

JOHN S. RYAN e
MICHAEL J. BURCHELL

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

CRIE EMPRESAS E PESSOAS DE ALTO DESEMPENHO

DADOS DE ODINRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [eLivros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo.

Sobre nós:

O [eLivros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [eLivros](#).

Como posso contribuir?

Você pode ajudar contribuindo de várias maneiras, enviando livros para gente postar [Envie um livro](#) ;)

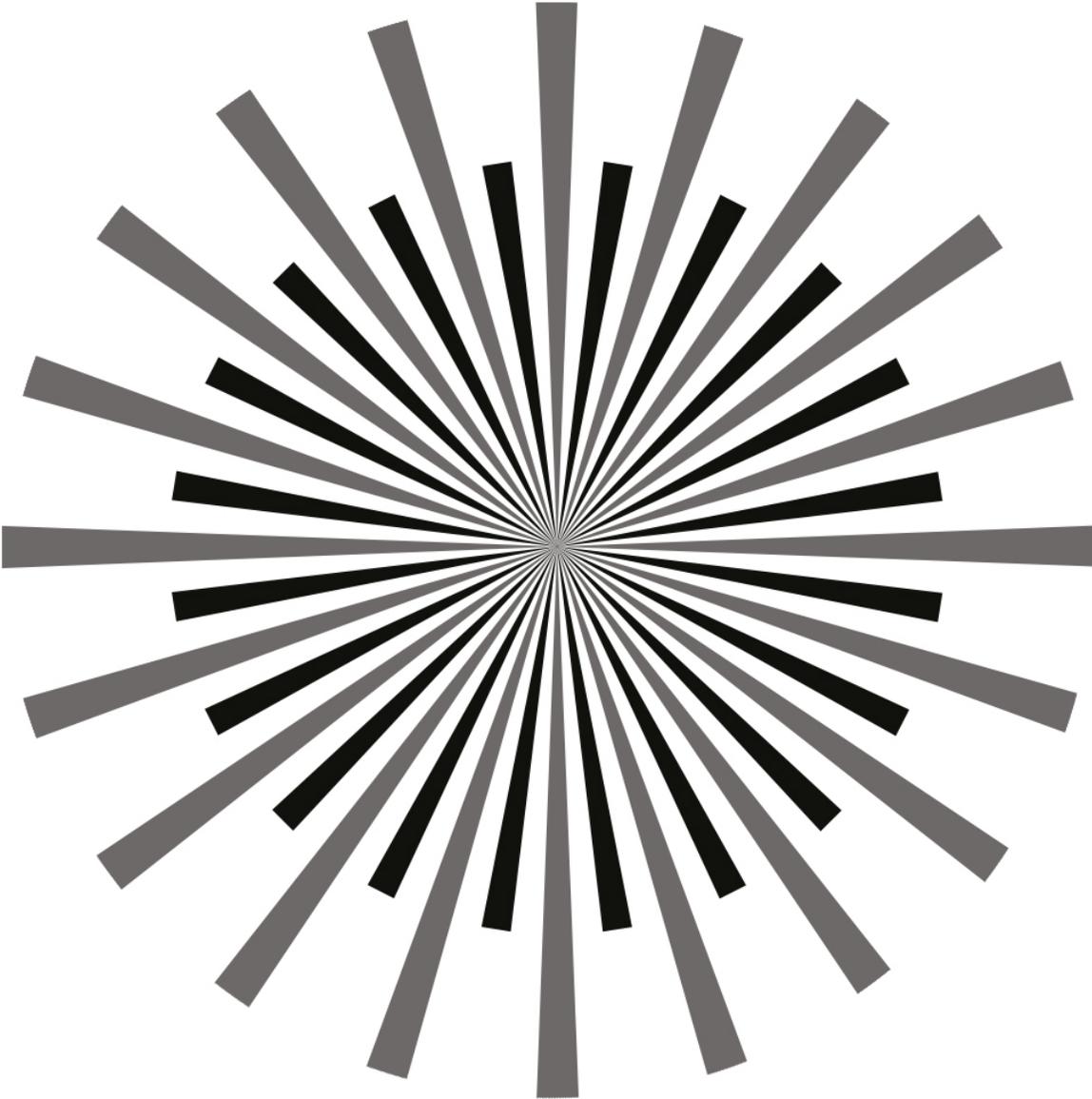
Ou ainda podendo ajudar financeiramente a pagar custo de servidores e obras que compramos para postar, [faça uma doação aqui](#) :)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e

***poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir
a um novo nível."***

eLivros.love

Converted by [convertEPub](#)



JOHN S. RYAN e
MICHAEL J. BURCHELL

ORGANI ZAÇÕES SAUDÁ VEIS

CRIE EMPRESAS
E PESSOAS DE
ALTO DESEMPENHO



Sumário

Prefácio à edição brasileira

Parte I

Capítulo 1: O impulsionador definitivo do desempenho organizacional

Capítulo 2: Por que o trabalho não está funcionando?

Capítulo 3: Como o trabalho pode ser a solução

Capítulo 4: A evolução da saúde da força de trabalho

Capítulo 5: Salutogênese: um novo modelo para a saúde no trabalho

Parte II

Capítulo 6: Acelerando para o sucesso: onde alguns acertam e outros erram

Capítulo 7: A relação simbiótica entre a força de trabalho e a saúde no local de trabalho

Capítulo 8: Onde está a sua organização na escala de desenvolvimento?

Capítulo 9: Uma nova perspectiva: medidas individuais e organizacionais

Capítulo 10: De insalubre a saudável: um plano para o sucesso

Capítulo 11: Intervenções saudáveis

Capítulo 12: Histórias de sucesso saudável

Capítulo 13: Um mergulho profundo na ciência do bem-estar

Capítulo 14: Uma conclusão saudável

Apêndice

Agradecimentos

Sobre os autores

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

“Como você está?”

Você já deve ter ouvido essa pergunta milhares de vezes e, provavelmente, respondeu automaticamente um “Tudo bem!”. Mas, se a pessoa que perguntou foi um amigo mais próximo, pode continuar a conversa e dizer: “E sua saúde, como está?”.

Faça uma pausa agora e pense: como você responde normalmente a essa pergunta?

Naturalmente, existem múltiplas opções de respostas, mas, em geral, seguimos três caminhos:

- Se você não está com dor ou se tem alguma doença leve como um resfriado, a conversa termina logo com a confirmação “tudo bem”;
- Se você tem alguma doença mais grave, ela aparece imediatamente na sua cabeça e, se for algo que você não se importa de compartilhar com seu amigo, a conversa continua com você contando os últimos acontecimentos;
- Além das opções acima, se você ainda tiver uma idade mais avançada, aquela que precisa de mais de um dia para se recuperar de uma noite com muita diversão e bebidas, vocês provavelmente poderão entrar no assunto das doenças de cada um e como essas estão cada vez mais presentes nas suas vidas.

É interessante como somos: a pergunta sobre “saúde” traz quase automaticamente o pensamento de “doença”. E por que será que fazemos

isso? Não sou especialista, mas acredito que o nosso cérebro crie mecanismos automáticos para focar as ameaças e nos defender delas: prestamos atenção ao problema para resolvê-lo.

Mas, se o desafio é falar mesmo sobre a nossa saúde, preferimos ser específicos para poder lidar com esse tema complexo de uma forma mais simples. É só ver o número de especialidades médicas que existem hoje, o número de remédios com aplicações específicas, a descoberta de “novas doenças” ou o seu reconhecimento na literatura científica.

Quando trazemos esse assunto de saúde para o mundo corporativo, sua definição fica ainda mais complexa. Nesse sentido, todos nós já tivemos a experiência de trabalhar um dia sem nos sentirmos bem. Parece que nada funciona direito, as conversas pesam e não prestamos atenção, o raciocínio fica lento, a energia fica baixa. E, nesses casos, o melhor mesmo é ir para casa, descansar e se cuidar para voltar às atividades o mais rapidamente possível.

No ambiente de trabalho, existe um fator adicional à saúde em si: a gente precisa se sentir bem, e isso tem muito a ver com as atividades que estamos desenvolvendo, com quem estamos fazendo esse trabalho e os resultados que estamos – ou não – alcançando. E tem mais: se consigo fazer o que sinto que posso fazer, se meu colega me ajuda a entregar o que preciso, se me sinto incluído no grupo, se sei para onde nossa organização está indo... a lista é longa.

Isso sem considerar como estamos fora do trabalho, com nossos amigos, a família e outros relacionamentos, incluindo sentimentos como integração e aceitação, além de oportunidades de interações sociais e de conhecer novos assuntos, aumentando o nosso repertório e a sensação de pertencimento.

Retornando ao questionamento inicial, quando nos perguntam “como você está?”, saúde física e mental rapidamente aparecem nessa conversa. Porém, a sensação é que ainda faltam vários aspectos e motivações das nossas vidas de que precisamos cuidar para que possamos nos sentir realmente bem e com saúde: é algo sistêmico, com várias nuances que se interrelacionam. Nós não somos uma máquina estruturada com peças, mas, sim, um organismo vivo, e cada um de nós tem a sua individualidade.

Também nos relacionamos em grupos, que acabam tendo a sua própria individualidade ou, como muitos chamam, a cultura.

Acrescente a essa individualidade o comportamento que chamamos de “latino”, mais emocional, e de “brasileiro”, ou seja, tradicionalmente receptivo, em que nada acontece sem uma piada a respeito, reconhecidamente acolhedor, mas que também foi construído através de uma história complexa, em um país diverso.

Esse foi o desafio que John Ryan e Michael Burchell assumiram ao estudar uma definição holística do significado de saúde e bem-estar, com foco no ambiente corporativo e universal, aplicável independentemente de cultura organizacional, esteja onde estiver. Mas, então, nos questionamos: por que esse foco? Pois, simplesmente, é onde passamos metade das nossas vidas adultas quando não estamos dormindo e recompondo nossas energias para viver plenamente o dia seguinte.

Saúde e bem-estar são assuntos de base, fundamentais.

Os autores realizaram pesquisas, conversaram longamente com professores muito experientes, procuraram compreender as organizações com sucesso contínuo falando com seus líderes e chegaram ao conteúdo que está estruturado neste livro, a essência da saúde e do bem-estar no mundo das empresas.

Você pode estar pensando agora: “me conte rapidamente o que eles concluíram”. Imagine todo o trabalho de pesquisa, as conversas, a conceitualização e a priorização realizados por longos e intensos meses, para, após muita estruturação, chegar à seguinte conclusão:

“Uma organização saudável não pode ser formada por pessoas que não estão saudáveis; uma pessoa saudável terá dificuldade em ter saúde e bem-estar se trabalhar em uma organização não saudável; a relação entre pessoas e organização é simbiótica: uma depende da outra para alcançar o alto desempenho.”

Os colaboradores são essenciais para que a organização alcance os resultados a que se propôs. Ao mesmo tempo, todo colaborador é potencialmente um talento se a organização se estruturar para apoiar o que ele potencialmente pode oferecer. Colaboradores e organização precisam trabalhar juntos para que os resultados aconteçam.

E o que são as organizações saudáveis?

Existem muitas definições, mas, se precisar conceber rapidamente uma visão de como elas são, quatro pontos relevantes me vêm à mente:

- *Integrada ao ecossistema de negócios na qual está inserida*

É reconhecida e respeitada pelos clientes e pelo mercado onde atua por seu propósito e em função do que faz, sendo adequadamente remunerada por suas soluções oferecidas. Trabalha com responsabilidade social e ambiental, desenvolve e ajusta as estratégias para atingir sua visão, aprimora seus negócios com ética e atrai talentos, para apoiar sua jornada, e investidores interessados em participar da sua história.

- *Rentável e com produtividade*

Suas vendas se desenvolvem com volume e *mix* rentável, seus relacionamentos com fornecedores são estruturados com comportamento de parceria, é capaz de gerar margem nas suas operações – cobrindo suas despesas e trazendo resultados econômicos e financeiros que permitam a realização de investimentos para sua evolução e inovação contínuas.

- *Estruturada e com recursos*

Apresenta cargas de trabalho balanceadas, processos claros para que seu desempenho aconteça com eficiência e agilidade, uma gestão estruturada, com espaço para que a liderança atue junto às suas equipes, com tecnologia de informação estruturada, recursos financeiros alocados em prioridades e ativos eficientes.

- *Colaboradores motivados e engajados*

Tem um alinhamento de atuação construído e continuamente renovado, com uma comunicação que flui pela organização e aponta para as ações futuras, aprendendo continuamente para alimentar seu conhecimento, que deve ser rapidamente aplicável, com reconhecimento e *feedback* contínuos, a fim de realizar as atividades

com excelência, acompanhados pela colaboração e satisfação profissional.

Após pensar nessa perspectiva, é importante enfrentar a realidade: não existe organização perfeita. Ao dividir atividades por responsabilidades, criamos grupos e, com esses, aparecem os inerentes conflitos de interesses, em uma conversa sem fim. Isso acontece especialmente se seguirmos a tendência de criar esses grupos por especialidades, que têm um linguajar próprio, mas que dificultam o alinhamento de diferentes grupos.

A revolução de organizações orientadas por processos veio para conectar grupos organizacionais distintos, trazendo para a conversa o que é importante: o cliente. Mas, quando essas organizações crescem, precisam lidar com uma atuação em diferentes regiões nacionais e internacionais, sobretudo quando se implementam as organizações matriciais, trazendo um esforço enorme de convivência.

Procurando lidar com todas essas dificuldades, trazemos por cima das estruturas organizacionais os modelos de gestão e governança, com instrumentos que buscam essencialmente o incentivo de comportamentos e alinhamento de pessoas que convivem nos diferentes grupos.

As organizações podem passar por momentos próximos do que seria considerado uma perfeição. Mas, assim como nós, são entidades vivas coexistindo em um contexto de negócios em constante mudança, inseridas dentro de dinâmicas regionais e globais e, no final das contas, desenvolvidas por pessoas. Desafios são o que não falta e é isso que torna a gestão de negócios fascinante.

Uma organização saudável não é uma foto, é um filme, uma jornada, uma história contínua. Não é fácil manter-se com alto desempenho. Volte algumas décadas e lembre de empresas que, no período, eram líderes, as mais importantes e conhecidas. Muitas delas simplesmente deixaram de existir, por múltiplos fatores. A grande maioria, talvez, por não estar atenta às demandas do mercado (olhar para fora) e focar somente a resolução de problemas internos (olhar para dentro).

E é por essa razão que as organizações precisam realizar revisões estratégicas: uma conversa densa e periódica, considerando as dinâmicas

externas e internas atualizadas, revisando suas prioridades e os caminhos para sustentar o alto desempenho. É repetitivo, porém necessário: quem desenvolve a estratégia são pessoas, quem define caminhos com agilidade são pessoas, quem estrutura planos de ação e os transformam em realidade são as pessoas.

E já que as pessoas de uma organização são tão essenciais, como elas estão neste mundo, hoje com múltiplos desafios relevantes e impactantes que vivemos e que continuaremos a viver no futuro?

Uma recente pesquisa realizada pelo Global Wellness Institute, de maio de 2023, realizado na América do Norte, Europa e Ásia, dá uma visão atual do mundo: 67% dos respondentes consideram o bem-estar uma prioridade essencial em suas vidas, mas 44% acreditam que isso seja impossível de ser alcançado, e somente 12% entendem que o seu bem-estar está adequado.

O relatório “State of the Global Workplace 2023”, da Gallup, com dados de abril de 2022 a março de 2023, traz informações de todo o mundo, incluindo a América Latina. Comparativamente às outras regiões, é possível dizer que estamos em uma situação um pouco melhor, acredito que em função da nossa cultura, mas ainda apresentamos indicadores muito semelhantes ao resto do mundo. Especificamente sobre o Brasil, 45% das pessoas declararam estar altamente estressadas, 20% com raiva e 44% procurando, sem alarde, novos empregos.

Essas informações são uma fotografia do que vivemos hoje. E o que irá acontecer daqui para frente? A certeza da mudança demográfica populacional no mundo e, naturalmente, no Brasil. A tendência já acontece e irá acelerar: continuaremos a ter a redução do número de nascimentos e o aumento do tempo de vida, resultando no envelhecimento da população.

O pico previsto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a população brasileira será em 2040, com 218 milhões de pessoas, um crescimento anual de 0,26% que, comparado com o crescimento dos últimos dez anos de 0,71% ao ano, representa uma redução de aproximadamente um terço do crescimento médio anual da população. Isso impacta a economia, os negócios e as organizações.

Nessa mesma linha, destaca-se um estudo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) de julho de 2023, chamado “Os impactos do envelhecimento populacional sobre a estrutura etária da força de trabalho no Brasil”, utilizando os dados do IBGE e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). O estudo projeta para 2060, analisando o que acontecerá depois de 2040, que a força de trabalho disponível no Brasil será 6,2% menor, com jovens entrando mais tarde no mercado, pessoas com maior idade trabalhando e maior participação das mulheres nas empresas.

Os planos de saúde estão, hoje, com sua sinistralidade muito alta, mesmo considerando a volta ao normal após a pandemia da covid-19 e atendendo aproximadamente 25% da população brasileira. As pressões atuais que os governos têm sobre as áreas de saúde e previdência aumentarão, sem o correspondente aumento de arrecadação.

Acredito que esses números, estudos e tendências mostram duas coisas:

- As empresas que não encararem com firmeza esse assunto encontrarão maiores dificuldades para buscar seus resultados, sem deixar de lidar com todos os outros desafios que sempre enfrentaram;
- As empresas que já estão lidando com esse assunto, mesmo que seja na sua fase inicial, já se diferenciam da concorrência e estão se preparando para sua sustentabilidade no longo prazo.

E a pergunta que não quer calar: existe alguma avaliação que mostre a relação entre o bem-estar e o desempenho das empresas? Uma recente publicação da Universidade de Oxford divulgou, em maio de 2023, um estudo liderado pelo Dr. De Neve, utilizando informações da empresa Indeed (site de empregos e pesquisa organizacional), para o período de outubro de 2019 a dezembro de 2022, envolvendo 1.636 empresas listadas na bolsa norte-americana, com 3,79 milhões de funcionários.

A pesquisa da Indeed foi sobre o bem-estar dos colaboradores, com perguntas sobre felicidade, propósito, satisfação e baixo estresse no trabalho. O estudo aplicou um filtro com critérios estatísticos e comparou seus resultados com os dados públicos econômicos e financeiros das

empresas envolvidas, focados em três indicadores: valor da empresa negociada na Bolsa comparado com a reposição de seus ativos (índice Tobin Q), retorno sobre os ativos e o seu lucro bruto (baseado em dados contábeis).

As relações entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho financeiro das empresas são positivas e significativas, conforme apresentado no estudo. Numa escala de 1 a 5, cada ponto positivo de bem-estar expresso na pesquisa significa 0,15 ponto positivo no índice Tobin Q, 1,7% a mais de retorno sobre os ativos, e 2,3 bilhões de dólares em lucros. Adicionalmente, foi feita uma seleção das cem melhores empresas da pesquisa de bem-estar realizada e seus resultados são historicamente superiores aos índices das empresas S&P 500, Nasdaq-100 e Dow Jones.

A saúde e o bem-estar dos colaboradores é um pilar estratégico das empresas e esse esforço precisa estar relacionado aos resultados dos negócios. Os impactos não são somente nos indicadores tradicionais, como rotatividade, faltas e acidentes, mas precisam incluir produtividade na geração de valor ao cliente e ao investidor, qualidade percebida pelo cliente, criatividade na identificação de soluções e o grande desejo de todas as organizações de atrair e reter talentos.

E qual o caminho a ser seguido, uma vez que se tenha uma definição clara, comprovada e aceita globalmente sobre o que é saúde e bem-estar?

- Definir o que deseja para sua organização em termos de saúde e bem-estar, fazendo parte da sua visão;
- Medir como está sua organização, e não apenas assumir que está tudo bem – se você não mede, não gerencia;
- Comparar os resultados com um *benchmark* global para saber em quais aspectos está indo bem e aqueles que precisam melhorar, quais investimentos já realizados estão trazendo resultados (ou não) e onde vale a pena investir;
- Lembrar sempre que os líderes são os modelos de comportamentos de uma organização – essa liderança envolve desde a que atua no topo da organização até (muito importante) a que trabalha diretamente na base das operações;

- Priorizar, planejar e implantar o caminho do fortalecimento do pilar estratégico de saúde e bem-estar, alinhado aos demais pilares estratégicos do negócio;
- Incluir a saúde e o bem-estar na cultura organizacional, que perpetua o comportamento salutar na história da empresa, tornando os colaboradores e os negócios saudáveis.

Ler um livro é uma grande oportunidade de conversar com você mesmo, refletir sobre o que você entende que seja mais importante, questionar seus pensamentos convencionais e fazer escolhas de como aplicar seus aprendizados na vida.

Este livro é uma ótima oportunidade para você refletir sobre saúde e bem-estar, e não sobre a doença, em um momento muito relevante da nossa sociedade, especialmente se você valoriza as pessoas da sua organização.



Capítulo 1: O impulsionador definitivo do desempenho organizacional

Capítulo 2: Por que o trabalho não está funcionando?

Capítulo 3: Como o trabalho pode ser a solução

Capítulo 4: A evolução da saúde da força de trabalho

Capítulo 5: Salutogênese: um novo modelo para a saúde no trabalho

Boa leitura!

André Litmanowicz
CEO do Healthy Place - Brasil

Capítulo 1

O impulsionador definitivo do desempenho organizacional

Como está a sua saúde? Como está a saúde das pessoas ao seu redor? Como está a saúde da sua organização?

Essas são perguntas extremamente importantes cujas respostas determinam os limites da sua vida, a eficácia da sua equipe e o sucesso da sua organização. Essas questões estão interligadas. A sua equipe e a sua organização têm um impacto direto na sua própria saúde e no seu bem-estar. Além disso, o desempenho e o sucesso de sua organização dependem da saúde e do bem-estar das pessoas que trabalham nela. Essa relação simbiótica entre saúde dos colaboradores e saúde/desempenho da organização pode parecer óbvia. Você talvez esteja pensando: “É claro que estão relacionados”. Porém, durante nossas pesquisas e pela experiência de várias décadas no trabalho com organizações, constatamos que pouquíssimas delas agem realmente baseadas nessa compreensão. Se fazem algum esforço, descobrimos que normalmente oferecem aos colaboradores algum tipo de programa de bem-estar geral ou focado no local de trabalho. Esses programas podem ser úteis, até mesmo necessários, mas não são suficientes. E, o que é mais importante, eles não abordam a oportunidade estratégica da empresa de se organizar e de implementar formas de trabalhar que realmente promovam e apoiem a saúde dos colaboradores.

E se os líderes considerassem de verdade a ideia de que o desempenho mais elevado é resultado de empresas estruturadas a partir dos colaboradores, em vez de colaboradores estruturados a partir dos negócios? Aceitamos como um fato que a maneira de aumentar a produtividade e o lucro é uma adesão absoluta ao Taylorismo, a teoria de gestão popularizada por Frederick Taylor, caracterizada por padrões, mecanização, inflexibilidade e precisão. Essas ideias contribuíram muito para a nossa compreensão de organizações e produtividade; elas têm seu valor. No entanto, a mudança completa para essa mentalidade organizacional tem limites e custos. Descobrimos que a aderência às formas antigas de trabalho e de relacionamento de colaboradores resulta em menor senso de propósito pessoal e de realização, menos clareza do seu papel e da sua estratégia, desconexão e falta de controle sobre o ambiente de trabalho. Assim, é lamentável que as organizações precisem investir em programas e intervenções apenas para lidar com os problemas que essa mentalidade cria!

Um local de trabalho centrado nas pessoas pode parecer uma mudança difícil de fazer. Se você é um líder, gerente ou dono de uma pequena empresa e quer aumentar a eficácia e a produtividade da equipe – e os resultados financeiros –, repensar como organizar seu negócio e revisitar a sua cultura talvez seja um projeto maior do que você está disposto a aceitar. A maneira comum de gerenciar e liderar pode ser tentadora. Porém, se está lendo este livro, imaginamos que esteja aberto a mudar sua mentalidade e alinhar comportamentos para alcançar ganhos excepcionais e ter uma experiência mais autêntica e gratificante como líder. Em outras palavras, vale a pena investir na criação de um ambiente de trabalho saudável e com bem-estar, e a energia investida nisso acarretará resultados significativos. Este livro tem como objetivo equipar os líderes com roteiro e ferramentas para impactar de forma explícita sua equipe e organização. Nosso argumento é o de que vale a pena fazer transição de um ambiente de trabalho que causa doenças, disfunções e desempenho limitado para um que seja saudável e tenha bem-estar. Essa é a chave para desbloquear o valor total da equipe e da organização.

Quando perguntamos “Quão saudável é a empresa?”, com frequência temos como resposta dos colaboradores dos nossos clientes: “Não é” ou “É

mais ou menos”. É raro ouvir que eles trabalham em um ambiente saudável de forma consistente e confiável. Colaboradores de todos os níveis descrevem como é difícil equilibrar demandas concorrentes, ou que suas contribuições não são totalmente valorizadas, ou que não se sentem parte da equipe ou da organização. Às vezes o gerente recebe crédito pelas ideias deles, ou os prazos são inatingíveis dentro de uma semana de trabalho normal, ou há pouca clareza sobre o papel deles na estratégia do negócio. Um líder compartilhou conosco: “Quando chega o fim de semana, estou exausto, e tudo o que eu mais quero é descansar, mas isso é difícil, porque também preciso estar com a minha família”.

Definindo um “ambiente de trabalho saudável e com bem-estar”

Um ambiente de trabalho saudável é aquele que incorpora um forte senso de alinhamento das pessoas com os valores e o propósito organizacional. Os líderes e gestores em ambientes de trabalho saudáveis são o modelo de referência em uma cultura de trabalho saudável, em que todos se apoiam. Eles também estimulam as pessoas a se tornarem a melhor versão de si mesmas. Oferecem oportunidades para que os colaboradores contribuam com o melhor de si e criem um ambiente de trabalho inclusivo e justo. Nesses locais, os colaboradores sentem que têm um fornecimento forte de energia produtiva. Operam em um ambiente físico energizante e, no fim do expediente, sentem que sua energia não se esvaiu ao longo do dia. Podem atender às demandas do trabalho, da família e da comunidade com atenção equitativa. Mantêm relacionamentos saudáveis no ambiente corporativo e, muitas vezes, sentem que seu trabalho flui com naturalidade.

Você notará que essa definição expandida vai além da saúde física. Com frequência, os líderes pensam que estamos falando apenas disso. Na realidade, é só o começo. Quando olhamos para as organizações saudáveis, descobrimos que há um claro senso de propósito. Os colaboradores estão alinhados com a organização e seus valores, e enxergam como o seu trabalho contribui para o todo. A saúde também se manifesta na forma como a organização fortalece a resiliência mental dos colaboradores,

incentivando uma mentalidade de aprendizado, encorajando o crescimento e a ampliação de suas contribuições. As demandas do trabalho são gerenciáveis, e os colaboradores têm controle de como trabalham. Os ambientes de empresas saudáveis incentivam a conexão. As pessoas têm um sentimento de pertencimento ali e podem desenvolver relacionamentos autênticos e produtivos. Além da inclusão, locais de trabalho saudáveis não toleram comportamentos racistas ou sexistas, nem relações opressivas ou injustas. Esses e outros aspectos de um local de trabalho saudável serão explorados mais adiante neste livro, mas você notará que adotamos uma visão muito mais ampla quando se trata de saúde.

A chave para entender tudo isso é que o trabalho afeta nossa saúde e, por sua vez, ela afeta o trabalho. Em algumas organizações, essa relação recíproca cria um ciclo virtuoso. Em outras, um ciclo vicioso. A natureza simbiótica entre a saúde do trabalhador e o desempenho organizacional é o que vamos explorar ao longo deste livro.

Para gerentes e líderes que entendem que o maior impulsionador do desempenho organizacional é o desenvolvimento e a manutenção de um local de trabalho saudável, diminuir qualquer atrito organizacional existente e aumentar o bem-estar dos colaboradores gera um poderoso efeito inercial. O valor adicionado para os negócios pode ser substancial em termos de aumento da produtividade dos trabalhadores, diminuição das faltas por doença e redução dos custos com cuidados de saúde. Além disso, a marca se torna mais atraente, já que, no mercado, fica conhecida como boa empregadora, que retém talentos.¹ A pesquisa sobre os benefícios comerciais aponta que culturas de trabalho saudáveis são quase duas vezes mais propensas a inovar de forma eficaz e quase três vezes mais propensas a se adaptar bem às mudanças.²

Saber versus fazer

Observamos que muitos gestores e líderes acreditam compreender como a cultura de trabalho saudável funciona. Porém, nossa experiência demonstra que suas ações não condizem com isso. Talvez seja porque os líderes estão abordando o problema de maneira completamente

equivocada. Pode ser uma questão de consciência e conhecimento do que realmente significa saúde, bem como de compreensão do impacto individual e coletivo no sucesso organizacional. Discutiremos no Capítulo 13 a ciência do bem-estar e o que aprendemos nessa área: ela é mais ampla e profunda do que a maioria das pessoas imagina. Também vamos diferenciar essa ideia das atuais tendências de bem-estar e estilo de vida que observamos. Elas estão relacionadas, mas não são a mesma coisa.

Talvez, no entanto, seja algo mais inflexível do que saber o que fazer. A desconexão entre “se oferecermos uma academia e um aplicativo de *mindfulness*, estaremos garantidos” e, em seguida, enviar um e-mail às dez da noite pode ser mais uma “diferença entre saber e fazer”, como definem Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton.³ Como líderes e gestores, sabemos que nossas ações têm consequências intencionais e não intencionais, e que a forma como integramos a compreensão de saúde em nossos próprios modelos pessoais de liderança precisa ser refinada e aprimorada. O problema maior está em como agimos ou executamos nossa compreensão – em tempo real – para apoiar a saúde mental, emocional, financeira e física dos colaboradores. No entanto, talvez nossos sistemas organizacionais sejam intencionalmente projetados para serem prejudiciais. Nossos processos de negócios, nossas políticas, nossos procedimentos e nossas práticas – nossa cultura de trabalho – estimulam o oposto da saúde e do bem-estar dos colaboradores. Isso é um problema mais difícil de resolver. Porém é de vital importância que líderes e gestores examinem e abordem essa questão. Não é possível manter a saúde em um ambiente de trabalho doentio e tóxico. Ao mesmo tempo, uma organização não pode ser saudável (e obter todo o valor tangível que isso traz) com uma força de trabalho que não o está. Não é assim que funciona.

Se o objetivo dos líderes é, de fato, melhorar a capacidade e o desempenho organizacional – em vez de simplesmente reduzir “custos desnecessários” –, então focar a criação e a manutenção da saúde no local de trabalho é uma estratégia central e um princípio organizacional útil. Criar uma empresa saudável e manter os colaboradores saudáveis é bom para as pessoas e para os negócios.⁴ Embora não tenhamos encontrado locais de trabalho saudáveis com colaboradores não saudáveis em nossas

consultorias, teoricamente eles poderiam existir. Os colaboradores podem enfrentar circunstâncias que levem a hábitos e comportamentos não saudáveis. Com mais frequência, vemos colaboradores saudáveis em locais de trabalho que não o são. Com o tempo, no entanto, eles apresentam resultados de saúde negativos, desengajam-se ou, se forem resilientes, acabam deixando a organização em busca de um lugar menos tóxico e mais solidário. Infelizmente, grande parte do nosso trabalho está focada em ambientes não saudáveis, com colaboradores não saudáveis. Não apenas os resultados de saúde individuais são baixos, mas o desempenho organizacional também não é tão bom quanto poderia ser. Mesmo que os resultados financeiros sejam sólidos a curto prazo, a longo prazo a organização terá que lidar com o desafio da rotatividade voluntária de talentos importantes, a capacidade diminuída de inovação e a incapacidade de se movimentar de forma ágil para aproveitar novas oportunidades de negócios.⁵

O objetivo deste livro é oferecer aos líderes um roteiro, ou manual, que os capacite a criar e manter a saúde no local de trabalho como uma estratégia central e colher os benefícios por meio do aumento da capacidade e do desempenho organizacionais.

Modelando o caminho para a saúde

“A saúde é a nossa maior riqueza”, como diz o ditado. Você começa o trabalho todos os dias revigorado e pronto para se dedicar? Descansa o suficiente e mantém a energia durante o dia inteiro? Seus relacionamentos em casa, no trabalho e com amigos são revigorantes e engrandecedores? Você tem a oportunidade de trazer o melhor de si para o trabalho? É encorajado e reconhecido por isso? Acredita que pode gerenciar as demandas e pressões em casa e no trabalho de maneira plena, integrada e saudável? Descobrimos que a maioria de nós não responde com um “Sim” enfático a todas essas perguntas. Embora este livro não se concentre na saúde individual em si, um item em nossa pesquisa tem um efeito desproporcional sobre a percepção dos colaboradores quanto a sua empresa

como local de trabalho saudável: líderes seniores demonstram comportamentos saudáveis.

A importância de dar o exemplo com os comportamentos certos é difícil de subestimar, pois os colaboradores observam o que é importante e incentivado. Nós imitamos inconscientemente e conscientemente indivíduos e grupos ao nosso redor. Líderes e gerentes estão em uma posição única para influenciar o comportamento, dado seu poder e sua autoridade. Além disso, elementos de técnicas racionais, sociais ou emocionais (Bacon, 2011) podem ser aprendidos e utilizados por gerentes e líderes para inspirar os colaboradores a viver de maneira mais saudável e conectada. Líderes e gerentes também podem melhorar a saúde no local de trabalho ao orientar os colaboradores em direção a determinadas escolhas que promovam uma cultura de bem-estar. Embora a maioria dos adultos declare, por conta própria, que se sintam saudáveis ou que leve um estilo de vida saudável, um estudo recente indicou que apenas 3% dos americanos realmente fazem isso. E o que se entende por “estilo de vida saudável”? Uma rotina de exercícios moderados, percentagem de gordura corporal inferior a 20% para homens ou 30% para mulheres, uma boa pontuação no Índice de Alimentação Saudável e não fumar. Os europeus não se saíram muito melhor. Um estudo semelhante indicou que apenas cerca de 6% dos adultos em vinte países tinham um estilo de vida saudável.⁶

A referência não é particularmente alta. No entanto, a maioria de nós não consegue sequer lidar com questões básicas da saúde física. Acrescente a isso o fato de que nosso estado geral de saúde não se resume à saúde física.

Quando incluímos a saúde mental e emocional, descobrimos que a maioria de nós lida com níveis variados de estresse e ansiedade (42% das mulheres e 35% dos homens relatam que se sentem frequentemente ou quase sempre esgotados).⁷ Um estudo mais recente da agência de empregos Indeed⁸ descobriu que 52% dos entrevistados chegaram ao esgotamento, em parte devido ao estresse recente da pandemia de covid-19.

Uma cultura de excesso de trabalho, estresse e esgotamento não está limitada aos trabalhadores norte-americanos e europeus. É um fenômeno global. Na Ásia Oriental, por exemplo, os trabalhadores japoneses

trabalham mais de sessenta horas por semana há décadas. Existem até mesmo palavras que definem a morte por excesso de trabalho na Ásia Oriental: *karoshi* no Japão, *guolaosi* na China e *gwarosa* na Coreia do Sul. Um artigo japonês de Kamesaka e Tamura, de 2016, descobriu que trabalhar mais de sessenta horas por semana aumenta, e bastante, o risco de *karoshi* para os homens, enquanto o limite para as mulheres é de cerca de quarenta e cinco horas. Como as mulheres japonesas tendem a arcar com a maior parte dos afazeres domésticos, se acrescentados ao tempo de trabalho, elas enfrentam um sério risco de *karoshi*. Portanto, uma avaliação mais abrangente de nossa própria saúde sugere que estamos mais propensos a vivenciar estresse, cansaço, ansiedade e saúde física prejudicada do que a não vivenciarmos, e isso pode levar a consequências devastadoras.

Com a pandemia de covid-19, nossa vida foi virada de cabeça para baixo. Muitos de nós não puderam trabalhar de casa. Em vez disso, tivemos que nos apresentar presencialmente no trabalho em algum lugar, arriscando nossa própria vida, a de nossa família e a dos colegas de trabalho. Isso criou um nível diferente de medo e estresse, cujos efeitos os cientistas ainda estão tentando compreender. Para aqueles que podiam trabalhar de casa, houve outra gama de desafios. Isolamento e perda de conexão, aliados a uma expectativa de estar “sempre disponível” que era mais constante do que antes da pandemia, puseram à prova os limites da nossa saúde mental. Muitos de nós equilibramos o cuidado com filhos que estavam aprendendo em casa, enquanto atendíamos às demandas de um ambiente de trabalho e expediente alterados. Milhões de pessoas ao redor do mundo perderam os empregos e a renda. Sua preocupação era pagar o aluguel, ou a hipoteca, e ter o que comer. E, é claro, milhões de pessoas perderam a vida.

Com certeza, nossa vida não era livre de estresse, nem a maioria de nós estava envolvida em um estilo de vida fisicamente saudável antes da pandemia. No mundo ocidental, a tensão diária, as mídias incessantes, a pressão social, os conflitos políticos e as mudanças econômicas, entre outros fatores, acarretaram indicadores de saúde cada vez piores. Se somarmos a isso os diferentes resultados baseados em gênero, raça e status socioeconômico, a complexidade e os desafios apenas aumentam. E para muitos de nós, em outras partes do mundo, a economia passando por

dificuldades e a agitação política trazem um outro tipo de desafio à saúde. Em resumo, a pandemia só acentuou o medo e o esgotamento que muitas pessoas já enfrentavam.

Tudo isso se acumula em nós, tanto individual quanto coletivamente. Quando damos um passo atrás e examinamos o impacto em macroescala, descobrimos que, embora as pessoas vivam por mais tempo (hoje a maioria das pessoas no mundo tem uma expectativa de vida similar à dos países mais ricos em 1950),⁹ elas estão adoecendo mais. A maior causa de morte no mundo é a doença cardiovascular, responsável por 27% dos óbitos.¹⁰ A doença cardiovascular é, ainda, a mais cara, custando bilhões de dólares anualmente para governos, empresas e indivíduos. O fato de que ela tem prevenção sugere que há uma oportunidade significativa de melhorar substancialmente os resultados de saúde.

No entanto, a questão é mais ampla do que as doenças cardiovasculares. Há uma abundância de pesquisas que indicam que uma porcentagem enorme dos gastos com saúde decorre de doenças crônicas, que também incluem diabetes, doenças circulatórias e hipertensão. E os estudos destacam ainda o quanto disso é causado pelo estresse. Uma pesquisa da McKinsey¹¹ demonstra que a má saúde custa cerca de 15% do produto interno bruto (PIB) global devido às mortes prematuras e ao potencial produtivo perdido. O custo para as empresas é tremendo. Modelar o caminho é o primeiro passo para criar uma organização saudável.

Demonstrando cuidado como líderes

Além de darem o exemplo de saúde, outra característica marcante que observamos nos locais de trabalho mais saudáveis é a demonstração de comportamentos afetuosos por parte dos gestores e líderes em relação ao bem-estar de seus colaboradores. Isso vai além de uma verificação ocasional ou de gastar um minuto extra em uma conversa sobre como os colaboradores estão se sentindo. Envolve um esforço intencional para aumentar o nível de confiança e conexão que você tem com o seu pessoal. Requer escuta ativa e solução criativa de problemas. Nos locais de trabalho mais saudáveis, significa deixar de lado as regras do “isso é o que está

disponível” para criar uma solução que se concentre no bem-estar do colaborador. É pensar em como adaptar o trabalho à pessoa, ao invés de obrigar a pessoa a se adequar ao trabalho.

Hoje, na maioria das organizações, os líderes estão sobrecarregados, de modo que pausar para considerar de fato o impacto e as implicações das demandas de trabalho no bem-estar dos colaboradores raramente é uma opção. Os líderes sentem que não têm tempo, dadas as demandas do seu papel. Para alguns, fazer essas perguntas mais amplas e profundas aos seus colaboradores e depois encontrar soluções que funcionem para eles não faz parte do repertório. Um gerente sênior nos confidenciou: “Eu nem sei por onde começar”. Para alguns líderes, não faz sentido nem considerar o assunto. Vidas individuais e necessidades que não estão diretamente relacionadas ao produto do trabalho não fazem parte das atribuições do cargo – uma variação do “resolva seus problemas pessoais em seu tempo livre”. No entanto, líderes que estão na vanguarda da cultura de trabalho saudável entendem que o pessoal afeta os negócios e vice-versa. Nossa vida não pode ser segmentada, nem as fronteiras podem ser definidas tão claramente.

Outra questão que encontramos em nosso trabalho é que a maioria desses “gestos de cuidado” se tornou responsabilidade do departamento de recursos humanos (RH). Foi assim que programas de bem-estar foram delegados (ou relegados) para o RH, para começo de conversa. Isso permite que os gestores redirecionem os funcionários para algum Programa de Assistência ao Colaborador (PAC) ou para o departamento de recursos humanos. E, para gerenciar um grande volume de demandas, o departamento de RH cria regras, diretrizes, limites e políticas que funcionam para a maioria, mas não para todos. É importante que os gestores e líderes entendam a capacidade do sistema organizacional de apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores (e deles próprios). Sem aumentar os custos trabalhistas, a maioria das organizações pode se expandir além de seus limites atuais – como um balão, que pode receber ar e se encher um pouco mais. O desafio é capacitar os gestores e líderes a envolver os colaboradores em conversas que importam.

Aaron Antonovsky foi um sociólogo cujo trabalho dizia respeito à relação entre estresse, saúde e bem-estar. Ele cunhou o termo “salutogênese” pesquisando como os sobreviventes do Holocausto lidaram com o estresse que vivenciaram. Apesar de passarem por uma tragédia tão dramática, alguns sobreviventes conseguiram prosperar mais tarde na vida. A descoberta de que deve haver fatores poderosos que causam saúde levou ao desenvolvimento da salutogênese. Para nossos propósitos aqui, é importante notar que o local de trabalho tem o potencial de ser salutogênico ou patogênico. Não é “tudo ou nada”, porque ele não está livre de tensão ou estresse, e haverá conflitos à medida que metas e recursos forem contestados. As demandas sempre serão maiores do que os recursos disponíveis. E isso não é o problema de fato aqui. Gestores e líderes podem ir longe na criação de “amortecedores” para que as pessoas saibam como lidar com o que o local de trabalho típico apresenta. Também podem ajudar a responder melhor à pergunta que Antonovsky fez: “De que tipo de ajuda essa pessoa precisa para que sua saúde se torne ainda melhor?”. Ao fazermos isso, incluímos no dia a dia um dos maiores fomentadores da saúde e do desempenho dos colaboradores.

Por que falar sobre saúde agora?

A saúde no local de trabalho sempre foi uma questão importante. Na verdade, historiadores consideram o médico italiano Bernardino Ramazzini (1633–1714) um dos primeiros a escrever a respeito dos efeitos do trabalho sobre aqueles que o realizavam. Ele estava interessado nas possibilidades de tomar medidas preventivas (Gainer, 2008). Dr. Michael Rucker destaca que a promoção da saúde no local de trabalho em geral era uma reflexão tardia para a maioria das organizações até a década de 1950, quando os PACs começaram a ser oferecidos em muitas organizações para tratar alcoolismo e problemas de saúde mental.¹² Com certeza esses programas ajudaram muitas pessoas, mas são uma intervenção da empresa para tratar um sintoma que, muitas vezes, ela mesma havia criado. Jennifer Reardon (1998) observa que, na década de 1970, os programas de promoção da saúde no local de trabalho foram desenvolvidos à medida que a

responsabilidade financeira pelos cuidados de saúde, ao menos nos Estados Unidos, passou do governo para as empresas. Esses programas eram vistos pela maioria como uma forma de manter ou diminuir os custos. Isso também coincidiu com o movimento de saúde e segurança ocupacional, tanto na América do Norte quanto em muitos países da Europa Ocidental.

No início dos anos 2000, programas de nutrição, gerenciamento do estresse e antitabagismo se tornaram mais comuns nas organizações. A ideia aqui era direcionar grupos de alto risco, mais uma vez na tentativa de reduzir os custos com cuidados de saúde. Os líderes achavam que isso era um uso benéfico de recursos, mas muitos desses programas não tiveram sucesso em reduzir os custos, o que acarretou uma mudança na abordagem. Os programas de bem-estar, antes oferecidos a grupos específicos, passam a abranger todos os colaboradores. O foco da intervenção ainda estava nos colaboradores, não na mudança da cultura organizacional ou na forma de liderança. Mais recentemente, organizações e agências governamentais aumentaram o número de programas de gerenciamento de doenças, bem-estar corporativo, redução e gerenciamento do estresse e promoção da saúde. Embora tudo isso tenha sido útil, em grande parte foi insuficiente para a tarefa em questão. O estado atual pode ser resumido pelo CEO da Barry-Wehmler, Robert Chapman, que supostamente se dirigiu a outros mil CEOs e disse: “Vocês são a causa da crise do sistema de saúde”.

Diante disso, é necessária uma nova abordagem no local de trabalho – uma que considere a saúde e o bem-estar do colaborador uma estratégia de negócios, não um programa de RH. Isso vem em um momento oportuno. A pandemia de covid-19 exacerbou várias tendências que já estavam em andamento. A primeira é o desejo dos colaboradores de terem mais controle sobre a vida no trabalho – como, quando e onde o trabalho é realizado. Um estudo recente da McKinsey¹³ destacou que mais de 25% da força de trabalho em economias avançadas poderia trabalhar de casa entre três e cinco dias por semana sem perda de produtividade. A segunda tendência tem sido os trabalhadores, especialmente os das gerações Y (*millennials*) e Z, tirarem períodos sabáticos e deixarem o mercado.¹⁴ A terceira tendência é uma mudança no contrato psicológico entre trabalhadores e empregadores. Esse conceito diz respeito ao acordo não

escrito e intangível entre um trabalhador e seu empregador, descrevendo os compromissos informais, as expectativas e os entendimentos que compõem seu relacionamento. Mudanças recentes nesse contrato sugerem uma dinâmica maior em jogo.

Lembra quando seus pais ou avós tinham um emprego vitalício? Eles trabalhavam em uma empresa durante toda a carreira e recebiam um relógio de ouro e uma aposentadoria quando estavam prontos para se aposentar. Esse era o contrato psicológico empregador-trabalhador deles. Na década de 1980, isso mudou drasticamente após as empresas reduzirem, readequarem e redesenharem seus processos e quadros de colaboradores, mesmo que muitos deles fossem dedicados aos seus empregos. A lealdade de ambos os lados desapareceu, e trocar de emprego se tornou a norma. O contrato psicológico entre empregador e trabalhador mudou radicalmente.

Então, no meio da recessão econômica de 2008, milhões de empregos foram perdidos de novo. Quando as multinacionais começaram a se recuperar, contrataram trabalhadores temporários ou terceirizados. Para muitas pessoas, fazer parte dessa economia do trabalho temporário se tornou o caminho a ser seguido. Foi uma vitória para as empresas, porque elas podiam ajustar suas equipes às necessidades e demandas, além de economizar nos benefícios trabalhistas. O contrato psicológico mudou mais uma vez, tornando menos provável que o trabalhador pudesse contar com a empresa.

Com a pandemia de covid-19, mais uma vez nos encontramos com milhões de trabalhadores em todo o mundo desempregados. Muitos outros “já sofreram o bastante” e estão deixando a força de trabalho na Grande Ressaca¹⁵. O contrato psicológico está mudando de novo, e a forma como os colaboradores enxergam os empregadores está se transformando fundamentalmente. O novo contrato é caracterizado pelo desejo de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, flexibilidade, liderança empática, diversidade, inclusão e valores compatíveis.¹⁶

O resultado de tudo isso é que nos encontramos em um mundo enormemente alterado. A maioria dos gestores e líderes está lutando para encontrar uma posição nesse novo cenário de negócios. Existem mais empregos do que trabalhadores disponíveis, e mesmo que essa dinâmica se

transforme e o mercado de trabalho se estabilize (o que provavelmente acontecerá), as expectativas dos colaboradores mudaram: eles esperam que a saúde e a segurança venham em primeiro lugar. A pandemia lançou uma nova luz sobre sua saúde e a de sua família. Flexibilidade, tempo e capacidade de trabalhar em um horário híbrido (para quem trabalha em escritório) são mais importantes do que apenas benefícios monetários. E os colaboradores querem ser tratados como seres humanos, com vidas completas. Eles esperam que seus gerentes os tratem com esse tipo de respeito, em vez de apenas como ativos em uma transação, e agora veem o risco para si mesmos e suas famílias de maneira muito diferente.

Por fim, na macroescala, o grande problema é que, para ser saudável, você deve ser rico, porque os governos não podem mais atender à demanda por serviços. Portanto, precisamos de outra solução para essas crises globais de saúde. A instituição mais poderosa na sociedade, após o governo, é a iniciativa privada. E, à medida que a expectativa de vida continua a aumentar em grande parte do mundo industrializado, a responsabilidade e o ônus financeiro de cuidar dos cidadãos se deslocarão para as empresas e os indivíduos. Os governos estão se tornando menos capazes de financiar os custos de saúde de seus cidadãos. Portanto, os líderes de negócios precisarão se destacar e tomar as rédeas da questão. O que é maravilhoso: é de seu interesse, em curto, médio e longo prazo, incentivar a saúde pública, e aqueles que saírem na frente obterão o maior benefício. As empresas podem impactar a saúde dos colaboradores e fazer uma diferença real e substancial na vida das pessoas.

-
1. “The business benefits of a healthy workforce”. Disponível em: www.hsph.harvard.edu/ecpe/the-business-benefits-of-a-healthy-workforce/. Acesso em: 7 jan. 2024.
 2. “The healthy organization: next big thing in employee wellbeing”. Disponível em: <https://joshbersin.com/2021/10/the-healthy-organization-the-next-big-thing-in-employee-wellbeing/>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 3. “The knowing-doing gap”. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/knowing-doing-gap>. Acesso em: 24 mar. 2024.
 4. “The business benefits of a healthy workforce”. Disponível em: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/the-business-benefits-of-a-healthy-workforce/>. Acesso em: 7 jan. 2024.

5. "Time's up for toxic workplaces". Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/times-up-for-toxic-workplaces>. Acesso em: 24 mar. 2024.
6. "Few european adults are living a healthy lifestyle". Disponível em: https://research.unl.pt/ws/portalfiles/portal/11656704/Marques_Am_J_Hea_Prom_2018_1.pdf. Acesso em: 7 jan. 2024.
7. "42% of women say they have consistently felt burned out at work in 2021". Disponível em: <https://time.com/6101751/burnout-women-in-the-workplace-2021/>. Acesso em: 7 jan. 2024.
8. "Employee burnout report: covid-19's impact and 3 strategies to curb it". Disponível em: www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report/. Acesso em: 7 jan. 2024.
9. "Life expectancy". Disponível em: <https://ourworldindata.org/life-expectancy/>. Acesso em: 7 jan. 2024.
10. "Cardiovascular diseases (CVDs)". Disponível em: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-\(cvds\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-(cvds)). Acesso em: 7 jan. 2024.
11. "Good health is good business. Here's why" Disponível em: www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/good-health-is-good-business/. Acesso em: 7 jan. 2024.
12. "The interesting history of workplace wellness". Disponível em: <https://michaelrucker.com/well-being/the-history-of-workplace-wellness/>. Acesso em: 7 jan. 2024.
13. "The future of work after covid-19". Disponível em: www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19. Acesso em: 7 jan. 2024.
14. "Here's what gen Z and millennials want from their employers amid the Great Resignation". Disponível em: www.cnn.com/2022/05/18/what-gen-z-and-millennials-want-from-employers-amid-great-resignation.html. Acesso em: 7 jan. 2024.
15. Termo utilizado para indicar o comportamento do trabalhador no pós-pandemia. [N. do T.]
16. "Renegotiating the psychological contract for the post-covid world". Disponível em: www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/renegotiating-the-psychological-contract-for-the-post-covid-world. Acesso em: 7 jan. 2024.

Capítulo 2

Por que o trabalho não está funcionando?

Na nossa pesquisa para este livro, um dos temas centrais ao qual continuamente retornamos é que o trabalho não está funcionando para a maioria das pessoas, e o nosso objetivo é oferecer uma abordagem e uma solução diferentes para líderes e gestores o tornarem eficaz. À medida que analisamos dados de pesquisas e histórias de colaboradores, identificamos uma variedade de motivos pelos quais o trabalho não está funcionando, e aqui oferecemos uma visão geral de algumas das questões consistentes que os colaboradores enfrentam.

Sobrecarga da pandemia e outras exigências extraordinárias

Às vezes, quando um ambiente de trabalho não está funcionando bem, tentamos encontrar um culpado. No entanto, em algumas situações há uma sobrecarga do sistema, algo tão inesperado que exige uma resposta sem precedentes de todos os envolvidos. Os primeiros dias da pandemia de covid-19 trouxeram consigo algumas das piores situações já vivenciadas por muitos, que simplesmente não estavam preparados e ficaram sobrecarregados ao lidar com um *tsunami* de doenças.

Nós lutamos constantemente com casos de vida ou morte. Honestamente, essa não era a minha escolha. Sim, eu queria ajudar as pessoas. Sim, queria cuidar delas e ajudá-las a se recuperar, mas naquele momento cada paciente era portador de uma doença da qual sabíamos pouco, e ela poderia nos matar, como era evidenciado pela morte e pela dor que ocorriam

diariamente. Talvez você ache que a morte e a agonia não deveriam ser algo incomum em um hospital; no entanto, isso era muito diferente, eram meus colegas, os membros da minha equipe que estavam morrendo. Pessoas de todas as idades, em forma e saudáveis, de repente se tornavam pacientes, lutando para respirar e morrendo diante de nós. Éramos impotentes naquela situação. Não sabíamos como reagir. Nunca recebemos treinamento para lidar com aquilo. Eu estava apavorado – poderia ser o próximo. Estava absolutamente exausto e emocionalmente esgotado. Não havia ninguém a quem recorrer porque todos se sentiam da mesma forma. Eu não tinha certeza se conseguiria continuar nessa zona de guerra, mas não havia ninguém para ocupar meu lugar. Eu só tinha que seguir em frente e compartimentalizar meus sentimentos, esperar e rezar para que outros descobrissem a cura e dessem um basta àquele fluxo constante de sofrimento.

Um dos maiores problemas apresentados em nossas avaliações de ambiente de trabalho nos últimos dois anos tem sido a demanda de trabalho. Muitas organizações se viram entregando além de sua capacidade, e isso teve um custo humano. Enfermeiros e médicos, operadores de transporte, empregados de comércios que não podiam fechar, serviços de emergência, linha de frente, retaguarda e muitos outros foram lançados em situações aterrorizantes. O nível de estresse pós-traumático com o qual algumas organizações estão lidando simplesmente está fora dos gráficos.

No entanto, há organizações que conduzem a operação dos negócios de tal forma que demandas injustas são impostas aos colaboradores – empresas que não estavam na linha de frente dos eventos extraordinários dos últimos 24 meses. O esgotamento pode ser o resultado. Para aqueles em posição de sair, essa é a melhor maneira de escapar da situação. Para outros menos afortunados, a miséria continua diariamente e cobra um preço deles e de suas famílias. Isso está lhes causando problemas de saúde consideráveis, e não precisa ser assim.

O chefe horrível que microgerencia

Para outros, o cotidiano é terrível porque sofrem a opressão de alguns chefes, de fato, horríveis. Esses colaboradores vivem com uma resposta ao estresse intensificada, com consequências péssimas para seu corpo e sua saúde. Claro, alguns desses chefes são especialmente bons em gerenciar seus superiores, e os líderes da organização estão totalmente inconscientes do impacto desses profissionais sobre a equipe.

Sinto que voltei para os tempos de escola, e meu professor está prestes a corrigir meu dever de casa. Ele observa tudo o que faço, e às vezes sinto que nada será bom o suficiente. Parece que ele é meu pai. Minha vida diária depende do rosto que atravessa a porta a cada manhã. Em alguns dias, há uma face sorridente e uma demanda sutil para que todos respondam e participem da hilaridade da situação. No minuto seguinte, o rosto muda para uma carranca, e tudo fica tenso. Quem será escolhido para a repreensão de hoje? O humor do meu chefe muda a cada segundo. Combine isso com a necessidade dele de controlar cada aspecto de tudo, um nível de microgerenciamento pelo qual eu nunca tinha passado antes. Em momento algum sinto que posso relaxar. Estou sempre de prontidão. Como serão as coisas hoje?

A relação entre um colaborador e seu gerente ou supervisor é de vital importância. Muitos gerentes são orientados para a tarefa e simplesmente querem concluir o trabalho sem considerar seu impacto no colaborador individual. Algumas organizações agora contratam pessoas e permitem que esses indivíduos entrevistem e escolham seus gerentes, compreendendo quão importante é a química dessa relação para o sucesso futuro da equipe.

Sem espaço para as diferenças

Comparecer ao trabalho todos os dias e não ser aceito pelo que você é já é ruim o suficiente, mas milhões de colaboradores ao redor do mundo estão escondendo quem são por medo da reação que isso pode provocar. Esse temor constante mina a confiança, garantindo que essas pessoas nunca levem o melhor de si mesmas para o trabalho. Elas nunca serão tão criativas ou inovadoras quanto podem ser, porque não estão operando em um ambiente psicologicamente seguro.

Eu não sou como eles, sei disso, mas tudo o que quero é ser aceita, incluída e tratada com respeito. Eles parecem não conseguir superar o fato de que, como uma mulher negra e gay, não sou a norma nesta organização. Fui atraída pela narrativa proclamada no site de que a empresa queria ter mais diversidade, e achei a abordagem da liderança muito revigorante. Porém a realidade se mostrou muito diferente. Imagino que algumas pessoas se sintam ameaçadas pelo que é diferente. Entendo que seja mais fácil para elas se cercar de pessoas iguais, que veem o mundo da mesma forma, mas será que não há espaço na vida delas para saudar outras perspectivas, outras ideias, outras pessoas? Tento passar a impressão de que isso não me incomoda, mas há momentos privados em que não consigo me segurar e choro sem parar. Mas não quero ir embora. Não quero que os valentões e valentonas vençam com essa discriminação sutil “fora do radar”. Quero mesmo me encaixar e sentir que aqui é meu lugar, mas acho que nunca serei aceita por quem eu sou. Eles sabem que sou negra, não que sou gay. Dá para imaginar o que aconteceria se descobrissem isso? Simplesmente terei que continuar escondendo parte de quem eu sou enquanto estiver no trabalho. É assim que a minha vida é aqui.

Muitas organizações têm introduzido lideranças para impulsionar uma abordagem mais progressista em suas políticas e práticas de diversidade e inclusão (D&I). Afirmam que agora recebem todos de braços abertos em suas empresas, porém a verdade é que essa nova cultura muitas vezes não permeia a organização e todas as suas camadas. Isso pode resultar em talentos sendo atraídos pela marca do empregador, conforme comunicada em seus canais digitais, mas o dia a dia acaba sendo muito diferente. É fundamental que as organizações ouçam com atenção as opiniões dos novos colaboradores para garantir que haja alinhamento entre a cultura real, a experiência real dos colaboradores e a mensagem de recrutamento da organização.

Traições supremas

Em algumas organizações há uma guerra sendo travada nos níveis mais altos, e encarar isso como um “esporte violento” não é exagero. As pessoas escolhem lados e fazem de tudo para desmerecer os outros. Muitos líderes são destruídos nos “jogos” que acontecem. Conversamos com “homens durões” que vomitavam várias vezes antes de entrar em uma reunião de conselho, porque sabiam que seriam desmantelados.

Para mim, tudo mudou naquele dia; até aquele momento, eu considerava aquelas pessoas amigas e as levava para os eventos familiares. Pensava que podia contar com elas se as coisas desandassem. Nem passava pela minha cabeça que elas seriam as perpetradoras. Parece que, a partir do momento em que nossos interesses não se alinharam mais, elas se sentiram ameaçadas. Responderam da única maneira que sabiam: brigando. E quando digo brigar, quero dizer brigar sujo. Simplesmente me queriam fora de lá. Dante estava certo quando identificou a traição como o nono círculo do inferno. Pode mesmo ser terrível. E então o jogo de poder e a política entram em cena. Rostos sorridentes eram uma máscara, fingindo seguir as regras enquanto enfiavam uma faca nas minhas costas e saíam com as mãos limpas. Dinheiro, ganância, poder, ego, controle e opressão são parceiros perigosos; foi assim que minha vida perfeita de repente mudou.

Em algumas empresas, isso era simplesmente “o acordo”. “É por isso que recebem os maiores salários” era um comentário que ouvíamos constantemente. Você recebe acima da média, mas é como se aceitasse se tornar um peão de rodeio. A única pergunta é: Por quanto tempo você consegue se manter ali? O quanto doeria se caísse? Se fosse descartado com pouca ou nenhuma preocupação com o impacto social e comunitário que a queda de um alto executivo pode ter em uma família? Será que você consegue durar o bastante para assegurar o futuro financeiro da sua família? Muitos se resignam ao fato de que estão sacrificando a própria saúde para alcançar esse estado futuro de segurança financeira. Diversas colaboradoras

com quem conversamos simplesmente decidiram que não vale a pena. A quantidade excessiva de trabalho, politicagem e apunhaladas nas costas necessária para chegar ao topo é algo que elas simplesmente não estão dispostas a fazer.

Os colaboradores dessas organizações não são cegos para o que acontece no topo. Isso transborda. As batalhas na sala de reunião são compartilhadas em lugares escuros com vozes sussurrantes, mas todos sabem da situação. *Bullying*, discriminação, isolamento, intimidação, demandas insanas, péssimos gestores, zero equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – perder eventos familiares especiais, expectativas injustas, e-mails nos fins de semana ou tarde da noite (que impedem que se durma depois). Outros enfrentam uma viagem tortuosa simplesmente para chegar ao local de trabalho, horas adicionadas ao dia, tempo longe da família e de entes queridos. A frustração aumenta; a sensação de encurralamento cresce. É claro que esse não é um lugar saudável para trabalhar.

O estresse do dia a dia

Uma das colaboradoras que entrevistamos em uma empresa de tecnologia bem conhecida nos contou o seguinte caso, que achamos muito representativo do que ouvimos em nossa pesquisa.

De verdade, [o pânico] deve ter começado na noite anterior. Eu finalmente tinha conseguido botar as crianças na cama e precisava verificar o meu e-mail, já que a minha chefe costumava enviar demandas de última hora. Havia uma mensagem solicitando uma reunião na manhã seguinte, bem cedo. Dizia apenas: “Preciso falar com você no meu escritório às 8h15; temos que conversar com urgência.” Alguns pensamentos passaram pela minha mente. Como vou conseguir chegar ao escritório às 8h15, já que tenho que levar as crianças à escola exatamente nesse horário? Vou ter que pedir um favor a alguém, mas a quem, desta vez? O que ela quer dizer com “temos que conversar com urgência”? Será que vou ser demitida? Não posso me dar ao luxo de ser demitida! Já estou com dificuldades financeiras. Eu preciso mesmo desse emprego.

Nem preciso dizer que a minha noite de sono foi arruinada. Foi agitada, para dizer o mínimo. Virando de um lado para o outro, a ansiedade aumentando. Quando o alarme tocou, às 6h30 da manhã, era como se eu mal tivesse fechado os olhos. Me arrastei da cama, exausta. Não tinha energia nenhuma. Estava muito preocupada com o que o meu dia traria.

Cheguei ao escritório às 8h15. Não havia sinal da minha chefe. Procurei em todos os lugares. O telefone dela estava desligado. Abri o meu e-mail e encontrei uma mensagem dizendo que

ela não poderia comparecer à reunião, mas botaríamos os assuntos em dia na próxima semana!

Fiquei furiosa e um pouco aliviada ao mesmo tempo. Furiosa porque ela não fazia ideia da dor que tinha me causado e, sendo uma mulher, deveria entender. É claro que ela tem condições de contratar boas creches e babás, mas como mãe solteira não tenho esse privilégio. Esse tipo de coisa sempre acontece comigo. Sou uma idiota por permitir que continue, mas o que posso fazer?

Aquele dia foi corrido, pois eu precisava entregar uma proposta de projeto para a equipe sênior. Trabalhei naquilo por semanas. O que estava prestes a apresentar economizaria muito dinheiro para a empresa. E então, enquanto pegava um café na cantina, esbarrei com a líder de finanças e fiquei chocada quando ela me disse que a reunião já tinha acontecido. Eu me pergunto como isso aconteceu e se a minha chefe apresentou o meu trabalho sem mencionar o meu nome. Ainda não sei se ela fez isso e tenho medo de perguntar. E tudo isso aconteceu antes das 11h da manhã. Muitos dias são assim, para dizer a verdade...

Às vezes precisamos ser lembrados de como o ambiente de trabalho afeta as pessoas. Quando se tem responsabilidades familiares, muitas vezes os outros fazem você se sentir terrível de forma sutil. Muitas pessoas, especialmente as mulheres, lidam com um ambiente de trabalho que simplesmente torna sua vida impossível. O assédio sexual; as “piadas” sobre meio expediente; as expectativas irreais; o completo desrespeito pelas demandas de uma mãe solteira; os sistemas que não funcionam; o medo. Ser subestimada, desvalorizada, desprivilegiada. O mais preocupante é o fato de que “odeio meu emprego” se traduz em “odeio minha vida”. A tragédia máxima é que essa mulher, como muitos colaboradores mal remunerados, se sente presa ao trabalho por razões financeiras e está sofrendo de ansiedade emocional, sem saber se perderá o emprego. Essa é a realidade para muitas pessoas em vários locais de trabalho.

Isso gera um ambiente de trabalho “terrível”. Seu local de trabalho é um ambiente “terrível”? Quantas pessoas de lá estão deprimidas? É importante que você reconheça os sinais. A história dessa mulher deixa claro que ela está dormindo mal, tem pouca energia, demonstra altos níveis de ansiedade constantemente, está preocupada com suas finanças, parece sujeita à depressão, perdeu o apetite e odeia sua vida. Esses são apenas alguns dos sinais de alerta. Se essa fosse sua colaboradora, você forneceria a ajuda profissional de que ela precisa? Mudaria a cultura? Consertaria o sistema?

Os níveis de estresse levam alguns trabalhadores ao limite. Não é de admirar que o Instituto Americano de Estresse afirme que o estresse no

trabalho custe, por ano, mais de 300 bilhões de dólares aos empregadores norte-americanos. Cinquenta por cento das pessoas afirmam ter mudado de emprego para escapar dele. É algo que mata como um câncer, e de fato as ligações são alarmantes. Na Austrália, custa à economia cerca de 14,8 bilhões dólares por ano, de acordo com uma estimativa, com pressão no trabalho, assédio e *bullying* constituindo cerca de 75% das reclamações de danos psicológicos. Essas estatísticas estão presentes no excelente livro de Jeffrey Pfeffer, *Morrendo por um Salário*, no qual ele também cita o número de pessoas mortas em violência relacionada ao trabalho durante o expediente, que é “maior do que as mortes por incêndios e explosões, ficar preso em equipamentos ou máquinas e exposição a substâncias nocivas combinadas”. As pessoas sofrem mais ataques cardíacos na segunda-feira de manhã. Talvez seja porque estão de volta ao trabalho após o fim de semana. No total, os ambientes de trabalho nos Estados Unidos podem ser responsáveis por 120 mil mortes por excesso de trabalho por ano – o que os tornaria a quinta maior causa de morte. Pelo menos 1 milhão de pessoas na China morre a cada ano devido ao excesso de trabalho. Como mencionado anteriormente, eles têm até uma palavra para isso (*guolaosi*), e essa é uma opção disponível para o preenchimento do campo de causa do falecimento em certidões de óbito!

O estresse em si é necessário para que as pessoas saiam da cama pela manhã, e existe algo conhecido como estresse saudável, o tipo que ajuda a construir músculos na academia e te torna mais forte a longo prazo. Isso é muito diferente do estresse negativo, que é debilitante. Esse tipo de estresse pode causar um impacto físico e mental em seu corpo e levar a efeitos prejudiciais a longo prazo se não for tratado por profissionais. Com frequência são os efeitos consequentes que são mais perigosos. Na tentativa de diminuir a dor ou reduzir o desconforto, as pessoas simplesmente se automedicam ou, muitas vezes, recorrem às drogas ou ao álcool. Isso, por sua vez, pode prejudicar relacionamentos e afetar a capacidade individual de desempenhar seu papel, levando a um ciclo vicioso.

Poluição social

Os serviços de saúde ao redor do mundo lidam com os efeitos de ambientes de trabalho ruins todos os dias da semana. Isso levou Nuria Chinchilla, professora de gestão de pessoas em organizações na IESE Business School, em Barcelona, a cunhar o termo *poluição social*. Ela acredita que, assim como as empresas que poluíam o meio ambiente só interromperam essa prática quando foram multadas, as organizações só deixarão de tratar os colaboradores de maneira inadequada quando forem financeiramente responsabilizadas. Essas multas ajudarão a financiar os serviços de saúde encarregados de remediar as vidas prejudicadas por práticas organizacionais terríveis.

Houve uma explosão na demanda por serviços de saúde mental para os colaboradores e ex-colaboradores que estão tentando se recuperar dos efeitos de práticas inadequadas no local de trabalho. Como discutido antes, as sociedades estão sendo injustamente chamadas a pagar essa conta, e com as demandas tão crescentes nos serviços de saúde, devido às mudanças demográficas e ao aumento da longevidade, eles não apenas não podem arcar com a prestação dos serviços como não têm os recursos necessários. Não há terapeutas suficientes para atender à demanda.

A solução é lidar com a causa em vez dos sintomas. Isso significa que precisamos adotar um novo modelo de desempenho organizacional que funcione e alcance os resultados exigidos sem o impacto social devastador na saúde física, mental e emocional dos indivíduos.

As organizações que respondem à pressão incessante sobre seus colaboradores oferecendo soluções digitais, como os excelentes aplicativos Calm ou Headspace, por exemplo, estão apenas lidando com o sintoma, não com a causa. Empresas que implementam dias de bem-estar ou concedem uma semana de folga para permitir que todos se recuperem estão totalmente alheias ao que realmente importa, e essas práticas deveriam ser um alerta para futuros recrutamentos. Por que ter um dia de bem-estar? Vamos ignorar a necessidade de bem-estar nos outros 364 dias? Dar uma semana de folga a todos os colaboradores é como um curativo em um corte profundo: eles retornarão ao mesmo ambiente de trabalho, projetado da mesma maneira, com os mesmos problemas inerentes, que causarão as

mesmas questões. Isso não é sustentável. Precisamos repensar radicalmente como realizamos o trabalho.

Alguns empregadores estão sendo forçados a responder devido à Grande Ressaca, já que seu modelo preferido – o de substituir por novos colaboradores as pessoas esgotadas – fracassou. A próxima geração não está comprando essa ideia de jeito nenhum. Dedicar sua vida a uma organização; trabalhar horas insanas em condições de trabalho intoleráveis; aceitar pressão incessante; concordar com um sistema de gerenciamento de desempenho falho, numa senóide forçada; reportar-se a um gerente mal treinado e ficar feliz com algumas semanas de férias por ano até se aposentar e morrer. Eles perceberam a falha!

Até a nossa experiência, trabalhando com equipes executivas, nos diz que muitos líderes seniores acreditam que isso é apenas um subproduto necessário para obter um alto desempenho organizacional e, de fato, um preço que vale a pena pagar. Eles mesmos sacrificaram a própria saúde para alcançar seus resultados e conquistar um cargo de alto escalão. No entanto, essa é uma escolha, e não é justo que eles construam um sistema que sacrifica a saúde da sua força de trabalho em um esforço para entregar resultados superestimados.

Capítulo 3

Como o trabalho pode ser a solução

A solução para um ambiente de trabalho doentio é, contra intuitivamente, trabalhar. Mas como fazemos o trabalho *funcionar* de fato?

O trabalho é como o fogo.

O fogo pode ser uma força muito destrutiva. Uma vez que se alastra, ele pode passar de uma fagulha para uma chama e se transformar em uma conflagração furiosa, consumindo tudo em seu caminho. Quem já testemunhou um incêndio florestal sabe da devastação que ele deixa para trás. O custo humano é terrível quando as pessoas veem o lugar que chamavam de lar desaparecer do nada em meio a chamas e fumaça. Não levam muito tempo para perceber que vida delas mudou para sempre.

Esses efeitos negativos não significam que o fogo em si seja ruim. Quando é controlado (imagine uma fogueira), ele pode trazer benefícios incríveis, como calor, luz e *s'mores*¹⁷. O fogo não é simplesmente bom ou ruim. Nossa capacidade de usá-lo da maneira correta é a chave para seu impacto.

Assim como o fogo, o trabalho pode ser uma força para o bem tanto quanto pode causar uma devastação. Pode ser a pior parte da nossa vida, acarretando imensa dor – como falamos no Capítulo 2 –, ou pode ser uma das melhores, que nos leva a florescer de maneiras inimagináveis.

Líderes organizacionais em todo o mundo têm lutado para implementar um modelo de desempenho que simplesmente não é adequado à realidade

em que vivemos. Na verdade, é provável que nunca tenha sido. A abordagem clássica de comando e controle pode ser adequada à configuração de um exército para a batalha, quando as ordens serem seguidas é uma questão de vida ou morte, pois não há tempo para discutir ou questionar se a abordagem definida é sábia. Porém, na maioria das vezes não estamos em uma posição de vida ou morte, embora ainda sejamos levados a agir como se estivéssemos. Ainda estruturamos organizações com base nessa filosofia. Portanto, o trabalho não é o problema: como nos organizamos para trabalhar é a questão. A abordagem atual não está funcionando. Precisamos reavaliar e reimaginar. Com todos os seus desafios, a pandemia de covid-19 nos levou a um momento disruptivo: agora temos a oportunidade de desarticular a arquitetura que causou tanto conflito, dor e distanciamento e substituí-la por um modelo que estimule a colaboração humana, a criatividade, a produtividade e o desempenho. O nosso foco precisa mudar. A forma como pensamos que o trabalho deve ser para que sejam obtidos resultados precisa de uma revisão radical. E nós acreditamos que descobrimos a solução.

Pensando no trabalho em termos de energia

Se visualizarmos uma organização pela perspectiva de gerenciamento de energia, mudaremos a forma como criamos nosso ambiente, nossas estruturas, nossas práticas e nossa cultura, para que ofereçam mais suporte aos humanos que se dedicam a entregar seu melhor trabalho. Na física, a primeira lei da termodinâmica nos diz que a energia não pode ser criada ou destruída, mas pode ser transformada. Fundamentalmente, esse é o papel da liderança e da gestão no mundo de hoje. Elas precisam criar estruturas que vejam a organização como um sistema de energia complexo e dinâmico. O objetivo do jogo é transformar uma forma de energia em outra. Os dois estados em que ela existe são potencial e cinético (energia em movimento). Todos os dias, pessoas (humanos, colaboradores, terceirizados) são contratadas para realizar um trabalho. Elas chegam – de qualquer forma, remota ou presencialmente – com uma gama de habilidades, competências, conhecimento, talentos e energia. O objetivo de

um sistema organizacional eficaz é transformar esses insumos em movimento, resultando em uma gama de resultados. O resultado cumulativo é o desempenho da organização.

Ao visualizar a organização dessa forma, os líderes devem agora se ver como conversores, transformadores e gestores de energia. Se eles reimaginarem seu papel assim, sua abordagem pode ser muito diferente.

Uma das nossas maiores decisões de saúde

Como o trabalho tem uma má reputação, as pessoas o rejeitam automaticamente – é algo a ser evitado. Sempre que falam de suas prioridades ao ganhar na loteria, escapar do trabalho vem em primeiro lugar, com muitos já ensaiando exatamente como dariam a notícia ao seu chefe. No entanto, muitas vezes o problema não é o seu cargo, trabalho ou emprego. Em vez disso, em diversos casos, o problema é a compatibilidade.

Na verdade, o trabalho remunerado ocupa tanto da vida de uma pessoa que, se a pessoa média tiver sorte de dormir oito horas por dia, isso deixa dezesseis horas ativas para viver a vida. Em um dia normal, metade dessas horas são dedicadas ao trabalho remunerado. Isso equivale à pessoa média passando 90 mil horas no trabalho ao longo de sua vida inteira! Portanto, o trabalho tem uma grande oportunidade de afetar significativamente nossa vida. Para muitas pessoas – em especial, mulheres – o trabalho não remunerado – as atividades domésticas e de responsabilidade parental – demanda uma quantidade significativa de suas horas ativas. Novamente, a escolha de assumir tais responsabilidades deve ser feita com pleno conhecimento do efeito que terá sobre a pessoa como indivíduo. No entanto, criar uma família ou cuidar de um parente idoso pode ser uma das coisas mais gratificantes a qual alguém pode dedicar sua energia e vida.

A pergunta geralmente se refere a como você se sente no final do dia, quando finalmente chega à sua cama, muitas vezes exausto e totalmente esgotado de seus recursos energéticos. Você sente que seu tempo e energia foram bem investidos ou se sente ressentido pelas decisões que o levaram à sua vida atual e tudo o que ela requer e demanda de você?

Em um nível muito funcional, o trabalho remunerado nos fornece recursos financeiros para financiar nosso estilo de vida, mas também tem a capacidade de afetar nossa saúde de maneiras incrivelmente positivas e incrivelmente negativas. Conforme visto nos Capítulos 1 e 2, estamos atingindo um ponto de inflexão à medida que nossas necessidades de saúde mudam. Os governos não podem fornecer os serviços adequados para cuidar de nós, e a riqueza se tornou a nossa saúde. Como passamos uma grande parte da nossa vida trabalhando, isso dá às empresas a oportunidade de realmente influenciar a saúde dos funcionários – por consequência, a saúde da nossa sociedade. Portanto, a escolha de um emprego, cargo e empresa é uma das maiores decisões de saúde que tomaremos na nossa vida.

Encontrando um papel que te ajude a prosperar

Como já dissemos, o trabalho pode ser a melhor ou a pior coisa da nossa vida. Então por que as pessoas dedicam tão pouco tempo a compreender onde podem de fato prosperar como indivíduos? Muitos seguirão o dinheiro ou um caminho popular e batido para o “sucesso” sem nunca fazer a pesquisa necessária para garantir que estão tomando uma ótima decisão. Isso falando só do trabalho em si, mas e quanto ao cargo, ao plano de carreira, ao chefe/gestor, aos colegas, às pessoas, à liderança, à cultura, à estrutura, aos processos, às práticas, aos benefícios, à autonomia, à política e, por fim, à compatibilidade?

Todo colaborador em potencial está tomando uma decisão que afeta sua vida. Ele precisa de tempo para fazer uma escolha saudável. Em vez de priorizar salários, benefícios ou escritórios luxuosos, deve priorizar sua saúde e avaliar cada empresa/organização considerando se isso será bom para ela. Se você usar essa lente, todo o restante se encaixará!

Muitas vezes olhamos nos olhos sem vida de uma alma frustrada, vivendo para se arrepender de uma má escolha, que, na época, subestimou por completo os efeitos de longo prazo que teria. Com frequência, essas pessoas estão presas e construíram um estilo de vida que torna impossível escapar ou, pior, sua confiança foi abalada a ponto de não acreditarem que

possam ter sucesso em outro lugar e que precisam ficar. Tanto a organização quanto o indivíduo sofrerão.

Em vez de se meter, como um sonâmbulo, em um papel, um emprego ou uma organização, o indivíduo precisa dedicar grande quantidade de tempo à seleção de um lugar onde possa prosperar e florescer – um lugar que aproveite seus pontos fortes, seus talentos, e lhe dê propósito e significado no que alcança a cada dia.

Como um pequeno aparte, muitas vezes as pessoas nos dizem que seu trabalho é mundano e chato, então como elas poderiam encontrar significado no que fazem? Esse é o papel do líder: conectar as pessoas a um propósito maior. Se tudo o que você faz é configurar um dispositivo em uma linha de montagem, talvez não encontre inspiração nesse trabalho. No entanto é essencial que o líder explique como o que você faz se encaixa nos objetivos gerais da organização e no que ela está alcançando, e o papel crítico que a sua contribuição desempenha nesse processo. Às vezes há pouco propósito em alguns papéis – nesse caso sua comunidade pode criar o seu propósito para ir trabalhar todos os dias. É muito comum que as pessoas se aposentem ou deixem uma função e só então percebam o quanto subestimaram o propósito do seu trabalho ou a importância do relacionamento com os colegas em sua vida.

O ponto de partida é se entender profundamente. A experiência que acumulamos ao testemunhar muitas pessoas que claramente não se encaixam no papel que estão sendo solicitadas a desempenhar nos diz que duas coisas estão em jogo, como discutiremos nas seções a seguir.

Obtendo clareza de sua organização

Em primeiro lugar, muitas vezes vemos que a organização não foi clara sobre quem terá sucesso naquela cultura e naquele ambiente. As empresas tendem a querer atrair todo mundo e selecionam com base em uma série de fatores que, segundo seu entendimento, farão do candidato um colaborador de sucesso. No entanto, as melhores organizações são claras. Quando você visita o site delas e sobretudo a área de carreiras, elas se esforçam para descrever a cultura e o ambiente junto com as funções disponíveis. Não tentam se vender e têm a confiança de expor as coisas

como são. Caso se comuniquem bem, recebem menos inscrições para as vagas, porém os candidatos serão bem mais compatíveis. Não se trata de cultura boa ou ruim, mas diferentes, que combinam com algumas pessoas, e com outras, não.

Espectros ajudam a pensar. Costumamos pedir aos líderes que posicionem onde acreditam que sua organização se situe nos seguintes espectros, sem uma ordem específica:

Hierárquica	Horizontalizada
Reservada	Transparente
Homogênea	Diversa
Segura	Arriscada
Chata	Empolgante
Calma	Caótica
Disciplinada	Criativa
Apoiadora	Cada um por si
Quieta	Barulhenta
Ritmo lento	Ritmo rápido
Definida	Criativa
Microgerenciada	Empoderadora
Lenta	Dinâmica
Curto prazo	Longo prazo
Tensa	Relaxada
Séria	Divertida
Individualizadora	Colaborativa
Moral	Amoral
Focada em números	Focada em pessoas
Baseada em regras	Baseada em valores
Formal	Informal

É importante perceber que esse não é um caso de certo ou errado, apenas de culturas diferentes e adequadas às necessidades organizacionais. Você pode escolher as próprias palavras e o próprio espectro. Isso o ajudará a ter uma conversa com candidatos em potencial, sendo honesto sobre o que você é. Encontrar pessoas que prosperarão naturalmente em sua cultura e ambiente é a chave, em vez de ter colaboradores que estejam sempre lutando para se adaptar.

Os problemas começam quando proclamamos ser algo que não somos. Basicamente, recrutamos com base em uma mentira. Essas pessoas se

sentirão enganadas. Algumas sairão quando perceberem a discrepância. Outras ficarão. Ressentimentos vão crescer. É hora de as organizações serem claras sobre o que realmente são e se tornarem obcecadas em conseguir as pessoas certas para esses cargos.

Depois de definir a cultura, o próximo passo é proclamá-la do topo. Dolly Parton disse, certa vez, que o maior problema de ter um álbum de sucesso é que todo mundo espera que ela o cante todos os dias pelo resto da vida. É semelhante com a cultura: uma vez que você decida a cultura que deseja, precisa articulá-la e reforçá-la, todos os dias, de todas as maneiras. Como líder, certifique-se de sempre destacar as pessoas que vivem a cultura que você deseja e, mais importante, lide com as pessoas quando agirem de forma inconsistente com a cultura proclamada. Isso pode ser complicado, e talvez sejam necessárias decisões difíceis sobre algumas pessoas populares que podem não estar vivendo de forma consistente a cultura. Contudo, todos precisam saber que as formas anteriores de agir e pensar se foram, e que aqueles que puderem mudar para as novas formas de trabalhar serão bem-vindos. Quem não estiver disposto a mudar talvez tenha mais sucesso em outro lugar.

Compreendendo a si mesmo

A segunda parte tem a ver com o indivíduo. A maioria das pessoas não tem um profundo entendimento de quem sejam. Hoje existem empresas digitais que o conhecem melhor do que você mesmo. Elas rastreiam suas pegadas. Criaram um mapa da coisa mais valiosa da sua vida – a sua atenção. Conhecem seus padrões tão bem, que podem prever a que tipo de conteúdo você reagirá e o que despertará o seu desejo. Conhecem seus segredos ocultos. Estão o tempo todo calculando e analisando cada movimento seu (on-line). Um dos nossos objetivos na vida deve ser nos entendermos melhor do que os computadores e a tecnologia que estão sempre nos rastreando.

As perguntas mais importantes se relacionam a você como indivíduo e às suas preferências. A maioria dos diagnósticos de perfil de personalidade se concentra em um número que, de novo, usa um espectro. Aqui está uma lista de algumas palavras, como fizemos na organização anterior, e os

diferentes aspectos de sua cultura. Você pode determinar onde se encontra no espectro.

Aberto	Fechado
Toma decisões intuitivamente	Toma decisões analiticamente
Muito controlador	Pouco controlador
Necessita muito de inclusão	Necessita pouco de inclusão
Trabalha de forma independente	Trabalha em equipe
Focado em pessoas	Focado em tarefas
Confiante	Tímido
Opera rápido	Opera lenta e metodicamente
Criativo	Racional

Muitas vezes é útil considerar três áreas quando você pensa sobre suas preferências: ambientes, equipes e gestores.

- Quais são os ambientes e culturas nos quais você prospera e quais sugam sua energia? Onde você faz o seu melhor trabalho e por quê? Quais tipos de ambientes físicos você acha energizantes?
- Em termos de equipe, o que você mais procura? De quais você gostou de fazer parte e por quê? Quais entre aquelas de que você fez parte foram mais bem-sucedidas e por quê? De quais você não gostou de fazer parte e por quê? Você consegue lidar com a política da equipe? Você joga em equipe? Como você gosta de colaborar em equipe?
- Por fim, em termos de gestores, que tipo de relacionamento você prefere? Distância ou proximidade? Qual abordagem você prefere para comunicação, suporte, apreço, autonomia e liberdade?

Essas são apenas algumas das formas pelas quais um indivíduo pode ter um entendimento mais profundo de si mesmo, mas há outras que podem ser ainda mais relevantes para você em seu contexto. Considere seus princípios, seus valores e suas crenças fundamentais.

Encontrar o ambiente de trabalho onde você se encaixa é como encontrar sua tribo ou se sentir em casa. Tudo se torna natural e fácil. Você está completamente alinhado com a organização e a liderança, a missão, a visão, os valores, a cultura e os objetivos. Há um propósito e um

significado profundos. Você fica à vontade, sem tentar ser algo que não é, o que afetaria negativamente sua energia e sua saúde. Encontrar um indivíduo que seja perfeitamente compatível com a sua organização também é um grande momento, pois ele contribui, desempenha, brilha, entra no “fluxo” e os resultados acontecem.

Passo pelo questionário de avaliação do especialista

Vamos fazer uma rápida avaliação de especialista do seu ambiente de trabalho pela perspectiva dos colaboradores. Como líder, responda às afirmações a seguir. No entanto, você não está respondendo apenas em âmbito pessoal, mas imaginando o que a força de trabalho diria. Para o propósito dessa avaliação, usaremos a escala Likert, que foi desenvolvida pela primeira vez em 1932 pelo cientista social Rensis Likert. A escala dá, a quem responde, a oportunidade de pontuar suas opiniões/percepções sobre a afirmação relevante em uma escala de negativo a positivo, permitindo que expressem a intensidade de suas opiniões.

1. Quase sempre falso
2. Frequentemente falso
3. Às vezes verdadeiro/às vezes falso
4. Frequentemente verdadeiro
5. Quase sempre verdadeiro

Queremos apenas determinar qual porcentagem da sua população de colaboradores concordará com a afirmação apresentada. Por exemplo, se você acredita que 40% da sua força de trabalho pontuaria uma afirmação como 4 ou 5, insira 40% no campo de relevância. Como você pode notar, combinamos as pontuações positivas (4 e 5) para obter a pontuação de porcentagem, pois ela indica que essa parte da sua força de trabalho respondeu positivamente à afirmação.

Agora é a sua vez de preencher as porcentagens que se referem a qual parcela da sua força de trabalho você acredita que responderá positivamente às afirmações.

Afirmação	%
-----------	---

Afirmação	%
Os líderes seniores da minha organização se preocupam com o bem-estar dos colaboradores.	
Os líderes seniores da minha organização demonstram comportamentos saudáveis.	
Esta organização é competente e compassiva ao lidar com problemas de saúde mental.	
Meus esforços são reconhecidos.	
O ambiente de trabalho é organizado para que nada nocivo ocorra.	
Tenho plena consciência do que meu gestor espera de mim.	
Consigo equilibrar demandas simultâneas.	
As pessoas estão otimistas sobre o futuro de sua carreira.	
Esta organização me ajuda a entregar o que é importante para mim.	
Considerando tudo, eu diria que este é um lugar saudável para trabalhar.	

Esse exercício oferece uma pequena oportunidade de prever os resultados. No entanto, como líder você pode estar completamente fora de contato com seus colaboradores. A única maneira de descobrir é fazer uma pesquisa ou conversar com eles e ver as respostas reais.

O que você notará é que há aspectos sobre a organização, a liderança, o design, a cultura etc. que podem ter um efeito muito positivo na saúde dos colaboradores ou um efeito muito negativo. Você precisa saber medir.

Estamos lidando com percepções. Em alguns casos, os líderes dizem que as percepções não são precisas, mas elas são a sua realidade. Se você identificar que os colaboradores têm percepções que estão em desacordo com a realidade, há uma lacuna de comunicação que precisa ser preenchida. Por exemplo, se apenas 10% das pessoas acreditam que *os líderes seniores da organização se preocupam com o bem-estar dos colaboradores*, mas você sabe que todos os líderes seniores são verdadeiramente apaixonados pelo bem-estar de cada membro da equipe, essa mensagem claramente não está sendo recebida. Portanto você precisa encontrar maneiras de demonstrar esse cuidado e comunicar o fato a todos os colaboradores, para que realmente acreditem que é verdade.

Se, por outro lado, a percepção estiver correta, você só precisará abordar o problema de frente. Por exemplo, se os líderes seniores não priorizam o bem-estar dos colaboradores, eles precisam priorizar. Se eles não o medem atualmente, precisam medir. Se não o gerenciam, precisam gerenciar. Se não falam sobre isso, precisam falar. Se não o demonstram, precisam

demonstrar. Se eles não procuram soluções para sanar as necessidades apresentadas pelo estado de saúde da força de trabalho, eles precisam procurar.

Wilmar Schaufeli



Wilmar Schaufeli é professor de psicologia organizacional e do trabalho na Universidade de Utrecht, na Holanda, e um reconhecido professor de pesquisa na Universidade de Leuven, na Bélgica. Já publicou mais de quatrocentos artigos científicos, Capítulos e livros.

Se você não recobrar, recuperar ou repuser sua energia, sofrerá um esgotamento.

Quando o assunto é *esgotamento*, poucos se aprofundaram tanto quanto Wilmar Schaufeli.

Definindo o esgotamento

Schaufeli vê uma diferença na forma como o termo é definido nos Estados Unidos em comparação com a Europa. Nos Estados Unidos, muitas vezes é uma crise que as pessoas têm com seu trabalho, mas na Europa é uma condição médica que leva você a deixar o local de trabalho.

Há pesquisas que mostram que isso está relacionado à falta de otimismo, de autoestima e de autoeficácia, bem como a um *locus* de controle externo. Existe todo um conjunto de

características de personalidade relacionadas ao esgotamento, mas ele é resultado de uma interação complexa entre a pessoa e o ambiente.

Curiosamente, Schaufeli acredita que as expectativas elevadas dos colaboradores podem contribuir para o esgotamento.

Meus alunos querem um trabalho com propósito, querem contribuir para a sociedade, aprender, desenvolver-se. Tudo isso é legítimo, é claro, mas quando se tem expectativas elevadas, há um grande risco de fracassar e se frustrar.

Intervenções bem-sucedidas

Intervenções, segundo Schaufeli, normalmente se concentram no indivíduo, mas ele acredita que são mais eficazes quando direcionadas à organização, em termos de estruturação e controle do trabalho.

É mais fácil mandar as pessoas para um curso de assertividade, autoeficácia ou otimismo do que estruturar melhor o papel delas, os processos de trabalho ou seu estilo de gerenciamento.

Maior parte das grandes organizações está atenta ao esgotamento. Porém, a maioria da população trabalha em pequenas e médias empresas, onde o problema é maior.

É importante, mas não é urgente

A saúde ocupacional é importante, mas muitas vezes não é vista como urgente. Muitas organizações ignoram os sinais, pois programas de redesenho ou enriquecimento do trabalho são difíceis. É só quando se deparam com altos níveis de rotatividade ou de doença que as empresas reagem.

Uma cultura que estimula o esgotamento

O esgotamento pode ser ocultado, pois frequentemente os colaboradores não querem prejudicar suas perspectivas de promoção ao se queixar dos problemas e da carga de trabalho.

As pessoas temem que seja prejudicial para a promoção, para a sua reputação, então o escondem.

Gestores que ofereçam apoio são fundamentais.

Muitas vezes, eles se sentem inseguros ao lidar com os aspectos psicológicos de seu papel gerencial.

Trabalho compulsivo

Schaufeli vê de maneira diferente a compulsão por trabalhar e a descreve como uma necessidade incontrolável de trabalhar excessivamente. Porém, acredita que ela venha de um lugar diferente.

Pessoas engajadas e pessoas que trabalham compulsivamente – *workaholics* – são parecidas: ambas dedicam muita energia ao seu trabalho. Mas há uma diferença motivacional. As pessoas engajadas são motivadas intrinsecamente. Para elas, o trabalho é uma espécie de apetite. Elas têm uma motivação de abordagem. A motivação dos *workaholics* é evitar as emoções negativas associadas a não trabalhar.

Foco na solução

A chave para lidar com o esgotamento é identificá-lo cedo, o que começa com uma cultura aberta, em que os colaboradores se sintam à vontade para falar sobre questões de trabalho. Em seguida, é preciso reconhecer os sinais (exaustão, fadiga, cinismo, eficácia profissional reduzida) e criar consciência para que todos possam identificá-los. Aumentar a autonomia, o controle e, em paralelo, cultivar uma abordagem mais participativa na tomada de decisões ajuda. Por fim, junto ao desenvolvimento de um bom trabalho em equipe e suporte social, Schaufeli acredita que mais clareza nas tarefas e responsabilidades, com o objetivo de amenizar conflitos, reduz os níveis de estresse.

17. Sobremesa típica dos Estados Unidos e do Canadá que consiste em *marshmallow* assado e chocolate entre fatias de biscoito.

Capítulo 4

A evolução da saúde da força de trabalho

O bem-estar no local de trabalho se tornou uma tendência dominante na última década. Como sempre, alguns pioneiros de alto nível estabeleceram o ritmo. Então, com o tempo, mais e mais empresas reconheceram seu dever de cuidado e a obrigação moral de estimular a saúde de seus colaboradores, ou seguiram a tendência, ou viram os ganhos de produtividade que podem ser obtidos. No entanto, o conceito de bem-estar e sua aplicabilidade ao ambiente de trabalho é reconhecido há séculos, e esforços importantes foram feitos para abordar as questões de saúde dos colaboradores por meio de ativistas, filósofos, reformistas, industriais, legisladores, comentaristas sociais, cientistas e médicos. Neste Capítulo, voltaremos no tempo para examinar alguns desses momentos-chave que criaram as bases para nossas ideias e conceitos atuais de o que é um bom trabalho e um bom ambiente de trabalho.

Reconhecemos que, aqui, há um viés. Muitos dos exemplos descritos são da Europa ou da América do Norte. Ao selecionar os exemplos, sentimos que precisávamos destacar itens que foram os primeiros de seu tipo, foram considerados importantes por seus contemporâneos, tiveram um efeito além de sua região ou estado na época, influenciaram uma nova maneira de pensar ou deixaram um legado. Provavelmente existem outros exemplos que poderiam ser incluídos, mas nos esforçamos para selecionar aqueles que tiveram impacto internacional.

Um dos perigos neste tipo de estudo é aplicar nossos modelos conceituais, estruturas e paradigmas atuais a eventos históricos ou aos protagonistas. Portanto, tanto quanto possível, tentaremos explicar o evento ou exemplo por uma perspectiva factual, reconhecendo que o pensamento na época teria sido muito diferente de como nós, nos primeiros dias do século XXI, concebemos ou percebemos esses eventos.

O conceito de “uma vida boa e virtuosa” nos tempos antigos

É compreensível que as pessoas considerem o interesse recente – quase obsessivo – pela saúde em geral e, em particular, a saúde no local de trabalho, uma consequência de mudanças ocorridas no século XXI. No entanto, para entender de verdade a evolução do bem-estar no local de trabalho, é preciso voltar aos tempos da Grécia Antiga, por volta de 300 a.C.! Como em tantos outros temas relativos ao período, o trabalho de Aristóteles se destaca. Em seu tempo, muitos estariam familiarizados com o conceito de levar uma vida hedonista – basicamente, uma busca por prazer, com a consequente evitação da dor. No entanto, Aristóteles acreditava que essa mentalidade deixava os indivíduos doentes, e não profundamente satisfeitos com a vida.

Em suas ponderações sobre o assunto, articuladas em *Ética a Nicômaco*, o pensador introduziu o conceito de *eudaimonia* e o contrapôs à abordagem hedonista. Em sua opinião, a *eudaimonia* estava alinhada a um senso de bem-estar muito mais profundo. Algumas obras literárias traduzem-na como “felicidade” e destacam as principais maneiras pelas quais alguém pode encontrá-la, o que é uma incompreensão do conceito. Aristóteles sabia que buscar alcançar a felicidade em si é inútil. Porém, de acordo com seu ponto de vista filosófico, ao viver uma “vida boa e virtuosa” você alcança a felicidade como um subproduto.

“Uma vida boa e virtuosa” é aquela em que você descobre e usa seus talentos da melhor maneira possível, atingindo a verdadeira excelência no que faz e contribuindo, de fato, para algo maior (encontrando sentido). Isso é, em essência, o que descobrimos quando falamos em encontrar o seu propósito na vida e se alinhar a ele – algo que requer um grau de

autoconhecimento que muitas pessoas não conseguem alcançar. Acabam percebendo, tarde demais, que desperdiçaram seu tempo e talento em atividades inúteis, enquanto poderiam ter se destacado se vivessem de acordo com seu propósito. No entanto, se as pessoas investirem tempo e energia em identificar seus talentos, suas habilidades, e como convertê-los em uma contribuição real para a sociedade – e se o fizerem com uma bússola moral, orientados por virtudes, capazes de navegar com sabedoria por entre os muitos desafios que a vida apresentará –, elas alcançarão o verdadeiro bem-estar. Pelo menos era nisso que Aristóteles acreditava.

O começo do bem-estar no trabalho na Espanha e na Itália

Para chegar perto da primeira menção ao bem-estar no trabalho, precisamos avançar até 1593, quando a ideia aparece pela primeira vez e obtemos algum apoio legal para o conceito da jornada diária de oito horas. Filipe II da Espanha, nas *Ordenanças de Felipe II*, estabeleceu o conceito, que foi precedido por muitas pessoas trabalhando mais de doze horas. Portanto, essa foi uma disruptura progressista que deu o tom das coisas que viriam. O aspecto fundamental era a distribuição da jornada de trabalho de forma sensata, não sendo necessário que todas as oito horas fossem de labuta incessante. O documento introduziu o conceito de sesta, permitindo que os trabalhadores dividissem suas oito horas, quatro pela manhã e quatro à tarde, para que pudessem evitar o calor máximo do meio-dia. Filipe também foi progressista no que diz respeito ao subsídio à doença, permitindo que os trabalhadores da construção civil feridos durante a construção do Mosteiro de Escorial recebessem metade do salário enquanto se recuperavam. Embora essas leis tenham sido a princípio implementadas na Espanha, elas logo se expandiram pelo império espanhol e pelas Américas.

Avançamos, então, para cerca de 1700, quando um famoso médico italiano, Bernardino Ramazzini, descreveu e catalogou doenças ocupacionais pela primeira vez. Ele foi um dos pioneiros a destacar os efeitos da exposição ao trabalho e as possibilidades de tomar medidas preventivas para promover a saúde e a segurança dos trabalhadores. *De*

morbis artificum diatriba [As doenças dos trabalhadores] foi sua principal contribuição, na forma de um manual abrangente para médicos diagnosticarem e tratarem uma ampla variedade de doenças ocupacionais. Mais notavelmente, Ramazzini destacou a relação entre o movimento repetitivo e a má postura com as rotinas de trabalho. Além de prescrever tratamentos para essas condições, propôs medidas preventivas que os empregadores poderiam adotar para evitá-las.

Desdobramentos na Grã-Bretanha durante a Revolução Industrial

Agora vamos nos transportar geográfica e temporalmente para a Grã-Bretanha, em meados do século XVIII, nos primórdios da Revolução Industrial. Ao longo dos 150 anos seguintes, a natureza do trabalho, tanto em termos de ocupações quanto de locais de trabalho, mudou de forma significativa. O desenvolvimento do sistema de fábricas e os avanços tecnológicos criaram toda uma nova série de riscos para a saúde e a segurança dos trabalhadores. Embora outros países ao redor do mundo estivessem passando pelo desenvolvimento de fábricas industrializadas, foi a Grã-Bretanha que se tornou pioneira para aqueles interessados em encontrar maneiras melhores de lidar com questões de saúde dos trabalhadores. As condições de trabalho eram duras; e as horas, longas, com pouca ou nenhuma segurança no emprego. Falaremos mais adiante neste Capítulo sobre vários empregadores humanizados. No entanto, a maioria dos industriais demonstrava pouquíssimo interesse na saúde e no bem-estar de seus colaboradores.

Robert Owen, um fabricante têxtil galês, reformista social e filantropo, foi um exemplo precoce de capitalista solidário. De origens humildes, Owen virou um homem de negócios extremamente rico e foi dono de fábricas. Seus valores morais o tornaram um ativista por melhores condições de trabalho e de vida para os empregados de fábricas. Em 1800, ele iniciou a reconstrução da New Lanark Mill, na Escócia. Com base em uma nova filosofia de preocupação genuína e cuidado com a força de trabalho, Owen foi capaz de dissipar o mito de que um local de trabalho

compassivo não poderia ser comercialmente bem-sucedido. Tendo visto ele mesmo os benefícios da redução da jornada de trabalho dos trabalhadores para oito horas, começou a fazer campanha ativamente por toda a Grã-Bretanha para que ela fosse adotada de forma mais universal. O interesse dele em seus trabalhadores se estendia para além dos muros da fábrica. A partir de uma perspectiva moral e prática, entendia que condições de moradia decentes tornavam os trabalhadores mais produtivos. Sabia que as condições de muitos trabalhadores eram péssimas – passavam frio, viviam em lugares úmidos etc. – e estava ciente dos efeitos negativos disso na capacidade deles de desempenhar seu trabalho e ser verdadeiramente produtivos. Investiu na construção de moradias de alta qualidade para os trabalhadores, garantindo que eles e suas famílias tivessem uma base sólida para a vida.

Aos nossos ouvidos, seu estilo de gestão pode não parecer radical. No entanto, os esforços que fez para envolver e apoiar os trabalhadores, construindo relacionamentos pessoais fortes e se conectando profundamente com eles, sinalizaram uma abordagem verdadeiramente progressista e lançaram as bases para o sucesso que a New Lanark e sua gestão alcançariam.

Considerado o pai da medicina ocupacional, Charles Turner Thackrah, um cirurgião inglês, continuou o trabalho que Bernardino Ramazzini iniciou na Itália. Além de suas próprias observações médicas, Thackrah teve acesso a vários relatórios e estatísticas dos inspetores locais do governo para criar um panorama do impacto das condições de trabalho, particularmente em crianças, nos moinhos de Leeds, onde ele nasceu. Em seu livro mais influente, *The effects of arts, trades and professions on health and longevity* [Os efeitos das artes, do trabalho e das profissões na saúde e na longevidade], ele fornece uma visão das duras condições de trabalho e dos riscos à saúde e segurança associados a várias ocupações e indústrias. Muitos desses empregos e funções eram relativamente novos, e seus efeitos negativos de curto e longo prazo não eram totalmente compreendidos. Ao catalogar os riscos à saúde e à segurança relacionados à ampla gama de ocupações, seus estudos influenciaram a legislação e os regulamentos relativos ao uso da remoção de chumbo, fumaças e altas temperaturas de determinados

empregos. Infelizmente, Thackrah morreu jovem, aos 38 anos, de tuberculose. Apesar de sua curta vida, seu impacto foi sentido não apenas na Grã-Bretanha, mas também em outros países onde a industrialização estava se enraizando e ativistas e governos desejavam introduzir legislação para apoiar melhorias na saúde e na segurança.

Ironicamente, no mesmo ano em que Thackrah morreu (1833), a Lei das Fábricas se tornou lei na Grã-Bretanha. Essa foi realmente a primeira legislação abrangente a estabelecer regras e regulamentos que envolviam a segurança dos trabalhadores no local de trabalho. Como não seria uma tarefa fácil implementar as mudanças, e para garantir seu cumprimento, foi criado um grupo de inspetores de fábricas para realizar avaliações e assegurar a adoção das medidas previstas. A tarefa era hercúlea já que, para as 3 mil fábricas identificadas na Grã-Bretanha, havia apenas quatro inspetores. Obviamente, não era uma operação sustentável, e, como se para comprovar, um dos inspetores morreu três anos depois por excesso de trabalho!

Embora possa ter havido limitações ao impacto prático na vida da maioria dos trabalhadores, o estabelecimento de uma legislação que regia seu bem-estar criou uma consciência na sociedade da responsabilidade dos donos de negócios e organizações em considerar a saúde da força de trabalho. Ao longo do restante do século XIX, novas leis foram criadas com base na Lei das Fábricas de 1833, e gradualmente o trabalho da maioria das pessoas se tornou mais seguro, embora ainda não fosse verdadeiramente saudável.

Ao longo da segunda metade do século XIX, houve um crescente senso de confiança e assertividade entre os trabalhadores, conforme começaram a se organizar coletivamente e exigir uma série de melhorias adicionais, não apenas em termos de salário e condições, mas também de segurança no local de trabalho.

Escritores influentes, como Karl Marx e Friedrich Engels, observando as grandes desigualdades dentro da sociedade, articularam soluções radicais e revolucionárias no âmbito político. Para a maioria dos trabalhadores, a oportunidade de ingressar em um sindicato foi um passo importante na

negociação de um conjunto de condições de trabalho mais favoráveis em muitos dos países industrializados.

Alguns empregadores não precisaram das exigências dos sindicatos para influenciar suas decisões de melhorar proativamente a cultura de trabalho, bem como a infraestrutura física de seus locais de trabalho. Exemplos de empregadores cuidadosos podem ser encontrados na maioria dos países industrializados. Um caso a destacar é o famoso fabricante de chocolate Cadbury, de Birmingham, Inglaterra. Quando o sucesso de seu negócio de chocolate exigiu a ampliação do processo e a instalação de um local de trabalho maior, a família Cadbury estava determinada a garantir que a fábrica não fosse simplesmente uma instalação de produção funcional, mas um ambiente natural saudável e seguro para os trabalhadores viverem e criarem suas famílias em comunidade. No século XIX, a família Cadbury havia construído mais de trezentos chalés e casas para trabalhadores em sua propriedade, que chamaram de Bournville (mais tarde se tornou o nome da marca de um de seus produtos de chocolate).

O visionário por trás da mudança das condições apertadas do centro de Birmingham para os campos abertos de Bournville foi George Cadbury. Ele realmente acreditava na conexão entre saúde, condicionamento físico e bem-estar geral. Com isso em mente, investiu quantias significativas no desenvolvimento de instalações esportivas e recreativas para os trabalhadores e suas famílias na vila recém-criada. Além da infraestrutura física, o compromisso de George com a força de trabalho podia ser visto no estabelecimento de uma cultura de respeito, por meio de salários comparativamente altos, excelentes condições de trabalho, comitês de representantes de trabalhadores, planos de pensão e um serviço médico para eles. Isso era um exemplo para sua época e demonstrava claramente que investir no bem-estar dos trabalhadores não precisa custar o sucesso comercial.

Melhorias na primeira metade do século XX

Apesar de duas guerras mundiais e uma Grande Depressão, a primeira metade do século XX viu cada vez mais melhorias na natureza do trabalho,

na vida profissional e no local de trabalho, com uma crescente ênfase na saúde, na segurança e no bem-estar dos trabalhadores. Foi um fenômeno global, e não apenas um privilégio das nações industrializadas ricas. O Tratado de Versalhes, assinado no final da Primeira Guerra Mundial, incluía uma cláusula que estabelecia a Organização Internacional do Trabalho (OIT), demonstrando a crescente importância dos direitos dos trabalhadores e da representação coletiva. A Convenção sobre a Jornada de Trabalho da OIT, em 1919, estabeleceu diretrizes e recomendações sobre a jornada de trabalho e, em particular, a jornada de oito horas, ratificada por muitos países industrializados na década seguinte.

Essa época também foi caracterizada pelos fatores duais da crescente participação feminina na força de trabalho – pela necessidade gerada durante ambas as guerras mundiais – e de um nível crescente de automação no local de trabalho. Isso significava que as organizações estavam contratando trabalhadores com diferentes conjuntos de habilidades e expectativas de carreira. Quando os anos 1950 chegaram, as organizações estavam se tornando mais sofisticadas e complexas em estrutura, e cada vez mais operando em uma escala global em vez de regional. As práticas de gestão, impulsionadas tanto pelos avanços na ciência comportamental quanto pelo crescimento da corporação multinacional, mudaram algumas das filosofias preconcebidas de liderança e gestão e o contrato psicológico da relação de trabalho.

Mudanças nos Estados Unidos após as guerras mundiais

Durante a década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, a economia proeminente dos Estados Unidos forneceu um ambiente fértil para a introdução de novos conceitos de estrutura organizacional e produção e a crescente ênfase no desenvolvimento dos trabalhadores. Com o crescimento das escolas de negócios investindo em pesquisa e aproveitando as descobertas, cada vez mais o reconhecimento do valor do trabalhador se tornou comum. “As pessoas são o nosso ativo mais importante” virou um mantra, mesmo que a experiência vivida pela maioria dos colaboradores não fosse nada perto desse lema. No entanto, seria injusto dizer que todas

as organizações estavam apenas prestando atenção à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Como todas as novas tendências, haveria pioneiros que dariam um exemplo a ser seguido pelos demais, especialmente se a prática demonstrasse alguma vantagem competitiva ou eficiência.

Durante essa época, muitas empresas foram além dos padrões obrigatórios de saúde, segurança e bem-estar e começaram a incorporar outros sistemas de apoio, como a introdução de Programas de Assistência ao Colaborador (PACs). Enquanto hoje os PACs têm uma atribuição extremamente abrangente e são muito mais comuns, os programas iniciais tendiam a se concentrar sobretudo em questões de alcoolismo e problemas de saúde mental mais amplos. Esses programas iniciais evoluíram ao longo das décadas seguintes por meio dos movimentos Occupational Safety and Health [segurança e saúde ocupacionais] e Worksite Health Promotion [promoção da saúde no local de trabalho]. Mais uma vez, o ímpeto foi para um maior enfoque na saúde e no bem-estar nos locais de trabalho com base em pesquisas promovidas por marcas líderes, que foram gradualmente se espalhando para mais e mais organizações à medida que se tornaram comuns.

Uma marca líder, a Johnson & Johnson, introduziu um programa no final dos anos 1970 chamado Live for Life [viva para a vida]. Embora não haja dúvida de que em todo lugar organizações menores e menos conhecidas estivessem implementando iniciativas semelhantes, a abrangência e a escala do programa J&J eram imensas. Sua abordagem holística para o bem-estar no local de trabalho se tornou o protótipo para grandes corporações emularem, e elas o fizeram em massa.

O bem-estar no local de trabalho emergiu como resultado da junção de desenvolvimentos. A evolução do local de trabalho a partir de uma maior participação ou representação dos trabalhadores, os avanços na compreensão da psicologia organizacional, a natureza e a composição da força de trabalho em transformação, as crescentes obrigações estatutárias, os conceitos em mudança de comportamento gerencial, os maiores níveis de afluência, educação e oportunidades de carreira na sociedade e os estudos de caso demonstrando que algum investimento no bem-estar dos

trabalhadores pode trazer melhorias na produtividade e eficiência – todos contribuíram para a crescente prevalência de iniciativas de bem-estar.

Estudos e pesquisas de governos e universidades

Governos ao redor do mundo introduziram esquemas e programas para incentivar organizações a promover a saúde no local de trabalho, em benefício dos trabalhadores, empregadores e da sociedade. Nos Estados Unidos, a iniciativa Healthy People 2000, do início dos anos 1990, concentrou-se em incentivar organizações com mais de cinquenta trabalhadores a fornecer serviços de promoção da saúde à sua força de trabalho. Novamente nos Estados Unidos, foram realizadas pesquisas, como a *National Survey of Worksite Health Promotion Activities* [Pesquisa Nacional de Atividades de Promoção da Saúde no Local de Trabalho] em 1994, para entender quais atividades, programas e instalações as organizações estavam realizando ou fornecendo para apoiar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Os resultados indicaram que as organizações estavam fazendo bastante, e a ocorrência dessas pesquisas criou maior conscientização por parte dos empregadores e trabalhadores sobre o que é possível.

Ao mesmo tempo, na União Europeia, cada vez mais diretrizes foram publicadas, exigindo que os Estados-membros promulgassem legislação abrangendo uma gama de temas tradicionais relacionados à saúde, como regulamentações de tempo de trabalho e outras questões que não teriam sido convencionalmente incluídas na bandeira da saúde, entre elas discriminação e igualdade no local de trabalho.

Além dos avanços feitos em termos de iniciativas governamentais, evidências que emergiam de departamentos de saúde ocupacional em universidades davam mais energia e impulso a essas iniciativas. A mudança do foco excessivo na mitigação de riscos de saúde e segurança para a promoção da saúde é um exemplo e pode ser ilustrado pelo trabalho de Nola Pender. Professora emérita da Universidade de Michigan e considerada uma lenda viva na Academia Americana de Enfermagem, sua pesquisa e seu trabalho na década de 1970 resultaram na publicação do

Modelo de Promoção da Saúde, no início dos anos 1980. Embora a intenção fosse ajudar os enfermeiros a entender os fatores que afetavam os comportamentos de promoção da saúde, sua relevância para o bem-estar no local de trabalho foi significativa. Seu modelo abrangente forneceu orientação, conscientemente ou não, para o desenvolvimento de quase todos os programas modernos de bem-estar corporativo atuais.

Com os crescentes reconhecimento, popularidade e aceitação da necessidade de incorporar algumas estratégias de bem-estar da força de trabalho, era apenas uma questão de tempo antes que pesquisas rigorosas sobre análise de custo-benefício fossem realizadas. O estudo *Workplace Wellness Programs Can Generate Savings* [Programas de bem-estar no local de trabalho podem gerar economia], de Baicker, Cutler e Song, realizado em Harvard em 2010, sugeriu que programas de bem-estar seriam investimentos financeiramente benéficos e melhorariam a produtividade. Alguns anos depois, o *RAND Workplace Wellness Programs Study* [Estudo da RAND sobre programas de bem-estar no local de trabalho] refutou a investigação de Harvard, afirmando que intervenções em “estilo de vida” têm pouco efeito nos resultados financeiros das empresas.

Resumindo, a pesquisa é mista, e a complexidade dos fatores que afetam o bem-estar dos colaboradores, a produtividade e a eficiência é tal, que afirmações definitivas sempre terão argumentos para corroborar ou discordar. Se os principais artigos estavam produzindo resultados contraditórios, e os argumentos subsequentes desafiavam as suposições e a metodologia, o impacto sobre as organizações que adotavam cada vez mais elementos em seus programas de bem-estar não diminuía.

Outras instituições de peso opinaram, incluindo a Organização Mundial da Saúde (OMS) e as Nações Unidas (ONU). O Modelo de Local de Trabalho Saudável da OMS forneceu uma estrutura holística para as organizações avaliarem seus próprios programas. Além de apoiar o local de trabalho mais saudável para benefício dos trabalhadores, a OMS, com sua competência em saúde pública, estava reconhecendo o papel que o trabalho e o local de trabalho podem desempenhar em uma gama de aspectos mais amplos, como prevenção de doenças, saúde mental e obesidade na sociedade em geral.

A reunião de alto escalão das Nações Unidas sobre prevenção e controle de doenças não transmissíveis, realizada em 2011, apelou ao setor privado para que “promovesse e criasse um ambiente favorável a comportamentos saudáveis entre os trabalhadores, inclusive estabelecendo locais de trabalho sem tabaco, seguros e saudáveis, por meio de medidas de segurança e saúde ocupacional, a partir de boas práticas corporativas, programas de bem-estar no ambiente de trabalho e planos de saúde”. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU são uma lista de dezessete objetivos globais interligados – “um plano para alcançar um futuro melhor e mais sustentável para todos”. Os ODS foram estabelecidos em 2015 pela Assembleia Geral das Nações Unidas com a intenção de serem alcançados até 2030. Vários dos objetivos são relevantes para programas abrangentes de saúde e bem-estar no local de trabalho do século XXI, como “Boa Saúde e Bem-estar”, “Igualdade de Gênero” e “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”.

Embora muitos dos programas corporativos e das iniciativas governamentais tenham sido mais comumente encontrados em economias desenvolvidas, o alcance e a competência global da OMS e da ONU elevaram o perfil do bem-estar dos trabalhadores em economias menos desenvolvidas/emergentes.

Desafios no século XXI

Os últimos quinze anos de evolução do ambiente de trabalho, sob a perspectiva da saúde, foram dominados por um desejo de mostrar o ambiente de trabalho como aquele que saúda as diferenças e permite que todos os colaboradores se sintam incluídos e experimentem altos níveis de segurança psicológica.

As organizações absorveram muitas das campanhas sociais com ênfase em gênero, raça e orientação sexual. O movimento #MeToo [Eu também] se tornou o evento crucial que sinalizou o fim do tratamento inaceitável com mulheres no ambiente de trabalho, de um ponto de vista de abuso, assédio e falta de respeito. Mas, além disso, há movimentos em torno da igualdade de gênero sob uma perspectiva de remuneração e

tentativas de remover barreiras que permitam que as mulheres progridam até o topo das organizações, sendo vistas como iguais aos seus colegas homens em todos os aspectos.

O movimento Black Lives Matter (BLM) [Vidas negras importam] levantou mais uma vez a questão da raça e do racismo. Embora a sociedade tenha feito movimentos para legislar a proteção baseada na raça, a realidade é que muitos não estão vivenciando igualdade no trabalho ou na sociedade como um todo. As organizações precisam ir além das políticas e práticas proclamadas para lidar com a realidade cultural em suas instalações. Enquanto muitas organizações globais estão trabalhando duro para erradicar o racismo, outras precisam revisar seus valores para garantir que o racismo institucional não seja uma realidade em suas corporações.

Embora as origens do #MeToo e do BLM sejam nos Estados Unidos, eles logo se espalharam pelo mundo, com organizações em diferentes continentes trabalhando para garantir que grupos minoritários em seus países pudessem se sentir verdadeiramente aceitos e iguais. Essas mudanças foram mais pronunciadas primeiro nas grandes corporações, mas logo alcançaram as pequenas organizações.

De acordo com a agenda de diversidade e inclusão, a orientação sexual das pessoas foi outra grande questão de campanha. Durante anos, a luta foi relacionada à discriminação, mas uma vez que esse obstáculo foi superado, o desafio foi impulsionar a integração e a aceitação em uma base global. LGBTQ+ e paradas do orgulho se tornaram eventos que as organizações devem apoiar para celebrar, fazendo com que o ambiente de trabalho seja mais seguro e aceite uma gama de orientações sexuais.

Os dados de provedores de PACs mostram claramente uma tendência de aumento de ansiedade, estresse e depressão entre muitos grupos de colaboradores. As organizações responderam com uma abertura renovada para que as pessoas se sintam à vontade para discutir seus problemas de saúde mental. “Está tudo bem não se sentir bem” se tornou o grito de guerra dos primeiros socorros em saúde mental implantados em muitas empresas, com a clara percepção de que governos ou mesmo departamentos de RH simplesmente poderiam não contar com recursos

para lidar com o número de pedidos de ajuda – e essa situação piorou com a pandemia de covid-19.

No entanto, esse evento pareceu proporcionar um momento que deu a todas as pessoas permissão para expressar seu senso de luta pessoal para lidar com os desafios que ele trouxe. Muitos se voltaram para a neurociência em busca de respostas, com a atenção plena se tornando cada vez mais popular. A própria pandemia ensejou a maior mudança nas práticas corporativas em um século, com o trabalho de casa, o trabalho remoto e o trabalho híbrido se tornando essenciais para metade da população que teve a sorte de poder operar e entregar seu trabalho dessa forma. Para outros, simplesmente ir ao trabalho era um negócio arriscado. As novas formas de trabalhar aproveitaram as possibilidades já proporcionadas pela tecnologia e pela computação em nuvem, permitindo que muitos escolhessem uma forma de trabalhar que melhor se adequasse ao seu estilo de vida.

A tecnologia também entrou no mundo da saúde com a proliferação de aplicativos digitais para lidar com uma variedade de desafios no trabalho e na vida pessoal trazidos pela vida no século XXI. As questões sociais de mudança climática e sustentabilidade pesavam muito na mente das pessoas, com os colaboradores escolhendo trabalhar apenas para empresas que pudessem provar suas credenciais em ambos os tópicos.

De certa forma, os ambientes de trabalho e a sociedade progrediram desde o início da evolução – com a contemplação de eudaimonia por Aristóteles como a resposta para uma boa vida sendo redescoberta – até a nova busca dos colaboradores por organizações que pudessem fornecer propósito e significado, além do salário; mas os desafios ainda existem.

Capítulo 5

Salutogênese: um novo modelo para a saúde no trabalho

Este livro começou, no Capítulo 1, com uma pergunta: Como está a sua saúde? Ao responder, geralmente consideramos nosso próprio estado de saúde em relação a estarmos ou não padecendo de quaisquer doenças. Se não estamos sofrendo de resfriado, gripe, dores musculares ou nas articulações ou alguma forma mais avançada de doença, provavelmente responderemos que estamos nos sentindo bastante saudáveis.

Isso é chamado de orientação patogênica. Quando temos esse tipo de orientação, vemos “saúde” como algo automático, ou inerente, que pode ser tirado de nós se sofrermos alguma doença ou enfermidade. Nós simplesmente vemos a saúde como a ausência de doença. Mas há mais na saúde do que isso, como você descobrirá neste Capítulo.

Uma orientação patogênica versus uma orientação salutogênica

Ao pesquisarmos o desenvolvimento do nosso modelo de Healthy Place to Work, descobrimos o trabalho do professor Aaron Antonovsky, um sociólogo e acadêmico americano-israelense cujo trabalho se concentrou na relação entre estresse, saúde e bem-estar.

Antonovsky tinha uma visão alternativa à orientação patogênica descrita anteriormente. Sua teoria foi desenvolvida durante o tempo de pesquisa

com mulheres em Israel que estiveram em campos de concentração ao longo da Segunda Guerra Mundial. Elas vivenciaram os horrores do regime nazista. Seria compreensível se não conseguissem levar vidas normais após sua libertação, talvez sofrendo níveis mais elevados de depressão, ansiedade ou pior, considerando o que tinham passado. Porém Antonovsky ficou intrigado ao ver que muitas (mais de um terço) continuaram a levar vidas extraordinariamente normais, não mostrando diferenças em comparação com um grupo de controle. Ele queria entender por que, diante de forças de estresse semelhantes, algumas pessoas estavam preparadas e eram capazes de lidar ou absorver esse estresse sem que isso tivesse um efeito debilitante e devastador em sua vida no futuro. Isso resultaria em uma visão da capacidade das pessoas de serem verdadeiramente resilientes diante de circunstâncias incrivelmente desafiadoras.

Embora a princípio analisemos as descobertas de Antonovsky de uma perspectiva individual, acreditamos que existem ganhos reais a serem alcançados quando as aplicamos a um contexto organizacional. Por natureza, organizações criam e lidam com uma quantidade significativa de tensão e estresse, o que pode ter impacto muito negativo nos colaboradores. Se pudéssemos extrapolar o aprendizado do trabalho de Antonovsky, forneceríamos aos líderes uma variedade de estratégias que implementariam para mitigar os efeitos negativos dos estressores em suas pessoas e, por sua vez, no desempenho delas.

Antonovsky estava interessado nas origens da saúde ao invés das origens da doença. Ele queria descobrir os recursos que as pessoas poderiam desenvolver e utilizar para torná-las mais saudáveis, em vez de se concentrar em evitar os fatores de risco para doenças. Isso o levou a cunhar o termo *salutogênese*, a partir do latim e do grego, descrevendo as origens da saúde, em oposição à *patogênese*, que se concentra nas origens da doença. Essa mudança de orientação e foco teve efeitos profundos e iniciou um movimento filosófico que cresceu e se expandiu ao longo dos anos desde a morte prematura do professor, em 1994. Ele também descobriu o que acreditava serem atributos-chave de pessoas que apresentaram um nível mais elevado de resistência aos estressores da vida, ou seja, um “senso de coerência”, que discutiremos mais tarde neste Capítulo.

De certa forma, essa orientação é bem exemplificada pela pandemia de covid-19. Se você tem uma orientação patogênica em relação à covid-19, você se esconderá da doença, permanecendo isolado em sua casa, sem interagir com amigos, vizinhos e colegas de trabalho, pois cada um poderia aproximá-lo da doença. Ao se locomover, você usará uma máscara e tomará muitas precauções para evitar a doença. Trata-se de reduzir os fatores de risco.

Já com uma orientação salutogênica, embora as pessoas compreendam com clareza que a doença afeta gravemente aqueles que já têm condições de saúde subjacentes – ou são imunocomprometidos, ou vulneráveis de alguma forma –, o objetivo é desenvolver uma resistência à doença. Nesse sentido, pessoas com uma orientação salutogênica podem trabalhar duro para se tornarem física, mental, emocional e socialmente mais fortes e providas, para que, se forem infectadas, saibam lidar melhor com seus efeitos.

Sabemos que existem muitos fatores de risco que podem afetar negativamente nossa saúde. Temos a opção de constantemente evitá-los, o que é praticamente impossível, ou podemos adotar uma abordagem alternativa focada em desenvolver resistência a eles.

O continuum da saúde à doença

Alguns veem a condição humana como estável e saudável, com as pessoas enfrentando estressores em certos pontos. Antonovsky via as coisas de forma diferente: acreditava que a vida era inerentemente cheia de estresse, e que os momentos sem estresse eram a exceção, não a regra. Para ele, a vida é uma luta constante. As pessoas enfrentam todos os tipos de estressores; o maior de todos, sem dúvida, é lidar com sua própria mortalidade. No entanto, alguns conseguem encarar esses estressores melhor do que outros e funcionar de forma eficaz, enquanto outros sofrem e têm a vida afetada de forma negativa.

Antonovsky estava obcecado em saber a diferença. O que tornava uma pessoa saudável e a outra doente diante dos mesmos estressores? Ele expôs sua filosofia em sua publicação seminal *Health, stress and coping* [Saúde,

estresse e enfrentamento], em 1979, e mais tarde acrescentou suas visões com seu livro *Unraveling the mystery of health* [Desvendando o mistério da saúde], em 1987.

Em vez de ver saudável *versus* doente como uma opção binária, Antonovsky nos incentivou a enxergar um *continuum* da saúde à doença. A qualquer momento estamos em algum ponto dessa escala. O segredo é se afastar da doença e se mover em direção à saúde.

Recursos gerais de resistência

O que determina onde você está na escala da saúde à doença? É aqui que Antonovsky introduz o conceito de *recursos gerais de resistência*. Embora todos enfrentemos estressores em nossa vida, o nível de recursos de resistência que temos à nossa disposição para mediar o estresse a qualquer momento determinará o efeito geral que ele terá sobre nós como indivíduos. Se tivermos recursos significativos para mitigar os estressores, eles terão um efeito menor sobre nós como indivíduos. Alternativamente, se tivermos baixos níveis de recursos gerais de resistência, o estresse terá um impacto negativo. A chave é o nível de recursos gerais de resistência que podemos implantar.

A esse respeito, ele destacou uma série de recursos à nossa disposição, incluindo materiais, conhecimento e inteligência, ego, identidade, estratégia de enfrentamento, apoios sociais, continuidade de comprometimento, coesão, controle, estabilidade cultural, magia, religião, filosofia e uma orientação para a saúde preventiva. Muitos desses recursos podem ter resultado de nossa educação ou da cultura de nossa sociedade. Pessoas que nascem na pobreza têm menos recursos para lidar com os desafios da vida e, muitas vezes, sofrem mais.

Antonovsky falou sobre o “rio da vida” para explicar seu conceito com mais detalhes. Muitos reconhecerão a história do homem que caminhava ao lado de um rio, viu alguém se afogando e o salvou, apenas para ver outro e mais outro. Suas constantes tentativas de salvar pessoas o levaram à exaustão.

Às vezes parecemos estar sempre salvando pessoas de se afogar no rio da vida, sem nunca verificar, rio acima, por que as pessoas estão entrando na

água. Segundo Antonovsky, estamos todos no rio, mas alguns podem nadar melhor do que outros, e os recursos mencionados antes podem nos ajudar a ficar longe da parte perigosa e nos permitir nadar mais em águas calmas. Outros não tão afortunados nadam em águas poluídas e passam por uma cheia, onde se sentem sem controle.

O modelo salutogênico trata de equipar as pessoas para nadar com recursos que as levem a uma parte mais fácil do rio.

Um senso de coerência

Antonovsky acreditava que era inútil tentar controlar todos os fatores de risco que nos afetam como indivíduos a fim evitar adoecer ou contrair doenças. Para ele, uma abordagem melhor e mais inteligente era focar os fatores que nos tornam mais saudáveis, nos permitem combater doenças e lidar com os estressores que nosso ambiente nos apresenta. Essa adaptação constante aos fatores ambientais que enfrentamos define o segundo conceito que Antonovsky apresentou, considerando-o essencial para a manutenção de uma vida saudável. Ele respondeu à sua pergunta inicial sobre as origens da saúde: um “senso de coerência”, que descreveu da seguinte forma:

Uma orientação global que expressa o grau em que alguém tem uma sensação penetrante, duradoura e dinâmica de confiança de que (1) os estímulos provenientes de seus ambientes interno e externo no curso da vida são estruturados, previsíveis e explicáveis (compreensibilidade); (2) os recursos estão disponíveis para alguém atender às demandas impostas por esses estímulos (gerenciabilidade); e (3) essas demandas são desafios dignos de investimento e engajamento (significância) (Antonovsky, 1987).

Os três conceitos-chave são compreensibilidade, gerenciabilidade e significância. Quando um indivíduo é afetado por um estressor, ele acredita que pode dar forma ao problema e à questão com que está lidando? Muitas vezes isso é visto como sua capacidade de entender o problema e está relacionado às habilidades cognitivas para entender todos os aspectos da questão que enfrenta. Uma vez que tenha captado a essência da questão causadora do estresse, ele acredita que tem os recursos à sua disposição para gerenciar a situação com sucesso, está equipado para superar o desafio e, final e crucialmente, está motivado a fazê-lo? O esforço para lutar e superar

os desafios que enfrenta vale a pena? Porque essa luta consome energia todos os dias. Todos esses são fatores críticos quando voltamos nossa atenção para a aplicação da filosofia de Antonovsky ao contexto de um ambiente de trabalho.

A diferença entre uma orientação patogênica e uma salutogênica é fundamental para a forma como lidamos com o trabalho, a vida e o mundo. Este livro e o modelo geral de Healthy Place to Work são construídos sobre os princípios da orientação salutogênica mais positiva. Em nosso modelo, pretendemos identificar os fatores que tornam um indivíduo saudável (particularmente com foco em sua vida profissional) e todos os estressores que enfrentará para entregar resultados de forma produtiva.

Quais são os fatores que podemos fortalecer para nos tornarmos mais resilientes? Como podemos criar mais sustentabilidade? Em termos de locais de trabalho e organizações, como podemos criar um sistema que seja resiliente, sustentável e focado em alto desempenho, um sistema saudável com pessoas saudáveis?

Salutogênese em um contexto organizacional

Neste livro, discutimos o local de trabalho como um sistema complexo de energia. Olhamos para as leis da termodinâmica na física para entender como ela opera. A primeira dessas leis nos diz que a energia não pode ser criada ou destruída, apenas transformada. Para este Capítulo, a segunda lei é particularmente instrutiva; ela se relaciona com a entropia. A entropia é o nível de desordem dentro de um sistema; se deixado intocado, o sistema gradualmente se moverá em direção à desordem e à desintegração. A mensagem-chave aqui é que as organizações e os líderes precisam ser proativos para garantir que o sistema esteja funcionando de forma eficaz, a fim de reduzir os estressores e aumentar a resistência que os indivíduos nesse sistema têm à sua disposição para lidar com seus efeitos negativos. Vale a pena notar que Antonovsky não via todos os estressores como ruins ou negativos; alguns podem atuar como ímpeto para uma ação positiva. A entropia nos mostra que não fazer nada é uma receita para o desastre;

precisamos ser proativos e fazer as coisas acontecerem positivamente se quisermos que o sistema ou a organização tenha um bom desempenho e seja sustentável.

No local de trabalho, temos uma variedade de estressores; pode ser descrito como um ambiente rico em estressores. Muitas organizações estão focadas na redução de riscos relacionados à saúde e à segurança em geral. Exemplos disso são uma gama de iniciativas destinadas a reduzir acidentes, regras sobre segurar corrimãos, conscientização sobre como erguer itens pesados, conselhos sobre como lidar com produtos químicos ou outros perigos e assim por diante. No entanto, se levarmos a sério o trabalho de Antonovsky, precisamos ter uma visão mais ampla e holística do local de trabalho, dos estressores que lá existem e dos mecanismos que podem ajudar a mitigar seu impacto negativo.

Não se trata do local de trabalho ter uma orientação patogênica ou uma orientação salutogênica. É, na verdade, um reconhecimento de que ambos existem juntos. O local de trabalho está cheio de patógenos, e o papel dos líderes é reconhecer esses patógenos, medi-los, gerenciá-los e, no melhor dos casos, reduzi-los. O mesmo vale para as pessoas envolvidas com o design organizacional e encarregadas de garantir um ambiente eficaz, onde as pessoas possam fazer seu melhor trabalho e a organização possa atingir seus objetivos. Mas isso é apenas metade da história. Se quiserem criar uma organização e um local de trabalho ágeis, resilientes e sustentáveis, também terão ciência dos fatores salutogênicos em jogo e, da mesma forma, medirão e gerenciarão esses fatores e intervirão quando reconhecerem que estão em um nível baixo.

Devemos reconhecer que muitos fatores podem ser potencialmente patogênicos e salutogênicos – por exemplo, clientes e consumidores! Muitos funcionários já foram ouvidos murmurando que seria ótimo se não tivessem que lidar com clientes. A realidade é que os clientes podem ser tanto patogênicos quanto salutogênicos: alguns podem trazer grande estresse, em termos de demandas sobre entrega e acessibilidade com expectativas injustas, enquanto outros podem ser uma fonte de energia, quando discutem o sucesso que tiveram com os produtos da organização.

Os gerentes também podem ser patogênicos ou salutogênicos, depositando uma carga de demanda muito alta sobre os indivíduos ou apoiando como mentores, aconselhando e reagindo de forma que as coisas aconteçam em toda a organização complexa. Os relacionamentos nos negócios podem ser uma fonte de conflito ou de apoio. A própria cultura do negócio pode ser fonte de estresse na “maneira como as coisas são feitas por aqui” ou fornecer grande estabilidade em um mundo em rápida mudança. Políticas e práticas novamente podem ser positivas ou negativas, com regras e regulamentos rígidos dando pouca flexibilidade, ou podem permitir a contribuição na tomada de decisões e comunicação fluente. A liderança do negócio pode ser tanto positiva quanto negativa; eles podem ser pegos em batalhas internas de poder que se desenrolam como comportamentos políticos, subversivos e de *bullying*, ou podem fornecer visão e estratégia claras para o sucesso. Podem ajudar a criar um sentido a partir do ambiente instável que a organização ocupa, definindo uma direção clara e lidando com os desafios que virão. O papel e o cargo que você ocupa podem ter evoluído recentemente, e a falta de reflexão ou clareza em seu design pode torná-lo patogênico, enquanto um papel bem elaborado, com clareza absoluta de funções e responsabilidades, pode permitir que você prospere e tenha sucesso, atuando de forma verdadeiramente salutar.

Uma organização dinâmica, bem-sucedida e próspera proporcionará alto grau de segurança no emprego para todos os envolvidos, levando a um fluxo de renda previsível para sustentar o estilo de vida de seus colaboradores, ao passo que uma organização com um futuro incerto não fornecerá segurança no emprego, criando um ambiente de mudança constante, pois as pessoas saem para se juntar a outras organizações com melhores perspectivas de salário, promoção, avanço na carreira, aprendizado e segurança para sua família.

Nossa capacidade, como líderes organizacionais, de identificar todos os aspectos que são críticos para o desempenho tanto do indivíduo quanto da organização é essencial para que possamos analisar se eles são salutogênicos ou patogênicos e fazer mudanças para enfrentar os desafios.

Um fator aparentemente menor pode ter um efeito dramático no desempenho. Considere o descanso e a recuperação por um momento. Você já teve uma noite mal dormida? Muitas vezes isso afetará negativamente seu desempenho no dia seguinte. Uma noite de sono ruim pode não levar a acidentes, talvez apenas a um mau humor e uma irritabilidade que possam prejudicar os relacionamentos no trabalho e torná-lo menos eficaz. Agora, se essa experiência de uma noite se tornar um problema prolongado, com várias noites sem dormir se combinando para garantir que você seja menos criativo, colaborativo, produtivo e enérgico, temos um problema de desempenho. E se você multiplicar esse efeito por sua força de trabalho de mil pessoas, entenderá como apenas esse elemento tem um impacto significativo na produção e no desempenho organizacional. Se você ficar significativamente acima do peso, isso pode afetar seus níveis de energia e sua autoimagem. Agora, multiplique esse efeito por toda a organização. Acabamos de destacar dois aspectos físicos, mas combine isso com uma gama de atributos mentais, sociais e emocionais, e você verá o efeito incrivelmente destrutivo de uma série de atributos individuais em sua organização. A maioria das organizações não mede esses aspectos de seu sistema. Portanto, a maioria também não está em posição de gerenciá-los.

Embora o senso de coerência costume ser visto de uma perspectiva individual, podemos empregá-lo da mesma forma em organizações. Usando os três medidores do senso de coerência atribuídos por Antonovsky – compreensibilidade, gerenciabilidade e significância –, podemos ver o papel que as organizações e os líderes têm em fortalecê-los. A capacidade deles de se comunicar de forma consistente e com grande clareza é crucial para ajudar os colaboradores a entender o que está acontecendo ao seu redor. Quando a comunicação é deficiente e os rumores abundam, as pessoas têm mais dificuldade em prever o futuro, e essa incerteza cria altos níveis de estresse. Os líderes que asseguram que haja uma forte correspondência entre as demandas colocadas em uma função, um setor, um departamento ou uma equipe, garantindo que sejam atendidas por recursos adequados, fortalecerão a sensação entre seu pessoal de que eles podem gerenciar seus problemas.

No entanto, quando parece haver um descasamento constante entre demanda e recursos, quando os modelos de previsão são pobres, quando o recrutamento falha, quando os recursos caem pelo caminho e a equipe ou organização fica sobrecarregada, os colaboradores perdem a confiança em sua capacidade de lidar com a situação. Quando a organização se esquece de lembrar as pessoas sobre o “porquê” de seu trabalho, seu papel, sua função – na verdade, a organização como um todo, por que ela existe, por que o que elas fazem é importante, qual é o seu propósito –, então ela perde o senso de significado e questiona por que deveria se importar. Isso se opõe aos líderes que conectam cada indivíduo a seu papel o tempo todo, mesmo que seja apenas a pequena parte de um grande sistema; eles mostram e lembram que o que fazem, embora às vezes possa parecer sem sentido, é absolutamente crucial e importante. Alimentam nas pessoas um senso de paixão que as ajuda a superar os momentos difíceis que todos experimentamos. Equipá-las com um profundo senso de significado é papel essencial dos gestores e líderes em uma organização de alto desempenho.

O modelo de Antonovsky é uma estrutura para o sucesso. Ele muda o foco de uma mentalidade de evitação negativa para uma disposição positiva. Aceita que a vida é difícil para muitos, mas nosso trabalho pode fornecer muitos recursos para nos permitir ver nossa vida como compreensível, gerenciável e significativa. Move-nos para longe da dificuldade e para o lado da facilidade do *continuum*. Torna-nos mais fortes e resilientes, e permite-nos experimentar a vida de maneira mais sustentável. Fornece-nos uma estrutura para ver e entender o mundo ao nosso redor e todos os desafios que enfrentamos. Encoraja-nos a medir e gerenciar todos os elementos importantes que nos permitem viver nossa vida da melhor forma possível.

Georg Bauer, MD, DrPH



Georg Bauer é professor e chefe da Divisão de Saúde Pública e Organizacional do Centro de Salutogênese, Epidemiologia, Bioestatística e Prevenção, um instituto da Universidade de Zurique.

Uma organização saudável ou salutogênica é aquela que produz poucos processos patogênicos, mas muitos salutogênicos, tanto para seus membros humanos quanto para a organização como um todo, como um sistema social complexo que persegue vitalmente seu propósito.

Georg Bauer é extremamente apaixonado pelo progresso da salutogênese em todo o mundo. Está envolvido com três organizações dedicadas a essa ambição. Primeiro, lidera o Centro de Salutogênese da Universidade de Zurique, na Suíça; segundo, o Grupo de Trabalho Global sobre Salutogênese da União Internacional para a Promoção da Saúde e Educação (IUHPE); e, por fim, a Sociedade para a Teoria e Pesquisa sobre Salutogênese (STARS).

Um manual de salutogênese

O Grupo de Trabalho Global produziu uma publicação extremamente útil e abrangente chamada *The handbook of salutogenesis* [O manual da

salutogênese] (Mittelmark *et al.*, 2016), que inclui 87 autores e é uma mina de informações. Eles também o disponibilizaram gratuitamente.

Bauer explica que, durante o desenvolvimento do manual de salutogênese, havia a sensação de que, embora a comunidade de promoção da saúde tivesse adotado o conceito como uma orientação geral que fomenta recursos e capacidades para promover a saúde e o bem-estar, havia a necessidade de ir mais longe. Nesse sentido, eles identificaram quatro questões conceituais principais a serem avançadas: (1) o modelo salutogênico geral de saúde; (2) o conceito de SOC (sentido de coerência); (3) o design de intervenções salutogênicas e processos de mudança em sistemas complexos; e (4) a aplicação da salutogênese para além dos cuidados de saúde.

O Modelo DSO

O próprio Bauer escreveu extensivamente sobre a aplicação do modelo salutogênico para organizações e locais de trabalho. Junto a Gregor Jenny, desenvolveu um modelo de Desenvolvimento da Saúde Organizacional (DSO) em 2012 (veja a figura na página seguinte). O modelo destaca o papel fundamental das demandas e dos recursos de trabalho, o impacto que têm na saúde (ambos podem ser positivos ou negativos) e o efeito resultante no desempenho sustentável. Também incorpora o efeito das capacidades organizacionais (estrutura, estratégia e cultura) e capacidades individuais (competência, motivação e identidade) no sistema geral.

Os recursos de trabalho, na visão de Antonovsky, eram os recursos gerais de resistência (GRRs), úteis para ajudar os indivíduos a lidar com estressores adversos e superá-los. No entanto, Bauer omitiu a palavra “resistência” em seu modelo, pois também os vê como críticos para perseguir os objetivos positivos de uma pessoa, seu crescimento pessoal e, portanto, o desenvolvimento positivo da sua saúde, ou como ele chama, “prosperar”.

Construção da capacidade

A capacitação do indivíduo e dentro da organização é fundamental, de acordo com Bauer. O modelo DSO mostra que as intervenções devem desenvolver as capacidades individuais e organizacionais que influenciam as demandas de trabalho e os recursos de trabalho de seus funcionários, demonstrando responsabilidade social e sustentabilidade. A *Carta de Ottawa para a Promoção da Saúde* considera a saúde um recurso para a vida cotidiana (ou seja, um conceito positivo que enfatiza as capacidades, em vez das vulnerabilidades), e não como um fim em si mesma.

O papel crítico do gerente de linha

Bauer também destaca a importância crítica dos gerentes de linha nesse processo. Como eles são vistos enquanto agentes de mudança fundamentais dentro das organizações, normalmente participam de um *workshop* onde aprendem a ver e falar sobre DSO de sua perspectiva e dentro da lógica da organização. Durante o planejamento de ações conjuntas, experimentam por si mesmos como melhorar as próprias demandas e seus recursos de trabalho e são capacitados a trabalhar com suas equipes nessas questões.

Uma abordagem “o tamanho único não cabe em todos”

A adaptação é a abordagem recomendada para intervenções organizacionais. Um conjunto de intervenções “tamanho único” não é a resposta. Elas devem ser projetadas e adaptadas, aplicando variações com base em uma filosofia de resolução de problemas participativa.

Um “sentido de coerência” organizacional geral

Aplicando o conceito de senso de coerência (SOC) de Antonovsky em um contexto organizacional, Bauer acredita que a consistência na vida fortalece a compreensibilidade; um equilíbrio entre a subcarga e a sobrecarga fortalece a gerenciabilidade; e a participação na tomada de decisões socialmente valorizadas fortalece o aspecto da significância do SOC.

A força de trabalho em evolução

Bauer testemunhou uma força de trabalho em evolução: funcionários cada vez mais bem educados exigem mais autonomia, flexibilidade autodefinida, empregos significativos que apoiem sua autorrealização, oportunidades de desenvolvimento pessoal e um bom equilíbrio entre os domínios da vida. Se esses requisitos forem atendidos, os funcionários terão mais probabilidade de permanecer na vida profissional até a idade de aposentadoria. Essa procura por trabalho flexível e gratificante por parte dos indivíduos atende à crescente busca por *orientação para propósitos* pelas organizações – um conceito emergente no qual as necessidades individuais e organizacionais se alinham.

Obtendo o apoio organizacional

As organizações precisam se auto-observar e se aprimorar continuamente para avaliar seu impacto na saúde dos colaboradores, sobretudo em organizações instáveis, com composições de força de trabalho em constante mudança. O desenvolvimento de tal abordagem de capacitação requer primeiro um bom entendimento de como a saúde se desenvolve de forma contínua nas organizações e quais abordagens de intervenção existem para melhorias específicas. Formas promissoras de obter o apoio inicial das organizações para tal intervenção de DSO podem ser: vincular a promoção da saúde positiva às agendas corporativas mais amplas de sustentabilidade do trabalho; manter a força de trabalho com idade mais avançada engajada; promover a agilidade e a inovação da organização; ser percebido como um empregador atraente; e demonstrar responsabilidade social e sustentabilidade.

Acreditamos que tal modelo salutogênico expandido de saúde – que inclui tanto um caminho negativo e patogênico de estressores que levam a doenças quanto um caminho direto e positivo de enfrentamento salutogênico, com recursos gerais de resistência (GRRs) e recursos específicos de resistência (SRRs) para superar situações adversas de vida – pode cobrir toda a experiência de saúde humana e, portanto, ser aplicado universalmente.

Propomos adicionar caminhos diretos de desenvolvimento de saúde positiva ao modelo salutogênico para mostrar como os GRRs e SRRs podem levar à saúde positiva. Isso se encaixa com o conceito de fatores “salutares” mencionados por Antonovsky em sua última publicação (1996).



PARTE

Capítulo 6: Acelerando para o sucesso: onde alguns acertam e outros erram

Capítulo 7: A relação simbiótica entre a força de trabalho e a saúde no local de trabalho

Capítulo 8: Onde está a sua organização na escala de desenvolvimento?

Capítulo 9: Uma nova perspectiva: medidas individuais e organizacionais

Capítulo 10: De insalubre a saudável: um plano para o sucesso

Capítulo 11: Intervenções saudáveis

Capítulo 12: Histórias de sucesso saudável

Capítulo 13: Um mergulho profundo na ciência do bem-estar

Capítulo 14: Uma conclusão saudável

Capítulo 6

Acelerando para o sucesso: onde alguns acertam e outros erram

Em primeiro lugar, temos más notícias. Se você é como a maioria das organizações que observamos, provavelmente está realizando uma abordagem errada da saúde da força de trabalho. Isso significa que você está desperdiçando recursos organizacionais valiosos, ou seja, tempo e dinheiro, mas, muito mais importante do que isso, está perdendo a oportunidade de gerenciar de forma eficaz o maior impulsionador estratégico do desempenho organizacional, especialmente se a sua empresa depende de pessoas.

Em resumo, a abordagem da maioria das organizações em relação à saúde da força de trabalho é tática, *ad hoc*, baseada em eventos, programática, de curto prazo, focada principalmente na conscientização, com o objetivo de reduzir doenças e absenteísmo, e está sob a responsabilidade do RH. Por outro lado, os poucos que acertam consideram-na estratégica, de longo prazo e contínua, orientada por dados, baseada em evidências, sistemática e focada no desenvolvimento da capacidade de trabalho, da resiliência, da sustentabilidade e do alto desempenho; é culturalmente incorporada, considerada como parte do projeto da organização; é de propriedade do CEO, e os líderes seniores são vistos como modelos. A figura na página seguinte mostra os vários elementos necessários para avançar em direção a uma implementação mais estratégica da saúde.

A MUDANÇA PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO MAIS ESTRATÉGICA DA SAÚDE NAS ORGANIZAÇÕES



Saber o que as organizações bem-sucedidas fazem

Quando conversamos com as organizações pela primeira vez, pedimos que expliquem sua abordagem em relação à saúde da força de trabalho. Normalmente, elas começam a listar uma série de iniciativas que estão executando. Muitas falarão da implementação do bem-estar digital por meio de plataformas e aplicativos, como Headspace e Calm, e compartilharão fotos de seus dias de bem-estar. Discutirão com orgulho as maneiras pelas quais apoiam eventos internacionais, como o dia das mulheres ou do orgulho LGBTQ+. Muitas vezes, destacam uma série de palestras voltadas à alimentação saudável ou ao gerenciamento do estresse. Algumas dizem que incentivam os funcionários a fazer *check-ups* regulares, e a ioga no trabalho também se tornou popular. Embora todas essas iniciativas sejam admiráveis, muitas delas visam apenas à conscientização ou ao tratamento do sintoma.

As organizações com bom desempenho tendem a adotar uma abordagem diferente. O CEO assume a liderança nesse tópico por ser realmente apaixonado por este tema e entende o seu vínculo fundamental com o desempenho organizacional. Traz esta conversa no âmbito da diretoria porque quer que todos entendam a importância de medir e monitorar o desempenho, pois se vê como um “canário na mina de carvão” para ajudar a identificar riscos futuros ao desempenho. Muitas vezes, os membros da diretoria são inspirados a levar essa mesma paixão para outras organizações em que atuam. É difícil identificar por que alguns CEOs entendem e outros não, mas, em muitos casos, pode ter havido uma experiência que causou impacto, como o suicídio de um colega de trabalho ou um episódio pessoal de saúde mental, ou pode ter vindo de um histórico de esportes de alto desempenho e a compreensão automática das conexões em jogo, sobretudo em relação ao gerenciamento de energia, descanso, recuperação, recursos e suporte.

A mudança de pensamento da conscientização para a capacitação é importante. Quando você se afasta da visão da saúde da força de trabalho como simplesmente manter as pessoas em forma, livres de doenças e

capazes de comparecer, você acaba tendo uma conversa mais interessante sobre nossa capacidade geral como indivíduos de viver nossa vida e atingir nossos objetivos, e como o desenvolvimento da nossa capacidade de trabalho faz parte dessa abordagem. É mais provável que esse tipo de organização veja o local de trabalho como um sistema dinâmico e complexo de energia que precisa ser monitorado e gerenciado. O foco, então, passa a ser a necessidade de desenvolver a resiliência e a sustentabilidade nesse sistema. É importante mudar a narrativa em torno da resiliência, afastando-a da ideia antiquada do guerreiro corporativo que é derrubado nove vezes e ainda se levanta no final, para uma ideia de construção de uma rede de resiliência focada em aumentar sua força em todas as suas áreas, incluindo a física, mental, emocional, social e espiritual. A última coisa que você quer fazer é ficar completamente esgotado. Trata-se de entender quais são os fatores que permitirão que você tenha o melhor desempenho possível em um período mais longo e de forma sustentável, renovando-se e recuperando-se à medida que realiza atividades diferentes que exigem habilidades diferentes.

Há uma mudança mental, de ver a saúde da força de trabalho como uma miscelânea de iniciativas e intervenções relacionadas à última grande tendência do TikTok ou de alguma outra plataforma de mídia social, para uma abordagem mais estratégica, desenvolvida a longo prazo, baseada em evidências e orientada por dados.

Os exemplos nesse espaço têm dados alimentados e muito integrados que lhes permitem acompanhar o desempenho de sua organização. Eles se concentram em uma série de fontes para informar sua abordagem. A maioria começa com a segurança. A coisa mais importante a saber é que um funcionário pode realizar seu trabalho em um ambiente seguro e voltar para casa sem risco de lesões (físicas ou mentais) ou perda de vida devido a acidentes. Eles estudarão os dados e, se indicarem que existem problemas específicos, abordarão esses problemas imediatamente com mudanças nas infraestruturas físicas ou, se o problema for mais comportamental, criarão intervenções para promover as mudanças necessárias.

A próxima área em que os exemplares se destacam tende a ser a das estatísticas de atrito: se houver muitos funcionários deixando a organização,

é preciso saber o motivo. O atrito em si não é algo ruim, pois muitas vezes é necessário para renovar uma organização com habilidades, talentos, ideias e assim por diante, mas o que você realmente precisa saber é por que as pessoas estão saindo. Se os dados da entrevista de saída ou da pesquisa informarem que as pessoas estão se aposentando ou simplesmente saindo para viajar pelo mundo ou talvez até mesmo para progredir na carreira, você só pode aceitar que sua organização não é capaz de atender a todas as necessidades delas no momento. Se elas estiverem saindo porque o trabalho afetou a saúde delas devido ao excesso de exigências, à má administração, ao assédio moral e assim por diante, é essencial que você reaja.

Os dados sobre ausências e doenças são outra fonte de *insight*, junto com as informações dos provedores do Programa de Assistência ao Colaborador (PAC), que agregarão dados para permitir que você entenda os principais problemas em que as pessoas precisam de apoio. Os dados de pesquisas gerais também podem ser úteis quando divididos demograficamente para avaliar gênero, raça etc. Essas e outras fontes permitirão que você entenda os fatores que estão em jogo na sua organização e aos quais você precisa responder.

Passar de uma abordagem programática para uma abordagem mais sistematizada é outra marca registrada das referências nesse espaço. Por exemplo, uma pesquisa destacou o fato de que os membros negros e asiáticos da força de trabalho sentem que são excluídos e discriminados. Algumas organizações executam programas de treinamento para aumentar a conscientização, enquanto outras adotam uma abordagem mais sistemática da questão, realizando sessões de escuta para entender com profundidade os principais problemas e por que o grupo demográfico de negros, asiáticos e minorias étnicas se sente assim. Isso pode resultar em uma nova abordagem para a comunicação da marca corporativa do empregador; uma mudança no processo de recrutamento e seleção; um novo módulo no processo de indução e treinamento de novos recrutas que lide com preconceitos inconscientes; a introdução de treinamentos para todos os funcionários sobre comportamentos aceitáveis; e a criação de uma força de trabalho mais diversificada e inclusiva – o que prevê, também, o treinamento de gerentes e líderes. Incluem-se também a introdução de

sistemas de monitoramento, a criação de endereços de e-mail confidenciais para denunciar comportamentos e um processo bastante público para lidar com reclamações, usando o CEO e a equipe sênior para reforçar a mensagem de que não há espaço para racismo na organização e, por fim, dando exemplos de pessoas que ultrapassam os limites para garantir que elas mudem rápido ou saiam da organização. A diferença entre um programa e uma mudança de sistema é significativa. Ambos são úteis, mas o último garante que você esteja mudando a cultura e incorporando a mudança sistematicamente a todas as práticas de políticas e comportamentos da organização.

A organização não está implementando mudanças simplesmente para reduzir as faltas ou melhorar sua marca de empregador no Instagram, mas promovendo transformações que apoiam o desenvolvimento de uma cultura de cuidado com foco interno e externo. Um exemplo é a organização fazer *lobby* por moradias melhores e mais baratas na comunidade em que estão inseridos, pois entendem que a baixa oferta leva a preços altos para os locatários, o que reduz o dinheiro de que os colaboradores dispõem para viver sua vida, com as questões financeiras no topo da lista de preocupações dos trabalhadores. Ao perceber a possível utilidade da sua voz para entregar coisas realmente importantes para os colaboradores, a organização também pode fazer *lobby* por um transporte melhor, mais seguro e mais barato, uma vez que talvez os colaboradores dependam de transportes não confiáveis, sujos ou inseguros. Esses são apenas alguns exemplos em que a organização pode alavancar seu poder dentro da sociedade para tornar a vida de sua força de trabalho mais segura e, portanto, mais saudável. A mudança da esquerda para a direita no diagrama da figura constante na página 82 permite que as organizações sejam significativamente mais bem-sucedidas em proporcionar um local de trabalho saudável.

Evitando erros comuns

Antes de embarcar na jornada para criar um local de trabalho e uma organização mais saudáveis, é importante identificar os erros cometidos por

outras organizações que passaram por uma jornada semelhante a fim de não os repetir e aprender com eles. Essa abordagem acelera sua jornada para o sucesso.

Definições erradas

As organizações que cometeram erros não tiveram, ao contrário de você, o benefício de ler este livro. Portanto, elas se lançam nessa jornada com uma visão incorreta do que está envolvido na saúde da força de trabalho. Muitas vezes, não criaram um entendimento compartilhado e não definiram com clareza os fatores que importam. Muitos enfatizam demais os atributos físicos de ser saudável e ignoram vários dos aspectos fisiológicos. Elas também não usam a abordagem holística e salutogênica que detalhamos no Capítulo 5. Ignoram fatores relevantes, como liderança, propósito, alinhamento, demandas, projeto organizacional e relacionamentos. É essencial chegar a um acordo sobre uma definição compartilhada e comunicá-la a todos na organização, explicando em detalhes por que esses fatores são importantes e por que você os medirá. Caso contrário, pode haver confusão quando for solicitado aos colaboradores que respondam a uma pesquisa sobre aspectos que eles considerariam não relacionados à saúde e ao bem-estar.

Falta de dados

Às vezes, você pode confiar na sua intuição, no seu instinto ou no seu senso do que está acontecendo por meio de algumas conversas aleatórias com os funcionários. Entretanto, esse é um dos erros mais comuns quando as organizações não conseguem criar um local de trabalho saudável. Elas extrapolam as opiniões de alguns para representar todos. Muitas vezes isso acaba se tornando um grupo pouco representativo, cujos problemas são muito seccionais. Para sermos eficazes, precisamos garantir que estamos obtendo uma representação verdadeira dos problemas que afetam toda a força de trabalho.

Os dados são seus amigos. As organizações que decidem tomar decisões e alocar recursos com base em dados pobres ou escassos geralmente fracassam. Nunca foi tão fácil implantar tecnologia para obter rapidamente

as opiniões de sua força de trabalho. A pesquisa anual, em muitos casos, foi substituída por uma abordagem de escuta contínua apoiada por algoritmos inteligentes, o que garante que você possa fazer menos perguntas com mais regularidade e confiar na veracidade dos dados que surgirem. Se você ignorar os dados e se afastar de uma abordagem baseada em evidências, poderá acabar resolvendo o problema errado e frustrando ainda mais as pessoas.

As organizações mais saudáveis e bem-sucedidas usam os dados para construir uma base de evidências, usando *benchmarks* para comparação, a fim de dar um significado melhor aos seus dados. Elas analisam as informações com profundidade, identificando correlações e usando a análise de fatores-chave para descobrir tendências. As ferramentas de análise preditiva permitem que se identifiquem problemas antes que eles resultem em ausência, doença ou atrito. Essa abordagem ajuda muito a investir recursos com base nas maiores necessidades, assegurando que a coleta de informações e a execução direcionada estejam sempre ocorrendo de forma cíclica, e não em um evento único.

Carência de um plano claramente articulado

Pessoas bem-intencionadas muitas vezes podem estar muito ocupadas trabalhando para tentar lidar com questões relacionadas à saúde da força de trabalho. Algumas estão implementando ideias que esperam que atendam às necessidades que se apresentam a elas. Muitas vezes respondem àqueles que gritam mais alto, e suas respostas podem ser vistas como um combate a incêndios. Ter um plano claro criado em conjunto com a contribuição de muitos, orientado por dados e baseado em evidências permite que o responsável pela saúde da força de trabalho se torne mais estratégico, em vez de puramente tático. O plano terá uma visão, objetivos claros, metas, metodologias, medidas, prazos e alvos. Será comunicado de forma clara a todos os funcionários, para que eles possam ter certeza de que a organização está adotando uma abordagem completa e eficaz para a medição e o gerenciamento de sua saúde e entendam claramente os efeitos que o trabalho e o local de trabalho têm sobre eles como indivíduos, mitigando quaisquer possíveis resultados negativos.

Falta de métricas de impacto ou sucesso

Quando as finanças ficam apertadas, o bem-estar é uma área que frequentemente é atingida por cortes orçamentários. Isso acontece quando os líderes seniores não veem uma correlação entre a saúde da força de trabalho e os resultados organizacionais. Se o responsável pela saúde da força de trabalho não conseguir estabelecer uma linha clara entre os investimentos nessa área e o desempenho da organização, será difícil apresentar um argumento convincente para impedir os cortes.

Métricas relacionadas a dias perdidos por ausência ou doença; custos diretos e indiretos associados a altas taxas de atrito; custos/prêmios de seguro de saúde; litígios relacionados a acidentes no local de trabalho; baixo desempenho; custos associados a processos disciplinares e saída de indivíduos da empresa; estatísticas de inovação, medidas de engajamento relacionadas à colaboração e uma série de dados financeiros gerais da organização são essenciais para comprovar o impacto. Quando for possível mostrar correlações claras entre as áreas da organização em que os funcionários são mais saudáveis e as áreas de alto desempenho, você garantirá a todos, sobretudo aos tomadores de decisão sobre orçamentos, que o investimento nessa área está trazendo um retorno substancial e não deve ser cortado. Cada vez mais, isso está sendo incluído em uma medida chamada retorno sobre o bem-estar, semelhante à métrica financeira de retorno sobre o investimento.

Líderes que não servem de exemplo

Alguns líderes não se dão conta do tom que estabelecem a partir do topo da organização ou, de fato, da sombra que projetam. Não importa o quanto de relações públicas o RH possa promover. Nada é capaz de neutralizar uma situação em que o departamento de recursos humanos está incentivando os funcionários a agir de uma maneira específica relacionada à sua saúde e, em seguida, esses mesmos funcionários testemunham líderes seniores agindo de modo inconsistente com a mensagem proclamada. Isso pode ser mais visível quando a organização tem um conjunto de valores, mas os líderes evidentemente não acreditam neles e não os vivem. “O que você faz, fala tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz” é uma

ótima citação, atribuída a Ralph Waldo Emerson, que exemplifica perfeitamente a situação que existe em muitas organizações.

Quando a mensagem do departamento de recursos humanos sobre a necessidade de equilibrar a vida profissional e a vida pessoal, garantindo que os colaboradores não trabalhem em excesso, entra em conflito com a realidade dos líderes seniores que trabalham até a exaustão, em horários malucos, abrindo mão de férias e enviando inúmeros e-mails tarde da noite e nos fins de semana, fica claro para todos que eles não estão sendo um modelo de comportamentos saudáveis. Se os colaboradores, por exemplo, virem os líderes lutando em disputas políticas, usando técnicas dissimuladas para conseguir o que querem, favorecendo os outros, agindo de forma inconsistente, desrespeitando, sendo racistas ou humilhando pessoas em público, eles não os verão como modelos saudáveis. Se os líderes agirem dessa forma, enviarão uma mensagem à organização que diz que, se você quiser ser promovido, precisa ser como nós. Essa abordagem garante que a organização nunca será um local de trabalho saudável para ninguém.

Para desempenhar seu papel no desenvolvimento de um local de trabalho saudável, os líderes seniores precisam ser modelos, em todos os aspectos, mudar seus hábitos. Precisam garantir que suas ações e comportamentos sejam coerentes com suas palavras, e que a sombra que projetam seja exemplo de comportamentos saudáveis em ação e hábitos saudáveis o dia todo, todos os dias. Eles precisam viver e respirar isso para serem consistentes e autênticos.

Conscientização em vez de ação

A sexta principal maneira pela qual as organizações limitam seu sucesso na melhoria da saúde da força de trabalho está relacionada ao seu foco. Muitas optam por recorrer ao seu departamento de comunicação para criar belos pôsteres que reforcem determinadas mensagens. Criam e executam campanhas voltadas para a alimentação saudável ou para o apoio à diversidade no local de trabalho. Embora todas essas abordagens sejam úteis por si só, o que importa é a ação. De acordo com nossos estudos, a maioria das pessoas sabe o que deveria fazer para se manter saudável, mas não está fazendo, conforme discutido anteriormente neste livro. Então o

que está errado? Se elas concordam com a teoria, por que não mudam seu comportamento?

As ações são importantes. Oferecer opções saudáveis na cantina e remover todos os alimentos de baixa qualidade das máquinas automáticas do local de trabalho é muito diferente de apenas falar sobre alimentação saudável. Demitir colaboradores que constantemente intimidam os outros ou fazem comentários racistas é muito mais eficaz e congruente com uma cultura sem intimidação/racismo do que cartazes dedicados a promover relacionamentos saudáveis. Incentivar as pessoas a não trabalhar demais é muito menos útil do que ter uma discussão sobre como distribuir a carga de trabalho ou implementar métodos de trabalho mais eficientes. O gerente incentivar um subordinado direto a ser mais saudável, em vez de a organização associar 25% do bônus de desempenho de um funcionário à realização de metas de desenvolvimento pessoal, provavelmente terá muito mais sucesso, assim como compreender profundamente os fatores que estão causando pressão sobre a saúde mental das pessoas e treinar socorristas de saúde mental que possam oferecer apoio no momento, em vez de contratar uma palestra sobre gerenciamento de estresse na hora do almoço.

Como se costuma dizer, falar é fácil, e as ações falam mais do que as palavras. Para mudar o rumo, é preciso tomar medidas ousadas, e isso exigirá uma mudança de comportamento. Por mais bonito, inteligente ou espirituoso que seja um pôster na parede, ele não é páreo para um conjunto de medidas focadas em lidar com os principais problemas que precisam ser resolvidos.

Ausência de cultura de saúde

Você tem uma cultura de saúde em sua organização? Os comportamentos saudáveis são endêmicos? As práticas e políticas apoiam todos os membros da equipe para que sejam saudáveis? Existem valores relacionados ao bem-estar? Se as pessoas forem solicitadas a usar palavras para descrever a sua organização, elas falarão sobre saúde e bem-estar? A página de carreiras articula uma mensagem convincente para os candidatos em potencial de que eles estão se juntando a uma organização que acredita e apoia apaixonadamente a saúde de seus funcionários? A sua organização

obteve certificações independentes para provar que leva a saúde a sério? Essas são apenas algumas das maneiras pelas quais uma organização pode provar que tem uma cultura que apoia a saúde de seus funcionários. Aquelas que tentam criar um local de trabalho saudável sem antes abordar sua cultura normalmente fracassam.

As organizações bem-sucedidas definem (ou redefinem, em alguns casos) com clareza sua cultura para que haja fácil entendimento e todos possam articulá-la. Desenvolvem valores claros que são vivenciados em vez de apenas afixados na recepção. Criam políticas e práticas que estabelecem regras claras para comportamentos aceitáveis. Incorporam profundamente a saúde dos funcionários em cada função, equipe, departamento e divisão. Garantem que todos se sintam parte de um local de trabalho saudável.

Ron Goetzel



Ron Goetzel é cientista sênior e diretor do Institute for Health and Productivity Studies (IHPS) na Bloomberg School of Public Health, da Universidade Johns Hopkins. Anteriormente, fez parte do corpo docente das universidades Emory e Cornell. É um especialista reconhecido internacionalmente e amplamente publicado em gestão de saúde e produtividade (HPM), retorno sobre o investimento (ROI), avaliação de programas e pesquisa de resultados nos Estados Unidos.

Um problema de implementação

Criar um local de trabalho saudável com pessoas saudáveis não é fácil – se fosse, todos estariam fazendo isso –, mas Ron Goetzel tem experiência para saber que isso exige tenacidade.

É realmente difícil fazer isso direito. É fácil fazer errado. A maneira errada é basicamente: aqui está o site, aqui estão os materiais de conscientização etc. Muitas organizações querem ter uma força de trabalho saudável. Querem que as pessoas sejam produtivas, felizes. Querem as pessoas em suas mesas ou em sua linha de montagem, não querem que elas se preocupem com a saúde, mas simplesmente não sabem como fazer isso. Acho que essa é a lacuna. Esse é o descompasso entre o que as evidências científicas dizem para você fazer e como realmente descobrir como implementar isso.

Convencendo os CEOs a participar da jornada

Para Goetzel, tornar o assunto pessoal é a melhor maneira de convencer os CEOs de que essa é uma jornada que vale a pena.

Perguntar a eles como está sua própria saúde ou como está a saúde de sua família é um ótimo ponto de partida.

Ele destaca quatro abordagens principais para incentivar os CEOs a levar a sério a saúde da força de trabalho.

1. Fale sobre o custo

Para tornar o argumento convincente para um CEO, você precisa mostrar o custo. Uma grande variedade de projetos de pesquisa provou, sem sombra de dúvida, que a saúde precária dos funcionários custa mais dinheiro às empresas.

Muitas doenças e distúrbios são causados por fatores modificáveis do estilo de vida. Esses fatores custam dinheiro para a empresa. Se alguém é obeso, fumante, não se exercita ou não se alimenta de forma saudável, não dorme, tem pressão alta, glicose e colesterol, bebe muito álcool, está estressado, essa pessoa custa dinheiro. Não se trata apenas de custos médicos. Também inclui problemas de produtividade e acidentes.

2. Você pode mudar o rumo

Há evidências claras de que é possível mudar a saúde da população em um local de trabalho.

Se você implementar os programas corretos, poderá mudar o rumo da saúde dos funcionários, fazer com que as pessoas se exercitem, tenham uma alimentação saudável, percam peso, parem de fumar e, na verdade, mudar o rumo [da saúde da força de trabalho].

3. Os custos cairão

Você economizará dinheiro se mudar o rumo da saúde dos funcionários.

Se você se empenhar, os custos acabarão caindo.

4. Um investimento sensato

Particularmente nos Estados Unidos, as organizações estão investindo, em média, 10 mil dólares por funcionário em assistência médica a cada

ano.

Esses programas não são nem de longe tão caros quanto o custo do tratamento das pessoas. Você pode redistribuir parte desses fundos em programas de prevenção, promoção da saúde e baseados em evidências. Você deixa as pessoas mais saudáveis, e isso não te custa nada.

Priorizando a saúde

Tudo é afetado pela saúde. Os próprios funcionários e sua capacidade de focar e se concentrar e de não se ausentar por estarem doentes ou despreocupados – tudo isso afetará seu desempenho como empresa.

Fazendo um anúncio

Embora não seja possível mudar a cultura da noite para o dia, você precisa anunciar sua intenção.

Essa é a cultura que estamos tentando alcançar. Ela precisa ser emergente e palpável; você precisa vê-la nos padrões normais. Você precisa de uma infraestrutura para apoiar o que deseja que aconteça.

Bem-estar profundamente incorporado

Não há solução rápida. Não é possível terceirizar o bem-estar, você precisa se apropriar dele.

Não gosto de programas que são apenas um lampejo de entusiasmo e depois nunca mais se ouve falar deles. Tem que ser realmente uma pressão total, algo que se mantenha, com o qual as pessoas possam se identificar. Ter uma marca. Ter líderes como campeões e ser apoiado em nível de gerência média.

Capítulo 7

A relação simbiótica entre a força de trabalho e a saúde no local de trabalho

Se lhe dissessemos que uma descoberta científica recente mostrou que pequenos níveis de monóxido de carbono em seu local de trabalho poderiam ter um efeito dramático na produtividade dos colaboradores e, em alguns casos, poderiam matá-los, você instalaria um detector de monóxido de carbono? Ou decidiria ignorar completamente o conselho enquanto vê outros locais de trabalho tomando medidas para resolver o problema? Talvez você acredite que sentirá o cheiro do problema ao andar por aí porque conhece seu local de trabalho melhor do que os outros. Mas o que acontece quando os colaboradores começam a deixar seu local de trabalho porque não querem se expor ao risco e estão insatisfeitos por você não estar fazendo nada para mitigar o problema?

O trabalho e o local de trabalho podem ter um efeito muito negativo sobre a saúde dos colaboradores. O mesmo se aplica aos colaboradores, que, quando insalubres, podem ter um efeito extremamente negativo no local de trabalho e na organização. Nossos dados demonstram claramente que, se os colaboradores declararem que não estão saudáveis, eles geralmente farão um relato negativo sobre a liderança e a própria organização, ao passo que, quando dizem ter uma boa saúde, fazem um relato mais positivo sobre a liderança e a própria organização. No último caso, testemunhamos essa positividade sendo manifestada pelo aumento do

esforço discricionário, da flexibilidade, da agilidade, da produtividade, da criatividade, da colaboração e da harmonia nos relacionamentos. Em geral, eles expressam lealdade permanecendo na mesma empresa.

Equipados com esse conhecimento, os empregadores inteligentes decidiram medir e monitorar a interrelação e a interdependência entre os funcionários/sua saúde pessoal e a organização/o impacto que ela tem sobre a saúde dos colaboradores. Neste Capítulo, destacamos as principais áreas em que uma organização deve se concentrar. Primeiro, começaremos com os fatores de saúde individual dos funcionários e, em seguida, passaremos aos fatores da organização. Concluiremos este Capítulo descrevendo a relação simbiótica entre essas duas categorias.

Fatores individuais de saúde

Ao analisar os fatores mais importantes que afetam a saúde de um indivíduo, acreditamos que os fatores da figura da página seguinte são os que mais afetam sua capacidade de desempenho. Uma explicação completa e mais aprofundada sobre a ciência do bem-estar está disponível no Capítulo 13, que inclui as teorias detalhadas que impulsionam a liderança de pensamento nessa área, mas, por enquanto, faremos um breve resumo para nos ajudar a demonstrar por que é importante medir e monitorar esses fatores e por que o modelo que usamos é tão eficaz em fornecer uma lente ou uma moldura para visualizar essa relação simbiótica.

Energia e descanso

Sem energia, não podemos realizar nenhuma tarefa na vida. De fato, na física a energia é frequentemente descrita como a capacidade de realizar trabalho. Nossa capacidade de desenvolver e manter fortes níveis de energia nos definirá como indivíduos e estabelecerá o que podemos alcançar na nossa vida. Fundamental para esse nível de energia é nossa capacidade de recuperação, descanso e renovação.

Aptidão física

O condicionamento físico geral não está relacionado apenas à nossa capacidade aeróbica (cardiovascular) e à capacidade de nos recuperarmos rapidamente do exercício, mas também a fatores ligados à flexibilidade e ao movimento, à nossa força e resistência gerais e, por fim, à composição corporal.



Alimentação

Ter uma dieta balanceada é importante para qualquer pessoa. No entanto, há opiniões diferentes sobre o que é uma dieta saudável, e isso pode ser afetado por considerações culturais. Além disso, o gênero e a idade também têm impacto. De acordo com a OMS, uma dieta saudável equilibra a ingestão de energia com o gasto de energia e controla a ingestão de gorduras saturadas (deve ser inferior a 10% da ingestão total de energia, com gorduras trans inferiores a 1%). A ingestão de açúcar deve ser direcionada para 5% a 10% da ingestão total de energia, com níveis de sal inferiores a 5 gramas por dia. Todas essas recomendações têm como objetivo reduzir o diabetes, as doenças cardíacas, os derrames e os cânceres.

Congruência

Se uma pessoa estiver vivendo uma vida em perfeita harmonia com suas crenças, seus valores, seus talentos, suas habilidades etc., ela terá altos níveis de congruência. O oposto seria a desarmonia e o conflito. Quando, por

exemplo, nossa visão de nosso eu ideal está em contradição diária com a realidade vivida, experimentamos baixa congruência. Esse desalinhamento gera sentimentos de dissonância e pode levar a doenças. Sentir que nosso trabalho diário nos convém e se alinha com quem somos é um fator importante para viver com alta congruência.

Fluxo e gratidão

O conceito de fluxo foi descrito pela primeira vez pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi. Experimentamos o fluxo quando nosso trabalho nos oferece o nível adequado de desafio, que nos permite demonstrar nosso domínio da habilidade necessária. Se nos “perdemos” em nosso trabalho a ponto de perdermos a noção do tempo, esse é um bom exemplo de estarmos em fluxo, que é o estado final de alto desempenho.

A gratidão também tem sido fortemente associada ao bem-estar. Quando nos concentramos e somos gratos pelas melhores coisas de nossa vida, saúde, família e amigos, habilidades e talentos e a capacidade de usá-los com sucesso, experimentamos altos níveis de gratidão.

Gestão de tarefas

Para alguns indivíduos, mais do que para outros, a necessidade de autonomia é um importante fator de satisfação com a vida. Se sentirem que outras pessoas estão assumindo o controle ou tomando todas as decisões, eles experimentarão altos níveis de frustração. Para muitos, a autodeterminação é uma parte essencial de seu bem-estar pessoal. Neste livro falamos sobre a necessidade de dar aos funcionários o máximo de contribuição e voz nas decisões que os afetam. Isso pode ser visto sobretudo em organizações que permitem altos níveis de criação de cargos. O oposto, o microgerenciamento, pode destruir a alma de um indivíduo que deseja altos níveis de gestão e controle do seu trabalho.

Bem-estar financeiro

Embora a saúde seja mais importante do que o dinheiro, é possível que preocupações financeiras afetem negativamente sua saúde. Elas podem

pesar muito sobre você e afetar bastante sua capacidade cognitiva de realizar seu trabalho no nível exigido. As organizações têm a possibilidade de dar recursos e apoios que aliviem os problemas e permitam que um indivíduo em crise financeira tenha uma saída. Muitas pessoas muito inteligentes simplesmente não são boas com as finanças pessoais e podem se beneficiar de apoio em termos de treinamento.

Relacionamentos

Se seus relacionamentos estão ruins, você também pode estar mal. A saúde pessoal pode ser afetada quando as pessoas optam por reagir a desafios de relacionamento recorrendo a drogas ou álcool para eliminar a dor e o desconforto que estão sentindo. Essas dificuldades de relacionamento podem ser relacionadas ao trabalho ou de natureza pessoal. As habilidades desenvolvidas no gerenciamento eficaz de relacionamentos são muito transferíveis. Os locais de trabalho estão se tornando mais diversificados e, em alguns casos, as pessoas têm dificuldade de se relacionar com aqueles que veem o mundo de forma diferente da sua. Isso pode levar a conflitos. A capacidade de gerenciar visões ricas e diversas e de estabelecer relacionamentos harmoniosos é fundamental para operar com sucesso no mundo do trabalho atual.

Autoeficácia (saúde, trabalho e carreira)

O psicólogo Albert Bandura trouxe ao mundo o conceito de autoeficácia. Quando você apresenta baixos níveis de autoeficácia, considera que tem pouca influência pessoal sobre a situação ou o contexto em que se encontra e, por essa razão, está à mercê de forças fora do seu controle. O corolário é que as pessoas que têm altos níveis de autoeficácia acreditam que têm um maior poder de ação pessoal na maioria das situações. A autoeficácia está altamente correlacionada ao bem-estar, sobretudo no que diz respeito às suas decisões em relação à saúde pessoal, às escolhas que faz para promover sua carreira, ao trabalho e à função que você escolhe desempenhar.

Pertencimento

O sentimento de pertencer é uma das mais importantes necessidades humanas. Quando encontramos pessoas que acreditamos ser nossa “tribo”, queremos nos conectar e nos sentir parte desse grupo. Em termos de trabalho, esse pertencimento geralmente é demonstrado pelo apoio, quando você sente que pode contar com as pessoas do seu grupo. As pessoas que trabalharam remotamente devido à pandemia da covid-19 experimentaram baixos níveis de pertencimento aliados a altos níveis de isolamento.

Apoio dos pares

É reconfortante saber que os membros da sua equipe de trabalho, do departamento ou setor estarão presentes se você precisar da ajuda e assistência deles. Isso significa que uma pessoa tem acesso a ideias, pensamentos, percepções e apoio de outras quando está lutando para superar um desafio ou obstáculo. Quando o apoio dos seus pares é alto, você sente que se encaixa; quando é baixo, você se sente excluído.

Expressão emocional

A segurança psicológica é importante em qualquer relacionamento e contribui para o nosso bem-estar, sobretudo a nossa saúde mental. A capacidade de estar à vontade para expressar como nos sentimos a qualquer momento e sobre qualquer assunto é fundamental. Isso significa que um indivíduo pode ser autêntico. Quando não sentem esse nível de segurança, as pessoas se retraem ou escondem quem são de verdade. Essa relutância em compartilhar seus sentimentos mais profundos funciona como um bloqueio à sua contribuição para a equipe ou o grupo de trabalho e reduz seu desempenho.

Fatores organizacionais de saúde

As seções adiante discutem os fatores de saúde organizacional. Consulte a figura a seguir para ver um resumo desses fatores.



**Cultura de Bem-Estar,
Valores Organizacionais,
Apoio dos Gestores,
Ambiente de Trabalho
e Segurança, Carga de
Trabalho, Diversidade
e Inclusão, Bem-Estar
Social, Mentalidade de
Aprendizado**

Cultura de bem-estar

Quando os colaboradores vivenciam um ambiente em que é mais fácil ser saudável do que não ser, é muito provável que estejam em uma forte cultura de bem-estar. Os arquitetos dessa cultura trabalharam para garantir que comportamentos, hábitos, rotinas e formas de trabalho sejam todos projetados para apoiar o desenvolvimento de um ambiente saudável.

Valores organizacionais

A melhor maneira de visualizar a cultura de uma organização é pela forma como as pessoas agem quando estão fazendo seu trabalho diário, tomando decisões e interagindo com colegas e clientes. A dissonância pode ocorrer quando funcionários e líderes agem de forma inconsistente com os valores articulados da organização. Exemplos de valores organizacionais em instituições saudáveis são: saúde (não é surpresa!), foco no *kaizen* (baseado em uma filosofia japonesa de melhoria constante), relacionamentos de apoio, disciplina, diversão e aprendizado contínuo.

Apoio dos gestores

Um dos principais fatores que influenciam a saúde de uma pessoa é o relacionamento com seu gestor. No entanto, uma das pontuações mais

baixas em muitas organizações é o apoio do gestor. A função desse profissional em um ambiente de trabalho remoto é ainda mais importante, pois muitas vezes ele é o único ponto de contato com a organização. Ele precisa oferecer suporte e estar ciente dos desafios que os colaboradores enfrentam no novo mundo do trabalho, bem como identificar os sinais de saúde debilitada, desafios mentais e dificuldades, lidando com eles com um suporte excepcional.

Ambiente de trabalho e segurança

Uma de nossas necessidades humanas básicas é a sensação de segurança. Infelizmente, em todo o mundo, muitos colaboradores perdem a vida em acidentes de trabalho todos os anos. Acrescente a isso o número significativo de pessoas que sofrem lesões físicas, mentais e emocionais no trabalho, e você entenderá por que é tão importante medir e monitorar a segurança no local de trabalho. É essencial que os líderes inculquem uma filosofia de segurança na cultura de sua empresa. Isso pode incluir relatórios regulares sobre acidentes, bem como a conscientização por meio de treinamento, orientação, pôsteres, vídeos, inclusão na comunicação da empresa e discursos do CEO.

Carga de trabalho

Como indivíduos, temos recursos pessoais e profissionais para realizar o trabalho em uma determinada capacidade. Se estivermos operando abaixo dessa capacidade, muitas vezes poderemos ficar entediados e desinteressados e até cometer erros, mas, por outro lado, se as demandas forem muito grandes, poderemos ficar sobrecarregados. O segredo é encontrar o equilíbrio certo. Isso é facilitado por um forte relacionamento entre o gestor e o colaborador direto. Os gestores precisam ter absoluta clareza sobre a capacidade e a habilidade da pessoa para realizar uma determinada tarefa, e saber adequar as demandas a elas. Em alguns casos, podem testar o indivíduo, expondo-o a demandas um pouco além de sua capacidade atual para ver se ele pode crescer com a experiência.

Diversidade e inclusão

Mais recentemente, as organizações adotaram a diversidade. Elas traçaram um perfil e analisaram sua estrutura para verificar se é diversificada, bem como se reflete a comunidade em que está inserida geograficamente e os clientes a quem atendem todos os dias. Embora tenham sido feitos grandes avanços na abordagem da diversidade, as medidas de inclusão foram menos bem-sucedidas. É essencial que, independentemente de seu gênero, identidade racial ou étnica, orientação sexual, crença religiosa, capacidade física ou diferença cognitiva, você seja aceito e sinta que se encaixa na equipe, no departamento e na organização.

Bem-estar social

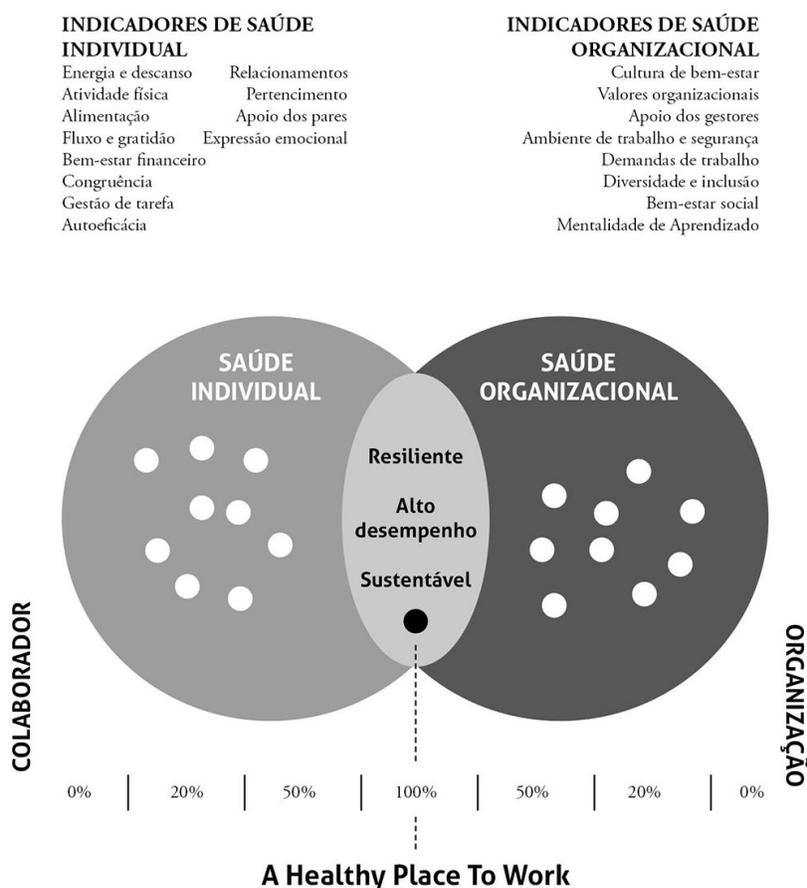
Nossa capacidade de apoiar outras pessoas na sociedade tem um efeito tremendamente benéfico em nosso nível de bem-estar. O trabalho voluntário permite que as pessoas retribuam à sociedade. Isso pode envolver o apoio a instituições de caridade ou a campanhas de justiça social. Quando trabalhamos por causas altruístas, isso melhora nossa autoimagem. Também é uma oportunidade de conhecer a vida de pessoas menos afortunadas do que nós e, nesse sentido, nos permite ver nossos problemas de uma perspectiva diferente.

Mentalidade de aprendizado

A mudança está em toda parte. Algumas pessoas temem a mudança porque não acreditam que serão ágeis o suficiente para se adaptar e prosperar. Nesse caso, a única maneira de reagir é lutar contra ela. Essa luta geralmente resulta em conflito, e este, quando é negativo e constante, é ruim para a saúde. A resposta é ter uma mentalidade de aprendizado. Para ser um indivíduo saudável, devemos estar constantemente aprendendo, crescendo e nos equipando com habilidades e talentos úteis, garantindo que sempre estaremos em demanda. Isso contribuirá para o nosso nível de autoestima.

Juntando tudo

A tabela a seguir combina as medidas de saúde individual e organizacional. Cada indicador de saúde individual é representado por um ponto no círculo de saúde individual. Isso se refere à resposta que um funcionário deu a uma declaração da pesquisa, indicando se concordava com ela e a intensidade com que concordava ou não por meio da escala Likert. Aqui, convertemos as respostas Likert em uma escala de 0-100%. Por exemplo, a pontuação para energia e descanso é 51%. Você verá todos os pontos que representam as pontuações de cada um dos indicadores da saúde individual da direita para a esquerda. O objetivo é mover os pontos para a direita, pois isso indica uma percepção mais positiva por parte dos funcionários.



Agora, passando para o lado direito do diagrama da página anterior, vemos uma lista dos fatores de saúde organizacional. De novo, os pontos no círculo representam as pontuações dadas pelos funcionários na pesquisa. Por exemplo, a sensação de que há uma cultura de bem-estar nesta

organização tem uma pontuação de apenas 31%. O objetivo aqui é mover os pontos da direita para a esquerda.

Você notará que os dois círculos se sobrepõem no centro, com pontuações percentuais em torno de 70%. A ambição de qualquer organização deve ser que todos os pontos estejam dentro da área de sobreposição. Nossa experiência nos diz que as pessoas em organizações com pontuações nas áreas de sobreposição tendem a ser mais resilientes, exibem níveis mais altos de sustentabilidade e têm melhor desempenho.

Esses círculos que se cruzam funcionam como uma lente informativa para que a organização entenda onde está em termos de saúde e bem-estar de seus funcionários e quais problemas e desafios ela pode estar enfrentando em um determinado momento. Também proporciona uma visão clara dos fatores que estão sob o controle da organização e que afetam os funcionários e, portanto, seu estado de saúde.

A área de interseção também é o ponto em que certificaremos uma organização como um local de trabalho saudável.

Ter os dados representados de forma tão simples permite que todos os líderes entendam rapidamente onde estão e podem representar uma equipe, um departamento, uma divisão, um conjunto de funções ou uma localização geográfica específica. Também funciona para a comparação com vários *benchmarks* relevantes para que uma organização possa assimilar rapidamente sua posição em relação à população como um todo ou ao seu setor.

O ponto-chave ao usar esse processo é perceber que muitos dos itens à esquerda do diagrama (os indicadores de saúde individual) são de responsabilidade do indivíduo. No entanto, se a organização optar por apoiar o indivíduo na melhoria de um problema de apresentação e, ao fazer isso, melhorar seu estado de saúde, ela geralmente colherá os benefícios, pois o colaborador estará mais saudável e retribuirá com gratidão por meio de mais dedicação ao trabalho e mais lealdade. Por exemplo, se o bem-estar financeiro for identificado como uma questão presente no diagnóstico, a organização, usando várias ferramentas, como entrevistas semiestruturadas ou grupos de foco, poderá obter uma visão qualitativa da questão quantitativa apresentada antes. Pode-se descobrir que muitos colaboradores

recorreram a empréstimos para superar momentos financeiros difíceis e estão lutando para pagá-los, pois têm taxas de juros extremamente altas. O banco ou até mesmo agiotas podem estar pressionando os colaboradores a pagar a dívida. A organização pode decidir conceder empréstimos ao indivíduo para tirá-lo dessa situação e pode organizar uma série de seminários de educação financeira, equipando os colaboradores com o conhecimento necessário para que não se encontrem em um contexto semelhante de novo. Outras organizações menos atenciosas podem apenas dizer que não é responsabilidade delas e que o colaborador precisa resolver a sua situação.

Os itens do lado direito são claramente de responsabilidade da organização, e ela tem o poder e o controle para resolvê-los. Em alguns casos, precisará influenciar os colaboradores para alcançar o movimento. Por exemplo, se a organização deseja melhorar a cultura de bem-estar na organização, os colaboradores têm um papel significativo a desempenhar. É importante perceber a dupla função que muitos exercem. Até mesmo o CEO, os líderes seniores, os gerentes e os supervisores também são colaboradores!

Para ter sucesso na criação de um local de trabalho saudável com colaboradores saudáveis, os líderes devem apreciar a relação simbiótica em jogo. A organização, por meio da liderança, da cultura, das práticas, das políticas e dos comportamentos, tem um enorme impacto sobre a saúde dos colaboradores. Os líderes têm a responsabilidade e o controle para mudar muitas coisas. No entanto, os colaboradores também têm um impacto significativo sobre a organização, especialmente na forma como se apresentam, atuam e contribuem para a cultura e a apoiam. Eles são responsáveis por muitos de seus próprios indicadores pessoais de saúde. No entanto, embora a organização não seja responsável por esses indicadores, ela pode ter influência, poder de ação e capacidade, mesmo além de seu conhecimento atual, para ajudar a resolver questões que possam levar a colaboradores mais saudáveis.

É reconhecendo a relação simbiótica e trabalhando juntos que eles podem alcançar um local de trabalho saudável.

Capítulo 8

Onde está a sua organização na escala de desenvolvimento?

Nos Capítulos anteriores, explicamos por que acreditamos que medir e gerenciar a saúde de sua força de trabalho é essencial se você quiser desenvolver um desempenho organizacional excepcional. Compartilhamos nossa opinião de que o trabalho pode ser uma força muito negativa na vida de muitas pessoas. Ele também pode ser uma força para o bem se a organização e a liderança criarem o ambiente, a cultura e as práticas corretas. Fundamental para isso é a necessidade de garantir que o RH recrute e selecione colaboradores que se encaixem na cultura e no trabalho, para que possam atingir seus objetivos de uma forma que não afete negativamente a própria saúde, mas forneça muitos dos recursos que permitam a eles viver uma vida plena e com propósito. Compartilhamos com você a ciência e as teorias que sustentam nosso modelo e nossa estrutura para que entenda por que é importante medir os aspectos e as percepções da experiência dos colaboradores em relação ao local de trabalho e como isso afeta a vida e a saúde deles.

Esperamos que agora você esteja inspirado a iniciar a jornada para transformar sua organização e seu local de trabalho em um lugar saudável para trabalhar.

Apresentamos dois elementos que acreditamos que o ajudarão em sua jornada. O primeiro analisa os estágios pelos quais uma organização pode passar à medida que sua conscientização e seu compromisso aumentam

para se tornar um local mais saudável. O segundo é uma representação dos dados que capturamos ao avaliar a percepção pessoal de saúde dos colaboradores (com base nos quatro pilares da ciência do bem-estar abordados no Capítulo 13) e suas concepções, crenças e experiências em relação ao local de trabalho, à cultura e à liderança. Essa lente nos permite ver de forma simples onde estamos agora e o destino para o qual precisamos viajar. A visualização dos dados dessa forma possibilita que todos percebam sua parte na jornada.

Essa lente e estrutura demonstram perfeitamente a relação simbiótica entre a saúde individual dos colaboradores e a saúde organizacional, bem como o fato de que ambas têm impacto importante uma sobre a outra, conforme discutimos no Capítulo 7. Acreditamos que não é possível uma organização ser saudável se estiver repleta de indivíduos não saudáveis e, da mesma forma, não é possível ser um indivíduo saudável se estiver trabalhando em uma organização não saudável. O objetivo deve ser a saúde nos dois âmbitos. Esse é o ponto ideal de resiliência, sustentabilidade e alto desempenho.

Quando a força de trabalho é saudável, há uma grande probabilidade de que a organização também seja e, se a organização for, há uma probabilidade maior de que o alto desempenho venha em seguida. Sempre haverá algumas exceções a essa regra. Entretanto, nossa experiência nos últimos anos com os nossos projetos mostra claramente que essa é a correlação que observamos. Quando se consegue essa combinação de indivíduos saudáveis em uma organização saudável, há maior agilidade, colaboração, criatividade, produtividade e, portanto, desempenho geral.

Os líderes de organizações saudáveis não veem a saúde e o bem-estar como uma área separada, mas como algo profundamente incorporado a todos os aspectos da empresa. A figura da próxima página apresenta os vários estágios pelos quais observamos que as organizações passam ao se tornarem, finalmente, um lugar saudável. Há sete aspectos que merecem destaque e nos ajudam a ver seu impacto. O modelo nos permite, de forma muito simples, ter uma noção de onde estamos como organização e os fatores que precisamos mudar para avançar pelos estágios.

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO ONDE ESTÁ A SUA ORGANIZAÇÃO

	Estágio um Principiante	Estágio dois Iniciante	Estágio três Adotante	Estágio quatro Especialista	Estágio cinco Faixa preta
Liderança	Não há interesse real	Interesse passageiro, sem relação com os resultados comerciais	Compreende: apoia, alguma relação com os resultados do negócio	Comprometido, relação clara com os resultados do negócio	Absolutamente apaixonado, baseados em dados e evidências e modelos de referêncica
Responsabilidade	Ninguém	Profissional de Saúde e Segurança	RH + (defensores do bem-estar)	RH + equipe dedicada	CEO + (todos se sentem responsáveis)
Investimento	Não há orçamento	Orçamento de saúde e segurança relacionado à minimização de riscos	Orçamento relacionado a atividades	Orçamento significativo	Orçamento amplo
Abordagem	Não há plano	Tático: <i>ad hoc</i>	Programático, baseado em eventos	Integrado e sistemático	Plano organizacional colaborativo
Intervenções	Legislação de saúde e segurança	Legislação de saúde e segurança e Dia do Bem-estar	Calendário de eventos de bem-estar	Responsivas às necessidades que se apresentam	Baseado em colaboração
Apresentado como...	Dados de acidentes	Dados de ausência	Dados de conflitos	Marca forte do empregador	Intervenções individualizadas
Percepção da organização sobre os colaboradores	Recursos substituíveis	A força de trabalho	Membros da equipe	Seres humanos	Indivíduos valiosos

Liderança

Como você verá, a liderança é o primeiro fator a ser focado. Em algumas organizações, os líderes têm pouco ou nenhum interesse na saúde e no bem-estar de seu pessoal, simplesmente não está no radar. Eles são apenas um meio para atingir um fim. Ao passarmos pelos estágios mostrados na figura da página anterior, você verá que os líderes começam a se interessar pela necessidade de criar um local de trabalho saudável, e um aspecto fundamental disso é a saúde da força de trabalho. Nos estágios iniciais, eles não valorizam realmente o seu impacto sobre a capacidade da organização de atingir seus resultados. No estágio três (adotante), ocorre um momento eureka, em que finalmente os líderes percebem a ligação entre os resultados do negócio e a saúde geral do sistema com seus componentes (pessoas) e o impacto que isso tem sobre o desempenho organizacional. No estágio quatro (especialista), a liderança passa da compreensão para um nível mais profundo de comprometimento, uma vez que compreenderam totalmente a conexão entre o bem-estar e o desempenho.

O estágio cinco (faixa preta) é a percepção de que essa é sua função mais importante como líder, não apenas porque afeta diretamente o desempenho, mas porque é o certo a ser feito. Nesse estágio, o líder é um defensor fervoroso e se torna extremamente ativo ao ler sobre o assunto, refletindo sobre suas próprias funções na carreira e como foram afetados por locais de trabalho e líderes bons e ruins. Com frequência, vemos líderes do estágio cinco promovendo essas ideias externamente em eventos corporativos, pois são vistos como visionários e que essa abordagem humanística não é apenas o mais certo, mas também o mais inteligente. De repente, esses líderes percebem que não podem apenas falar, eles precisam viver o que dizem. Levam muito a sério sua posição de modelo, especialmente quando se refere a comportamentos saudáveis. Isso se torna um tópico regular nas reuniões da liderança sênior. Os líderes seniores exigem pontos de dados para que possam gerenciar esse aspecto crítico do negócio e o colocam no topo da agenda, pois percebem que esse é o melhor

indicador de desempenho futuro e ajuda a identificar possíveis riscos futuros.

Responsabilidade

Quem é o responsável pela saúde no local de trabalho em sua organização? Em algumas organizações, ninguém é o seu dono porque não está na agenda de ninguém. Ninguém tem responsabilidade por esse item. Ele não está incluído nos objetivos de desempenho de um indivíduo. Ninguém faz relatórios sobre esse item porque ele não é visto como importante. No estágio dois (iniciante), vemos que o foco se torna uma questão básica de saúde e segurança e, portanto, passa a ser responsabilidade do profissional de saúde e segurança. Em alguns setores com pouca proteção para os colaboradores e poucos padrões em vigor, isso pode significar uma melhoria significativa nas práticas de trabalho.

No estágio três, você verá que o departamento de recursos humanos tem a responsabilidade de monitorar, medir e controlar a saúde no local de trabalho. Esse é um dos vários itens que um departamento de RH atarefado precisa realizar e, portanto, ele recruta pessoas em toda a organização que parecem ter paixão por esse tipo de trabalho. Esses defensores da saúde assumem essa atividade de forma voluntária, mas ela é adicional à sua função, e eles não têm nenhum treinamento formal nem, às vezes, compreensão dos fatores em jogo.

No estágio quatro, o RH desenvolve e treina uma equipe dedicada de especialistas para conduzir uma série de iniciativas e executar a estratégia necessária para avançar. No quinto estágio, o RH entrega a estratégia ao CEO, que assume a responsabilidade pessoal pela saúde da organização e de seu pessoal porque acredita apaixonadamente que isso é importante, e sua propriedade lhe dá a plataforma e o foco que merece.

Investimento

O momento do orçamento nas organizações costuma ser aquele em que as prioridades reais são cristalizadas, pois vemos a alocação de recursos corresponder ao compromisso que a equipe sênior tem com a execução da

estratégia geral. No primeiro estágio (principliante), não há orçamento separado para a saúde no local de trabalho, pois ela não está no radar, não é uma prioridade, não é vista como importante. No estágio dois, vemos uma pequena alocação orçamentária voltada para o financiamento de iniciativas de saúde e segurança. Normalmente, isso está relacionado à tentativa da organização de reduzir sua exposição a processos judiciais ou reclamações de seguro por acidentes. Esse orçamento financiará medidas de minimização de riscos claramente identificáveis.

No estágio três, há a necessidade de financiar atividades propostas pelos defensores do bem-estar e pelo departamento de RH. Geralmente, isso está relacionado a eventos para aumentar a conscientização sobre áreas que precisam de um impulso. No estágio quatro há uma abordagem diferente: a saúde no local de trabalho é vista como um impulsionador estratégico do desempenho e agora precisa de orçamento significativo para medir, monitorar, avaliar, analisar e responder aos problemas apresentados. O orçamento financia o desenvolvimento e a execução de um plano estratégico. O quinto estágio é um compromisso total com um orçamento amplo e restrito, que não será cortado se houver uma rodada de proposta de minimização de custos. Ele é visto como essencial para a execução da estratégia e o desempenho organizacional.

Abordagem

Qual é a abordagem de sua organização em relação à saúde no local de trabalho? No primeiro estágio, a liderança não tem interesse. Ela não tem responsável nem orçamento. Provavelmente não o surpreenderá saber que ela normalmente não tem absolutamente nenhum plano e, portanto, nenhuma métrica. Na verdade, ela é ignorada como uma área de importância para a organização ou para sua liderança. No estágio dois, há uma pequena melhora. Nesse ponto, o assunto foi levantado como uma questão com ênfase especial em saúde e segurança, portanto começamos a ver algumas iniciativas. No entanto, tudo é reativo, *ad hoc* e tático, sem nenhum sentido de estratégia abrangente em vigor. Nas organizações mais céticas, esse estágio pode ser representado por uma abordagem do tipo

“riscar itens da lista”, que pode apoiar um ceticismo geral sobre o valor que ela proporciona.

No estágio três, observamos uma melhora; o ceticismo foi substituído por uma crença clara de que um foco é necessário e trará valor. Entretanto, em vez de um plano detalhado ser criado e executado, esse estágio está mais associado a uma série de eventos. O bem-estar é oferecido de forma muito programática, com vários eventos individuais não conectados. O desenvolvimento da conscientização ainda pode ser uma característica desse nível de maturidade.

No estágio quatro, temos o compromisso da liderança, a responsabilidade do RH com uma equipe dedicada, um orçamento significativo e, agora, o surgimento de um plano. Nesse ponto, testemunhamos a mudança de uma série de eventos díspares realizados de forma muito programática para uma abordagem muito mais integrada. Aqui, o foco mudou significativamente do gerenciamento de sintomas para a análise da causa e a integração da mudança sistêmica para tratar dos problemas apresentados. Essa abordagem continua no estágio cinco, em que o plano de desenvolvimento de saúde e bem-estar corporativo é uma bíblia organizacional essencial. Uma quantidade significativa de tempo e recursos foi gasta em um plano criado em conjunto, que é verdadeiramente colaborativo e reflete as necessidades de todas as áreas, setores, níveis e regiões geográficas da empresa. Ele reúne diversos fatores, como diversidade, equidade, inclusão, engajamento, sustentabilidade, igualdade de gênero, saúde mental e, por fim, bem-estar enquanto medida abrangente. Como discutiremos mais adiante neste livro, esse é um plano de desenvolvimento para a empresa com uma visão clara e com metas e objetivos, medidas e alvos. Essa abordagem garante que a saúde no local de trabalho seja incorporada à cultura da organização com profundidade.

Intervenções

As intervenções do estágio um normalmente estão ligadas à legislação de saúde e segurança. A única razão de existirem intervenções está relacionada à exigência legal associada à contratação de indivíduos e à garantia de evitar

ser processado como empregador. No estágio dois, isso se estende para incluir intervenções como “dias de bem-estar” e “semanas do esgotamento”. Ambas são focadas no gerenciamento de sintomas, em vez de qualquer nível de tratamento da causa dos problemas. A ideia de ter um dia de bem-estar não se aplica a uma empresa que se concentra na construção de um modelo de trabalho sustentável. Os colaboradores devem estar bem todos os dias, não em um dia especial do ano. As semanas do esgotamento também se tornaram populares entre as organizações, que exigem uma paralisação completa em toda a empresa para facilitar a recuperação. De fato, muitos colaboradores em potencial veem essas semanas como sinais de alerta de um empregador cuja estrutura e cujo design organizacional não se baseiam em desempenho sustentável, mas em uma abordagem disfuncional. Esse tipo de abordagem do empregador em relação às demandas de trabalho parece exigir intervenções que permitam que os colaboradores se recuperem dos efeitos negativos de sua vida profissional, o que não sinaliza uma marca de empresa maravilhosa.

No estágio três, em geral há uma abordagem programática com uma variedade e um calendário de eventos que garantem uma série de intervenções à escolha do colaborador, um tipo de menu de opções e eventos de bem-estar à *la carte*. Em muitos casos, essas intervenções são úteis; entretanto, há pouco na forma de medição de impacto ou acompanhamento dedicado a áreas individuais de preocupação. Podem ser ofertas bastante genéricas de uma série de fornecedores externos. Isso é o que realmente separa as intervenções do estágio quatro. Elas são muito focadas nos resultados de um diagnóstico e se relacionam diretamente com as necessidades atuais da força de trabalho de forma prioritária.

O estágio cinco é significativo porque se baseia na abordagem do estágio quatro para apresentar as necessidades, mas, em vez de lidar com a força de trabalho em sua totalidade, aprofunda-se em grupos específicos que podem ter problemas muito particulares. Essa abordagem facilita ações bem-direcionadas. Os grupos podem estar relacionados à geração, raça, etnia, identidade de gênero, orientação sexual, função/categoria profissional ou área geográfica. O objetivo aqui é abordar questões muito específicas e projetar novos processos, novas práticas, bem como abordagens de

liderança que garantam a superação dos problemas e a melhoria do estado de saúde dos indivíduos.

A visão dos gestores sobre a saúde organizacional

O estágio um geralmente é representado pelos dados de acidentes como um fator determinante das lesões e da resposta necessária para reduzir os números. O estágio dois está mais preocupado com os dados gerais de ausência e doença que afetam a capacidade de entrega da organização, garantindo que as altas taxas de ausência não sejam generalizadas com o efeito indireto da sobrecarga de demanda de trabalho sobre outros colaboradores que tentam assumir as responsabilidades extras de seus colegas doentes.

O conflito costuma ser uma preocupação maior no estágio três, no que diz respeito ao custo contínuo da perda de talentos e à necessidade e ao custo do recrutamento constante apenas para repor colaboradores, mas sem crescer. Os resultados das entrevistas de saída são usados para informar a tomada de decisões. O foco no estágio quatro passa a ser o *pipeline* de talentos e o desejo de melhorar e aperfeiçoar a marca da empresa como empregadora, para se tornar preferencial em seu setor ou sua região geográfica. Esses tipos de organizações percebem que as novas gerações, em especial, não estão dispostas a aceitar condições abaixo do padrão, culturas de trabalho tóxicas e lideranças ruins, além de priorizarem sua própria saúde e bem-estar e escolherem um empregador que apoie seu desejo de ser saudável de forma mais consistente.

O estágio cinco faz avançar a individualização da experiência dos colaboradores no local de trabalho. Definitivamente, trata-se de fazer o trabalho funcionar para você e sua vida em vez de mudar sua vida para facilitar o trabalho. As organizações resistiram a essa abordagem porque ela é difícil de ser implementada. É muito mais fácil fazer todos trabalharem da mesma forma, com o mesmo equipamento, no mesmo horário, no mesmo local, com os mesmos benefícios etc., ao passo que a pandemia da covid-19 mostrou que, quando é preciso, é possível ser flexível, e isso não significa apenas trabalhar de casa. Trata-se de decompor todos os

componentes do compromisso e das responsabilidades no local de trabalho e implementar o *design thinking* para permitir que cada colaborador crie seu próprio trabalho (ou seja, decida que trabalho fará, como, onde, com quem etc.). Obviamente, isso é feito em consulta com o empregador, mas é possível criar um sistema de entrega de funções que funcione para ambos os lados e seja claramente adaptado às necessidades específicas e individuais do colaborador em seu contexto. Talvez isso signifique trabalhar em Bali e dividir os turnos para facilitar as tarefas de cuidado. Ou trabalhar em um projeto doze horas por dia, durante duas semanas seguidas, com uma equipe de dez pessoas fora do local. No estágio cinco, tudo está em jogo. O objetivo do empregador é mostrar flexibilidade extrema (radical) para facilitar as exigências dos colaboradores, a fim de garantir que eles maximizem sua capacidade criativa e produtiva, e minimizem os impactos negativos que o trabalho possa causar.

Percepção do empregador quanto aos colaboradores

A última mas não menos importante área está relacionada à forma como o empregador percebe seus colaboradores. No primeiro estágio, há uma visão de dispensabilidade: alguns empregadores simplesmente veem os funcionários como um recurso substituível. Quando o empregador não precisa de você, ele o demite sem se preocupar muito com os efeitos que essa decisão terá sobre você, sua saúde e sua família. Para ele, você é um recurso genérico substituível. O único problema é o custo que essa decisão tem sobre a organização, devido à necessidade de recrutar e treinar substitutos. As organizações do estágio dois tendem a ver os colaboradores como um coletivo e os consideram “a força de trabalho”. Em alguns casos, elas podem fazer acordos coletivos por meio de negociações com sindicatos, mas não há muito espaço para o envolvimento individual. A situação melhora um pouco no estágio três. Pelo menos nesse ponto, os colaboradores são vistos como membros da equipe, com requisitos específicos de função, e não como um coletivo total. Pode haver espaço para a facilitação de acordos específicos.

Isso melhora ainda mais no estágio quatro, quando os colaboradores são vistos como seres humanos com necessidades específicas. Pode parecer bizarro, mas muitas pessoas que atualmente têm essa experiência de trabalho a consideram natural. Em muitas partes do mundo, os colaboradores não sentem que são tratados como seres humanos, mas, sim, como um meio para que o empregador realize o trabalho com o menor custo possível. Quando você se envolve com os colaboradores como seres humanos, entende que não representam apenas um método de produção e uma ferramenta de produtividade. Quando você os humaniza, consegue vê-los em um contexto mais amplo – não como alguém que desempenha um trabalho ou uma função, mas como uma pessoa que terá várias funções na vida (filho, filha, esposa, marido, pai etc.). Você constrói um relacionamento muito maior e uma compreensão mais profunda de quem eles são e do que é importante para eles, suas esperanças e seus desejos, seus pontos fortes e fracos, suas aspirações, o que estão tentando alcançar com a vida e suas responsabilidades. Não é incomum que os colegas de trabalho conheçam o parceiro e os filhos pela primeira vez depois de quarenta anos de trabalho juntos, no dia em que a pessoa está se aposentando: geralmente é nesse momento que os colegas descobrem as paixões, os interesses, os *hobbies* da pessoa. No estágio quatro, há uma tentativa de conhecer o ser humano como um todo, e não simplesmente colocá-lo em uma caixa ou identificá-lo com seu nome e função. “João, o engenheiro sênior” de fato não conta toda a história de João.

O estágio cinco leva isso um passo adiante e se esforça para descobrir os talentos do indivíduo, dando-lhe oportunidades de crescer e contribuir de maneiras novas e diversificadas. Nesse estágio, os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, reconhecidos por quem são, amados e respeitados, incluídos e verdadeiramente fazem parte de um todo. Eles passam a ver seu trabalho e seu local de trabalho como uma fonte de saúde.

Peter Cheese



Diretor executivo do Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) no Reino Unido, que é o principal órgão a credenciar e conceder qualificações profissionais de recursos humanos. Antes foi diretor administrativo global da Accenture. É autor do livro *The New World of Work* [O novo mundo do trabalho].

O bem-estar tem que ser a estrutura central dos negócios.

Dedo no pulso

Tendo escrito seu livro sobre o novo mundo do trabalho durante a pandemia, Peter Cheese refletiu com profundidade sobre a forma como o trabalho é realizado hoje. A conclusão clara e seu conselho aos líderes empresariais é que priorizem a saúde e o bem-estar dos funcionários se quiserem alcançar o sucesso organizacional.

Ele acredita que o problema esteja na execução. Os líderes empresariais sabem que isso é importante, mas têm dificuldade em imaginar a melhor abordagem.

Um dos pilares mais importantes é o bem-estar. Ele deve ser visto como uma das bases centrais dos negócios e, no entanto, não é. Os negócios precisam desempenhar seu papel na criação de sociedades mais saudáveis.

Peter incentiva os profissionais de RH a fornecer os dados aos seus líderes, pois eles respondem a números.

A linguagem dos negócios é, em grande parte, a linguagem dos números. Esses números podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos. Mas temos que melhorar muito na mensuração. Assim, poderemos aumentar a conscientização entre as empresas.

Padrões e estruturas

De acordo com Peter Cheese, todo o espaço de bem-estar explodiu. No entanto, há uma necessidade de estruturas e padrões claros e consistentes nos quais as organizações possam confiar. Como o mercado evoluiu para entender a saúde além dos aspectos físicos, abrangendo os aspectos sociais, emocionais e mentais, é necessário mais profissionalismo nessa área.

Lucro versus propósito

Cheese é extremamente crítico em relação à filosofia de Milton Friedman, também chamada de “teoria do acionista”, que postula que a única responsabilidade de uma empresa é obter lucros. Ele diz que essa abordagem ultrapassada foi substituída por uma visão de que há várias partes interessadas em uma organização, e as boas empresas garantirão que estão produzindo resultados para a sociedade. A principal maneira de fazê-lo é assegurar que seus colaboradores sejam saudáveis de forma holística. Uma parte essencial disso é o foco no propósito, não no lucro, e a criação de um bom trabalho para seus colaboradores.

Na verdade, Peter vê evidências claras de que as expectativas dos colaboradores estão mudando. Os colaboradores não estão mais focados apenas em remuneração e promoção. Eles querem fazer parte de uma organização que tenha um propósito – algo com o qual possam se alinhar e para o qual sintam que estão contribuindo – e querem sentir que estão tornando o mundo um lugar melhor.

Traga a humanidade de volta ao trabalho

As empresas e organizações que tratam os colaboradores como seres humanos vencerão, enquanto aquelas que os veem como ativos descartáveis e substituíveis fracassarão.

Por muitas décadas, quase desumanizamos o trabalho, o “humano” está lá apenas como um ativo de trabalho; de fato, usamos essa linguagem, recurso humano ou capital humano. O trabalho do futuro tem de ser humano.

A parte mais importante do ESG

Os líderes empresariais estão finalmente levando a sério as metas de sustentabilidade da ONU, e os relatórios de ESG [*enviromental, social, and governance*, respectivamente ambiental, social e de governança] são um elemento fundamental. Cheese acredita que o “S” de ESG é a medida mais importante, mas também a mais difícil.

O que é realmente interessante no debate sobre ESG é a visão crescente de algumas pessoas muito influentes de que o bem-estar deveria ser talvez uma das medidas mais centrais.

Ele acredita que as organizações precisam fornecer evidências para provar que estão levando o ESG a sério.

Com o crescimento do ESG, estamos levando essas coisas a sério, e é preciso haver mais transparência organizacional. Não é bom o suficiente para as organizações apenas escreverem uma narrativa dizendo: “Ah, sim, estamos fazendo coisas ótimas para o meio ambiente” ou “Estamos cuidando de nosso pessoal”. Onde estão suas evidências?

De acordo com ele, as empresas precisam fornecer dados sobre a composição de sua força de trabalho, garantindo que estejam cumprindo a diversidade e compartilhando como estão investindo em seu pessoal e como estão medindo e gerenciando sua cultura.

A requalificação é a chave

Os custos associados ao recrutamento constante de novas habilidades para o local de trabalho são proibitivos. Portanto, as organizações bem-sucedidas serão aquelas com uma profunda capacidade de requalificar e aprimorar sua força de trabalho atual, oferecendo educação, treinamento e aprendizagem contínua.

O bem-estar é o futuro

Peter recomenda que as organizações levem a sério a saúde e o bem-estar da força de trabalho.

A evolução da humanidade deve ser ancorada em torno da construção do bem-estar, de que estamos criando pessoas mais felizes e saudáveis. Essa é uma construção social. É uma construção individual, mas, é claro, também é uma construção organizacional, toda ligada ao bom trabalho.

A melhor empresa será vista como aquela que põe seu pessoal no centro de sua agenda de negócios.

Temos que entender nossos funcionários, vê-los holisticamente como a frente e o centro de nossas agendas de negócios. O bem-estar é a construção que talvez possa nos ajudar a entender melhor o que significa colocar os seres humanos no centro.

Capítulo 9

Uma nova perspectiva: medidas individuais e organizacionais

No Capítulo 7, apresentamos a gama de fatores de saúde individual e organizacional em jogo em qualquer empresa. Somente quando medimos esses fatores é que podemos realmente gerenciá-los, e, quando as pessoas testemunham a medição e o gerenciamento deles, entendem que a saúde da organização e das pessoas que a integram realmente importa para os líderes seniores. Neste Capítulo, discutiremos a medição em mais detalhes.

A melhor maneira de apresentar o conceito é considerar a organização e o local de trabalho como um sistema dinâmico de energia em que o trabalho é realizado. Em qualquer sistema, é importante identificar os componentes, medi-los e reconhecer os fatores que afetam sua eficiência operacional. As organizações focadas em pessoas podem aumentar sua capacidade de entrega concentrando a atenção na saúde e no bem-estar de sua força de trabalho e no ambiente em que operam, garantindo que o desempenho máximo seja alcançado.

Para ilustrar, o ramo da física conhecido como termodinâmica concentra-se em como a energia funciona em um sistema. Há três leis principais na termodinâmica:

- A primeira lei da termodinâmica, também conhecida como lei da conservação da energia, afirma que esta não pode ser criada nem destruída, apenas transferida ou alterada de uma forma para outra (a

energia potencial se torna energia cinética, que é a energia em movimento).

- A segunda lei da termodinâmica diz que a entropia de qualquer sistema isolado sempre aumenta (entropia é um estado de desordem, confusão e desorganização); portanto, a entropia é o declínio gradual rumo à desordem.
- A terceira lei da termodinâmica nos diz que a entropia de um sistema no zero absoluto é tipicamente zero; no entanto, isso é quase impossível de alcançar.

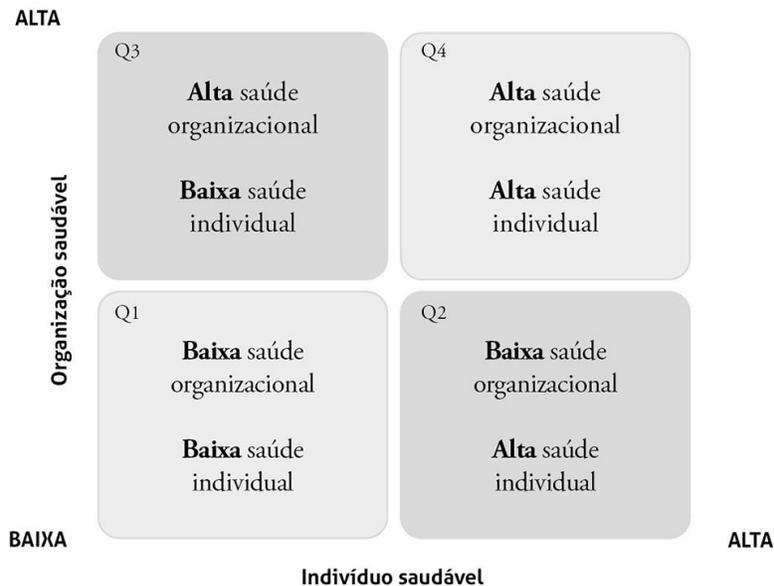
A comparação anterior do local de trabalho a um sistema dinâmico de energia está muito alinhada a essa nova definição de saúde no local de trabalho.

De insalubre a saudável: uma visão geral da jornada

Uma organização não pode ser saudável se estiver repleta de indivíduos não saudáveis. Um indivíduo não pode ser saudável se trabalhar em uma organização não saudável.

A ambição de qualquer líder que se inscreve nessa jornada é acreditar que o objetivo é criar uma organização saudável repleta de pessoas holisticamente saudáveis.

A matriz do local de trabalho saudável (veja a figura da próxima página) identifica claramente essa ambição: terminar no quadrante quatro com alta saúde organizacional e elevados níveis de saúde individual. É nesse quadrante que residem a resiliência, a sustentabilidade e o desempenho organizacional indescritível.



Então, onde está sua organização neste momento? Talvez seu desempenho esteja ruim porque a empresa apresenta baixa saúde organizacional e, conseqüentemente, os indivíduos desse sistema têm níveis baixos de saúde (quadrante um). Essa situação gera um efeito de ciclo negativo, e um piora o outro. Talvez você esteja vivenciando uma saúde individual alta, em uma organização cuja saúde é baixa (quadrante dois); muitas vezes, essa é a experiência de uma empresa nova, em que as pessoas chegam com brilho nos olhos e prontas para começar, com energia para queimar, mas, aos poucos, começam a vivenciar as estruturas e políticas que sugam a energia de um sistema mal projetado que frustra constantemente seu desejo de criar ou se manterem ativas. Uma organização como essa invariavelmente passará do quadrante dois para o um em pouco tempo.

E quanto ao quadrante três, o caso incomum em que a saúde organizacional é alta, mas a saúde individual é baixa? Isso pode ocorrer quando a organização tem uma liderança forte e uma ótima cultura, com políticas e práticas para apoiar suas ambições, mas em algum momento os comportamentos individuais se tornam um problema. A seleção e o recrutamento podem introduzir na organização pessoas que não compartilham os valores ou estão desalinhadas com a visão. Esses indivíduos se infiltram na estrutura e no sistema e causam distúrbios que

afetam o ambiente de trabalho e a “experiência do colaborador” – um conceito recente. Há dois futuros para essa empresa:

1. Perde os colaboradores que claramente não se encaixam e cria estruturas claras em torno dos comportamentos aceitáveis, concentrando enorme atenção nos conjuntos de habilidades dos gerentes a fim de estimular essa abordagem e migrar para o quadrante quatro (em que ambas as saúdes, organizacional e individual, são elevadas).
2. Não lida com seus problemas, esses comportamentos se tornam generalizados e, por fim, acaba no quadrante um.

Conforme discutido anteriormente, identificamos os dois componentes importantes do sucesso ou do fracasso: saúde organizacional e saúde individual. Agora, precisamos nos aprofundar para entender melhor do que exatamente estamos falando quando usamos esses termos, pois isso determinará quais indicadores devemos medir para identificar onde estamos e o ponto de partida de nossa jornada. O destino é claro: queremos criar uma organização saudável repleta de pessoas saudáveis.

Ainda não conhecemos um colaborador que vá trabalhar todos os dias em uma organização insalubre e que, de alguma forma milagrosa, consiga se isolar de modo que a disfuncionalidade da organização não o afete. É verdade que alguns indivíduos são mais afetados do que outros. Mas não incentivamos, de forma alguma, a ideia de que as pessoas devem ser mais resistentes e “aguentar” ou “se adaptar” e “seguir o fluxo” das frustrações que vivenciam diariamente. Isso não deve ser visto como um traço de caráter necessário para estar em um emprego. “Você precisa ser muito resiliente para trabalhar aqui!”. Estávamos conversando com um recém-contratado que fora informado de que precisaria ser muito flexível e trabalhar por iniciativa própria, pois ali haveria incerteza, as mudanças aconteceriam rápido e ele encontraria pessoas com comportamentos desafiadores. Todos esses são indicadores e sinais de que a organização é insalubre ou está doente. Esse fato se reflete em você.

Algumas pessoas não são tão expostas quanto outras aos efeitos da disfuncionalidade da organização. Em virtude de sua função, conseguem

operar em um casulo. Podem ter pouquíssimas interações que as incomodariam com falhas nos sistemas, tomada de decisões inadequadas ou relacionamentos interpessoais ruins. Talvez confiem em seus amigos e contem com os colegas de trabalho mais próximos para apoiá-las nos momentos difíceis e isolá-las da agitação de um local de trabalho insano.

Outras, porém, estão arrancando os cabelos para fazer as coisas. Os sistemas e processos são falhos, ou são contornados e não são observados, as decisões são tomadas de forma diferente a cada dia e não há um nível de consistência na aplicação. Os nervos ficam à flor da pele, os relacionamentos são testados, os conflitos eclodem, os lados são tomados e, de repente, “não consigo respirar”. Isso atinge você, e o estresse o afeta. Você está no limite: sua mente, antes aberta, inventiva, criativa e sem medos de assumir riscos, agora está fechada, obcecada em não cometer erros ou ser punida, e o conduz à postura de “cabeça baixa e trabalho feito”.

Da mesma forma, você pode ter uma organização saudável com visão, missão e valores claros, desenvolvidos com muita reflexão e tempo. O projeto da organização está em vigor para cumprir o que é necessário. As políticas e práticas foram concebidas com cuidado e comunicadas com competência. A função foi definida, há descrições claras de cargos, os sistemas de remuneração são justos, e o reconhecimento tornou-se parte de uma cultura claramente determinada que estabelece a estrutura para comportamentos aceitáveis. Mas, então, os colaboradores entram na equação. Embora sejam novos, não são estreantes na vida organizacional e chegam com muitos preconceitos e visões de antigos líderes, tendo um olhar muito crítico em relação aos sistemas que os decepcionaram antes. Sua vida fora do trabalho é desafiadora, e eles manifestam seus fracassos durante o expediente. Os relacionamentos cheios de conflitos em casa respingam nos colegas de trabalho.

As etapas cruciais para tornar um local de trabalho saudável

Há muita coisa acontecendo nos locais de trabalho. Eles são sistemas dinâmicos e complexos que precisam ser gerenciados. O alto desempenho não acontece por acaso. Não se trata de aparência. Ele precisa de um

projeto bem-pensado. Precisa de cuidado e atenção, além de monitoramento e medição constantes.

Aqui, definimos as etapas que você precisa seguir se quiser que a sua empresa se torne um local de trabalho saudável:

- Etapa 1: Liderança comprometida;
- Etapa 2: Uma nova definição de “saudável”;
- Etapa 3: Criação de uma cultura de saúde;
- Etapa 4: Medição dos dados da linha de base;
- Etapa 5: Análise e interpretação;
- Etapa 6: Criação de um entendimento compartilhado;
- Etapa 7: Desenvolvimento e execução do plano;
- Etapa 8: Avaliação constante e comemoração do sucesso.

Etapa 1: Liderança comprometida

Todas as pesquisas (e, de fato, a nossa experiência pessoal) nos dizem que, se a liderança da organização não estiver totalmente de acordo com a filosofia de se tornar um local de trabalho saudável e acreditar de verdade que esse é o caminho para o alto desempenho organizacional geral, a maioria das iniciativas não terá sucesso. Temos visto inúmeras organizações em que os líderes falam da boca para fora sobre o conceito e ficam satisfeitos em fazer um discurso de apoio exaltando os benefícios, esperando que o RH lidere e a conscientização siga, que a marca da empresa melhore e que os talentos sejam atraídos, mas não se importam de fato se os colaboradores, que eles veem como recursos descartáveis, são indivíduos realmente saudáveis. Poucos estão convencidos de que um compromisso firme com a saúde da organização e da força de trabalho é o combustível secreto que impulsiona o alto desempenho, mas deveriam estar.

Quantos conselhos pedem os números mensais de saúde da força de trabalho? Bem, se realmente quiserem o melhor indicador de desempenho futuro e destacar os riscos potenciais, devem analisar esses dados primeiro. Só assim esses conselhos levarão a sustentabilidade organizacional a sério. Um local de trabalho saudável é uma filosofia. Ou as pessoas acreditam nela e a consideram importante ou não acreditam. Se os acionistas se

importarem, eles insistirão em obter relatórios anuais que incluam medidas não financeiras, como estatísticas sobre a saúde da força de trabalho. Em muitas partes do mundo, isso é uma exigência, principalmente para grandes organizações. Os acionistas devem se preocupar muito com a sustentabilidade da empresa em que investiram.

Os relatórios de ESG se tornaram populares em muitas empresas, e isso é algo bem-vindo. Eles são o futuro. O aspecto ambiental inclui mudanças climáticas, gerenciamento de resíduos e uso de energia. A responsabilidade social envolve diversidade e inclusão, direitos humanos e dos colaboradores. A governança integra *compliance*, ética comercial, procedimentos e controles. Muitos abrangem a estrutura fornecida pelas Nações Unidas e suas dezessete metas de sustentabilidade. Duas dessas metas estão relacionadas ao trabalho e ao bem-estar: a meta três está relacionada à boa saúde e ao bem-estar, e a meta oito tem medidas ligadas ao trabalho digno e ao crescimento econômico.

Não é suficiente que o CEO ou a diretoria executiva façam o barulho certo a esse respeito – eles devem ser vistos como modelos. De fato, com base em nossas décadas de envolvimento em avaliações organizacionais, percebemos que algumas das pessoas mais insalubres estão na diretoria executiva e, em alguns casos, isso está as matando sem que elas percebam. O estresse de uma organização sobe até o topo, as decisões a serem tomadas nesse nível são difíceis, a interação política e de poder se torna mais cruel e, quanto mais alto se chega, mais difícil é a queda, considerando que, muitas vezes, isso inclui abandonar o estilo de vida que você e sua família criaram.

Portanto, um local de trabalho saudável começa com um compromisso firme do conselho, do CEO e da diretoria executiva de que eles entenderão o processo, mostrarão um compromisso real com ele em termos de recursos de tempo e energia e estarão prontos para se tornarem modelos de saúde dentro da organização. Na verdade, quanto mais dramática for a conversão, melhor, pois a organização está observando atentamente. Mais do que nunca, as pessoas estão atentas a uma liderança não autêntica. Em uma organização, os colaboradores tiveram grande prazer em nos mostrar o carro do CEO estacionado na vaga para deficientes, destacando o fato de que ele havia feito um grande alarde ao remover as vagas de estacionamento

reservadas para a diretoria como demonstração de uma abordagem mais igualitária para todos os colaboradores – mas ele fora descoberto; e a sua verdadeira face, revelada. Prepare-se para ser real e autêntico, ou nem se dê ao trabalho de começar a jornada.

Etapa 2: Uma nova definição de “saudável”

Conforme descrito anteriormente neste livro, precisamos trabalhar com uma nova definição de “saudável”. Em nossa organização, Healthy Place to Work, descrevemos uma pessoa saudável como um indivíduo com vitalidade para prosperar no trabalho e fora dele. Uma organização saudável é aquela que permite que seu capital humano (seu pessoal) atinja os objetivos dela de forma sustentável. Essas duas definições são fundamentais para entender a interação entre o indivíduo e a organização, e o fato de que um afeta enormemente o outro. Se os indivíduos não tiverem a vitalidade (efetivamente energia) para prosperar, tanto no trabalho quanto em sua vida pessoal, eles não serão capazes de entregar resultados sustentáveis para suas organizações.

No entanto, quando você menciona saúde e bem-estar para colaboradores e organizações, suas mentes se voltam para uma visão antiga do que isso significa; saúde física com um pouco de saúde mental. Poucos consideram uma visão mais holística da multiplicidade de fatores que afetam sua saúde e desempenham um papel em mantê-los mentalmente fortes, resilientes e com alto desempenho.

Portanto, um aspecto fundamental da criação de um local de trabalho saudável é educar a população de colaboradores sobre o modelo holístico e salutogênico que definirá o sucesso (consulte o Capítulo 5 para obter uma introdução à salutogênese).

Trata-se de educar todos em sua organização com o conhecimento necessário para essa jornada. Nossa experiência nos diz que eles provavelmente também terão um entendimento muito restrito dos fatores determinantes da saúde individual. Nesse estágio, precisamos ajudá-los a explorar toda essa área. Não se trata de simplesmente apresentar-lhes informações, mas de convidá-los a aprender uma maneira mais holística de ver a saúde. Muitas vezes, o líder da organização pode querer compartilhar

a jornada pessoal que o levou ao ponto de se apaixonar pela importância da saúde da força de trabalho, explicando sua mentalidade anterior sobre o tópico e o processo pelo qual concluiu que poderia haver uma abordagem diferente e que o trabalho, o local de trabalho e a organização podem ser verdadeiros impulsionadores para apoiar uma nova abordagem.

As organizações têm usado discursos, oficinas interativas, treinamentos de exploração, discussões em grupo, *webinars*, clubes de leitura e assim por diante para iniciar a conversa. Lembre-se de que nem todos estarão necessariamente aderindo a essa etapa. Eles podem ser céticos. Muitos já passaram por programas de transformação organizacional fracassados. Alguns talvez se perguntem o que a organização ganha com isso e por que, de repente, ela se interessou pela saúde de seus colaboradores. Por essa mesma razão, a organização deve definir desde o início seus motivos e deixar bem claro que o destino de uma jornada bem-sucedida – um local de trabalho saudável – trará enormes benefícios para todos os envolvidos, inclusive para a organização. Uma empresa forte, resiliente, sustentável e de alto desempenho deve ser do interesse de todos.

É importante que aqueles que lideram esse movimento possam articular bem os motivos e a urgência, para que isso seja visto como uma prioridade real. É importante entender quem são os influenciadores em sua organização e conseguir a adesão deles.

Trata-se de criar e avaliar se todos os seus colaboradores compartilham o entendimento da jornada que está por vir. Você pode mapear como *talvez seja* o caminho a seguir, mas, na verdade, ninguém sabe em detalhes. A jornada de cada organização será única, por ser composta de indivíduos diversos em diferentes estágios de suas vidas e carreiras. Pode ser útil compartilhar a jornada que outras organizações percorreram para criar seu próprio local de trabalho saudável. Talvez isso funcione como uma grande motivação, pois elas podem explicar suas expectativas anteriores ao iniciar a jornada e compará-las com a realidade do processo pelo qual passaram. Podem falar sobre os solavancos na estrada, os obstáculos que enfrentaram, como os superaram e o destino. Ter a empresa oficialmente certificada como um lugar saudável para se trabalhar é uma meta que muitos têm

orgulho de alcançar. No entanto, a jornada não termina aí – ela não tem fim. Você pode retroceder ou avançar.

Nessa etapa, vale a pena avaliar quantos colaboradores estão dispostos a participar da jornada, geralmente por meio de uma pesquisa. É importante porque é a jornada pessoal de saúde de cada um deles, mas também da força de trabalho combinada, da qual eles são uma parte importante.

Alguns serão muito apaixonados por essa área por vários motivos diferentes, outros nem tanto. É importante canalizar a energia e o entusiasmo desses colaboradores apaixonados. Muitas vezes, isso pode significar permitir que eles criem equipes de “local de trabalho saudável” em seu setor, departamento, estado, país ou região. Esses podem ser os indivíduos capazes de manter a motivação forte para as mudanças que serão necessárias. Podem impulsionar estratégias, localizar iniciativas, fornecer *feedback* sobre como as mudanças estão sendo recebidas e o que está funcionando bem. As histórias são relevantes durante qualquer programa de mudança, e é essencial canalizar as de sucesso para que atinjam um público mais amplo. Esse *feedback* é fundamental porque o processo não pode ser visto como algo de cima para baixo, mas de baixo para cima. Portanto, se algumas mudanças não estiverem funcionando, elas precisam ser adaptadas, alteradas, ajustadas ou, em alguns casos, potencialmente abandonadas.

Todos precisam acreditar que sua voz é ouvida e, o que é mais importante, valorizada.

Etapa 3: Criação de uma cultura de saúde

Muito já foi escrito sobre cultura e sua importância para o desempenho organizacional. É impossível tornar-se um local de trabalho saudável se a cultura não o apoiar. Há inúmeras maneiras de ver a cultura e inúmeras definições. Pessoalmente, tivemos a grande sorte de conhecer e conversar com Ed Schein, que escreveu o livro seminal *Organizational Culture and Leadership* [Cultura organizacional e liderança]. Seu modelo demonstra com clareza todas as partes intrincadas de uma cultura e a importância que a liderança desempenha na sua criação. Você precisa conhecer os componentes que formam a cultura da sua empresa e estar pronto para

mudar as partes que não são consistentes com a criação de um local de trabalho saudável. Muitas vezes, pode ser uma pessoa ou pessoas com um conjunto de comportamentos que estão tornando a vida sofrida e insalubre para os outros. Esses indivíduos podem ter um alto desempenho. Uma situação como essa costuma ser o teste decisivo para as organizações: elas tomarão uma decisão de longo prazo e terão a conversa que pode levar à saída do indivíduo ou grupo da organização ou simplesmente se concentrarão nas prioridades de curto prazo e manterão o *status quo*?

A cultura tem sido frequentemente descrita como o ar em uma organização. Ela está lá, mas você não consegue vê-la. Também é descrita como “a maneira como fazemos as coisas por aqui”. A questão é: você faz coisas que apoiam a saúde das pessoas ou as deixam doentes? Como as decisões são tomadas? Onde está o poder? Qual é a estrutura informal de influência da organização?

De acordo com a nossa experiência, algumas organizações não são de fato donas de sua cultura, mas as melhores definitivamente o são e dão alta prioridade a que ela seja correta. Ser dono de sua cultura significa defini-la e decidir como ela será. Quais são os aspectos mais importantes? Isso geralmente começa com a definição de seus valores. Não se trata da criação de um conjunto de valores de relações públicas que pareçam bons e “legais” para pessoas de fora e novos recrutas. Trata-se de ter uma conversa profunda sobre os aspectos que levarão a organização adiante. Em muitas organizações, pedimos aos colaboradores que articulassem seus valores e, de repente, eles querem correr para a recepção para serem lembrados de quais são esses valores. Os valores devem ser incorporados às políticas, às práticas e aos comportamentos desejados da organização. Eles devem ser reforçados. Por exemplo, suas práticas de reconhecimento devem valorizar as pessoas que viveram os valores, não apenas aquelas que atingiram uma meta ou KPI [Key Performance Indicators – indicadores-chave de desempenho]. O reconhecimento também deve se concentrar em *como* algo é alcançado.

Os momentos definem. Muitas organizações se atrapalham com toda a questão da cultura, mas então surge um momento decisivo, e a verdadeira cultura se apresenta. Talvez seja uma escolha entre reduzir o número de colaboradores ou os lucros, talvez seja lidar com uma situação de saúde

mental de alguém, talvez seja o tratamento de um agressor. Essa decisão é realmente importante e define a liderança para os próximos anos. As pessoas nos contam histórias como se o evento tivesse acontecido na semana passada, embora se saiba que foi há dez anos. Os momentos são importantes.

Criar uma cultura que apoie a saúde é fundamental para criar um local de trabalho saudável. Priorizar as pessoas em detrimento do lucro é importante. Avaliar se as demandas impostas aos colaboradores são adequadas para levá-los a um alto desempenho, mas sem sobrecarregá-los com doenças ou subjugá-los ao tédio. Dar às pessoas o controle sobre seu trabalho, seus projetos, suas funções, permitindo que criem seu próprio emprego, reduzindo o estresse ao aumentar seu controle e sua autonomia – essas coisas são importantes.

Etapa 4: Medição dos dados da linha de base

Uma das coisas que mais gostamos de fazer quando executamos um programa com uma organização é pedir que ela preveja seu ponto de partida ou sua linha de base. Todo mundo tem uma visão, e é fascinante ver quão longe ou perto ela está da realidade. Não se trata de um líder dando a visão de sua própria experiência, mas, sim, de prever o que ele acredita que será o resultado geral para toda a força de trabalho. Há um risco envolvido, e, por esse motivo, muitos só se sentem à vontade para fazer isso conosco em caráter confidencial, enquanto outros ficam muito felizes que todos conheçam suas opiniões. Muitas vezes, quando retornamos com os resultados reais, pode haver alguns choques, e pode ficar claro que muitos não tinham conhecimento da situação em sua organização.

Existe um conceito chamado STABs. Quando fazem perguntas, as pessoas usam palavras como “It Seems to me”, “I Think”, “I Assume” ou talvez “I Believe” [respectivamente “Para mim, parece que”, “Eu acho”, “Presumo” e “Acredito”]. Depois de realizar uma pesquisa e receber um nível estatisticamente significativo de respostas, você não dependerá mais da intuição ou de um pressentimento sobre a situação da organização.

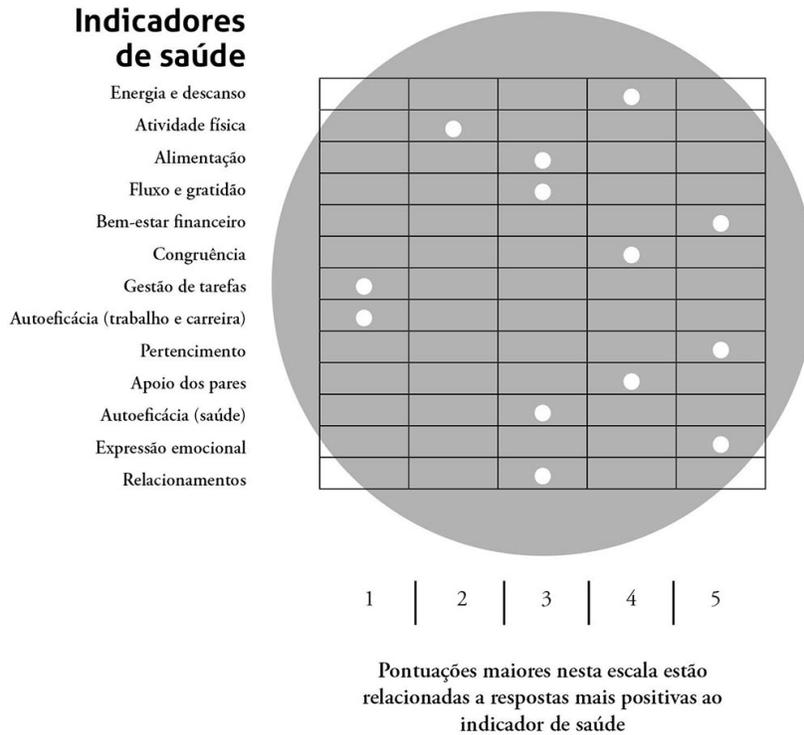
Agora você sabe exatamente qual é o número da saúde da sua força de trabalho.

Saúde individual

No Capítulo 7, identificamos várias áreas que precisamos definir a fim de determinar quais elementos devemos medir para obter uma indicação clara de nossa saúde individual. Conforme discutido anteriormente, muitas pessoas têm uma visão bem restrita dos fatores que as tornam saudáveis, mas estamos seguindo o exemplo de Aaron Antonovsky e adotando uma abordagem mais holística e salutogênica (consulte o Capítulo 5).

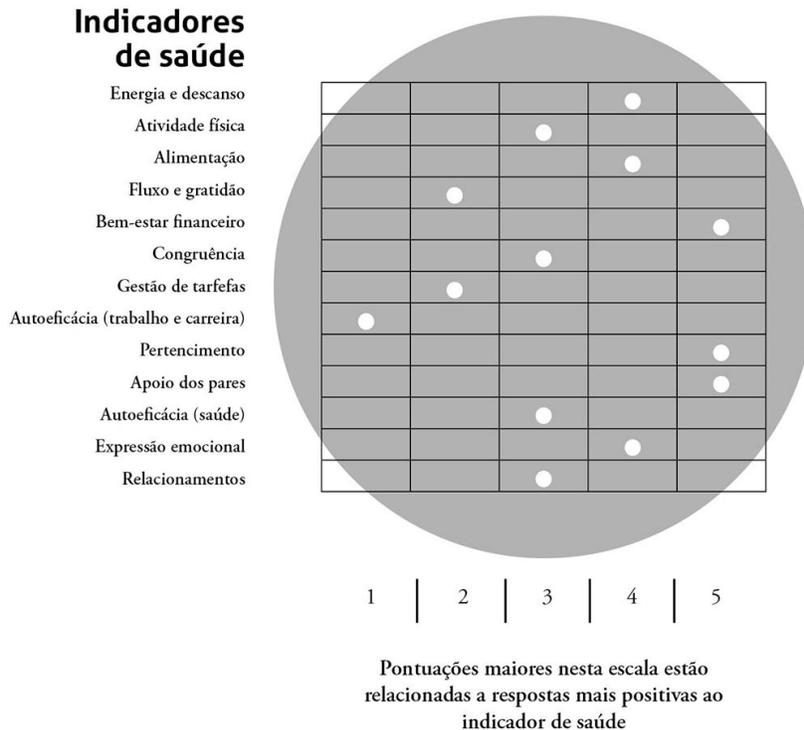
Do ponto de vista de um indivíduo saudável, identificamos 21 elementos-chave que impulsionam os resultados de saúde. Aptidão física, alimentação, níveis de energia, segurança e proteção, autoeficácia, níveis de estresse, autonomia pessoal, mentalidade de aprendizado, bem-estar financeiro, relacionamentos, senso de comunidade, emoções, inclusão, autenticidade, propósito, alinhamento, apreciação, fluxo e paixão são apenas alguns dos indicadores que pedimos aos indivíduos que relatassem por conta própria usando várias declarações testadas e comparadas. Isso resulta em uma visão a partir de uma perspectiva de todos em uma organização. Por motivos de confidencialidade, nunca compartilharíamos resultados individuais, mas essa é uma demonstração simples de como criamos um modelo eficaz para medir se uma organização é um lugar saudável para trabalhar.

STATUS DE SAÚDE INDIVIDUAL



Nesse estágio, não analisamos apenas um indivíduo, mas combinamos todos os resultados individuais para a população total da força de trabalho, digamos, 5 mil colaboradores. Como você verá, os resultados de um indivíduo em particular são ligeiramente diferentes do conjunto total de dados para toda a força de trabalho. Portanto, é importante pesquisar uma força de trabalho completa inicialmente para obter uma medida de linha de base sólida. Para algumas organizações, uma amostra estatística pode ser usada com boa confiabilidade de que os resultados poderiam ser replicados se a pesquisa fosse repetida. No exemplo da figura a seguir, vemos que os resultados de toda a força de trabalho são ligeiramente mais positivos ao relatar seu próprio estado de saúde.

STATUS DE SAÚDE DA FORÇA DE TRABALHO



Saúde organizacional e a perspectiva do local saudável

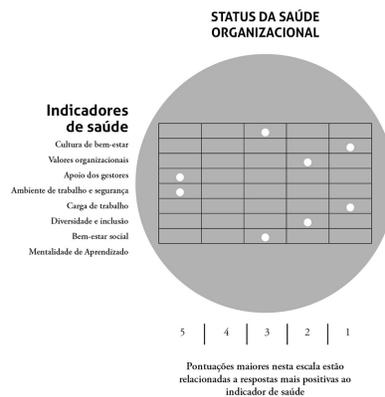
Em seguida, abordamos as percepções dos colaboradores sobre a saúde da organização. Apresentamos os fatores de saúde organizacional no Capítulo 7.

Para ser uma organização saudável, as pesquisas apontam para o fato de que é preciso ter uma cultura que apoie a saúde e o bem-estar e, conforme discutido anteriormente, a liderança da organização é fundamental para o desenvolvimento e a manutenção dessa cultura e do clima organizacional. Também aprendemos que o relacionamento entre os colaboradores e os gerentes é essencial para a sensação de bem-estar. Os gerentes estão mais próximos dos colaboradores e precisam entender a interação entre a combinação de recursos organizacionais e pessoais com as demandas que estão sendo exigidas da força de trabalho. Eles também trazem a clareza que é necessária em muitas áreas da experiência do colaborador: clareza de expectativas e de funções, canalização de informações e preparação da organização para mudanças. Eles implementam políticas relacionadas a

recrutamento, promoções e oportunidades de desenvolvimento e, mais importante, também reconhecem e avaliam o desempenho, que é, em geral, uma área de conflito e estresse no relacionamento entre a organização e o indivíduo.

Há uma série de indicadores que precisamos entender da força de trabalho para compreender o relacionamento entre a organização e o indivíduo. A coleta de pontos de dados de colaboradores individuais que relatam suas percepções sobre todos esses aspectos da organização e a combinação dessas respostas fornecem uma avaliação geral da organização a partir de uma perspectiva de como ela afeta a saúde da força de trabalho.

Pontuações maiores nessa escala estão relacionadas a respostas mais positivas ao indicador de saúde.



Desenvolvendo o modelo da figura acima, agora permitimos que nossos dois círculos se sobreponham e se tornem um diagrama de Venn. Esse diagrama de Venn é chamado de perspectiva do local saudável. O local de sobreposição é onde os colaboradores responderam, em média, com uma pontuação de 4 (de um total de 5) tanto para as afirmações relacionadas aos indicadores de saúde individual quanto para as pertinentes à saúde organizacional. Acreditamos que essa é uma perspectiva importante para que as pessoas vejam qualquer organização. É preciso entender que cada ponto de dados está relacionado às percepções dos colaboradores e é valioso.

A sobreposição denota que um local de trabalho saudável é aquele cujos colaboradores acreditam que estão saudáveis, segundo o modelo de avaliação holística e salutogênica, e que a organização os apoia no

desempenho de suas funções em alto nível. Essa é, de fato, uma organização saudável. Esse deve ser o objetivo de todas as organizações.

Esse é efetivamente o ponto de partida para qualquer organização. A partir dessa visualização, você verá a tarefa que tem pela frente. Sua ambição é converter as pontuações 1, 2 e 3 em 4 e 5. Nas avaliações, usamos declarações relacionadas aos indicadores e uma escala Likert para permitir que os colaboradores expressem o quanto concordam ou discordam de determinada declaração.

1. Quase sempre falsa;
2. Frequentemente falsa;
3. Às vezes verdadeira/às vezes falsa;
4. Frequentemente verdadeira;
5. Quase sempre verdadeira.

A visualização da próxima figura é o destino ideal em que o feedback dos colaboradores sobre seus próprios indicadores de saúde e os indicadores de saúde da organização são todos positivos. A interseção entre ambos é o ponto ideal para o alto desempenho organizacional, a resiliência e a sustentabilidade.

Etapa 5: Análise e interpretação

Agora temos uma visão geral de quão perto ou longe essa organização está de se tornar um local de trabalho saudável.

Para fins desse exemplo (mostrado em figuras anteriores), apresentamos uma visão bastante simplista do modelo. A análise mais profunda dos dados de primeira linha pode revelar *insights* reais e uma melhor compreensão do que está impulsionando os resultados. Primeiro, investigamos os dados demográficos e os dividimos por idade, gênero, função, região geográfica, horas trabalhadas, visão geral da própria saúde e assim por diante. Em seguida, é útil identificar correlações nos dados – por exemplo, talvez a idade desempenhe um papel significativo nos resultados sobre preocupações financeiras, com colaboradores mais jovens menos preocupados e colaboradores de meia-idade muito preocupados.

Nossos dados mostraram claramente que o grupo com menos de 25 anos de idade foi o mais afetado pela pandemia da covid-19. Trabalhar de casa para eles não era divertido: alguns moravam com os pais; outros, em apartamentos tipo estúdio; a maioria desejava passar mais tempo em um local de trabalho vibrante, onde pudessem aprender e receber orientação, crescer e se desenvolver, encontrar amigos e talvez parceiros para a vida toda. Também ficou claro que, quando combinamos várias respostas de declarações, muitos estavam lutando com sua saúde mental. Em algumas organizações, os colaboradores trabalhavam muitas horas, o que, por si só, pode não ser um problema, pois muitos o fazem por opção, construindo uma carreira e sentindo bastante prazer quando encontram significado e propósito em seu trabalho. No entanto, quando correlacionado com a sensação de que recebiam pouco reconhecimento real por seus esforços e tinham pouco controle ou autonomia, provavelmente não é surpresa que eles estivessem dispostos a mudar para outra empresa se recebessem um pouco mais.

Usando várias ferramentas analíticas, podemos analisar os dados mais profundamente e descobrir melhor o significado que está por trás deles. Por exemplo, a análise de regressão nos permite entender a relação entre duas variáveis, e a análise de sentimentos nos permite capturar efetivamente as

opiniões dos colaboradores, conforme articuladas por meio de suas respostas a perguntas abertas.

Por fim, o *benchmarking* nos permite comparar um conjunto individual de resultados com uma série de resultados combinados de um país, região geográfica, setor ou indústria. Isso é muito útil, pois alguns pontos de dados podem parecer baixos até que você os compare com um *benchmark* relevante e, de repente, isso muda a forma como você os interpreta. Por exemplo, a declaração que pergunta aos indivíduos se eles se preocupam com suas finanças pode surpreendê-lo com uma pontuação baixa, até que você perceba que essa é uma das declarações com menor pontuação em nosso modelo.

Os cientistas de dados podem usar sua experiência para transformar dados não estruturados em *insights* acionáveis, fornecendo às organizações uma base de evidências que permita a tomada de decisões estratégicas. Seu trabalho muitas vezes facilita que as organizações direcionem os recursos para onde eles são mais necessários. Com frequência, é útil para uma organização que está iniciando essa jornada obter alguma perspectiva externa e apoio na análise e no planejamento de dados, se ainda não tiver esses recursos. Como gerente, você pode conduzir uma abordagem microdirecionada utilizando alguns dos pontos indicados neste Capítulo para obter uma base de fatos e determinar as implicações dos seus dados.

Etapas 6: Criação de um entendimento compartilhado

Muitas vezes vimos CEOs entrarem em modo de ação e pedirem ao RH uma lista de cinquenta ações com responsáveis e datas para realizar uma intervenção em cascata. Essa abordagem apressada muitas vezes pode ser falha. Outros dedicam um pouco de tempo para se sentar com seus resultados e absorvê-los.

É interessante que o tempo investido para refletir sobre os resultados pode ser inestimável, com a definição de ações prioritárias, o estabelecimento do que é possível e das melhores abordagens que poderiam ser consideradas para responder.

Depois que uma análise completa tiver sido realizada e a organização tiver interpretado seus resultados corretamente, ela precisará informar os

resultados a toda a força de trabalho. Esse é um ponto crucial, pois garante um entendimento compartilhado entre todos os participantes quanto ao ponto de partida da jornada que estão percorrendo juntos. Embora existam muitas maneiras de comunicar e informar os resultados aos colaboradores, nossa experiência nos diz que as reuniões para toda a organização, rapidamente seguidas por reuniões de pequenos grupos ou departamentos para analisar e entender as principais mensagens, podem ser muito úteis nesse caso. Lembre-se de que o envolvimento resulta em investimento e, para fazer com que os colaboradores invistam nesse esforço, é útil envolvê-los no processo de *feedback*.

Etapa 7: Desenvolvimento e execução do plano

Neste momento, você tem os resultados da linha de base. Você já os cortou e dividiu, os cientistas de dados fizeram sua magia, e você sente que tem uma visão profunda sobre a saúde de sua organização e de sua força de trabalho.

Com frequência, muitos líderes ficam ruminando os desafios apresentados pelo conjunto de resultados, especialmente se alguns deles foram uma surpresa. No entanto, a primeira coisa em que você deve se concentrar é nos aspectos positivos dos resultados – com muita frequência, temos visto os líderes passarem por cima destes e pularem para as áreas de preocupação ou oportunidade. É igualmente importante reconhecer as áreas que estão funcionando, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional. Além disso, os líderes devem resistir à tentação de levar as críticas para o lado pessoal. Líderes brilhantes nunca dizem aos entrevistados da pesquisa que estão profundamente desapontados com os resultados, não importa quão baixas sejam as pontuações. O melhor ponto de partida é agradecer a todos por terem reservado um tempo para responder e por sua franqueza e honestidade. Esse é um ótimo ponto de partida. Pelo menos agora você sabe por onde começar.

Depois de comunicar os resultados a toda a organização, todos estarão comprometidos a agir. Entre no plano de desenvolvimento do “Healthy Place to Work”; o Capítulo 10 descreve como ele é criado. Uma das maiores tentações é buscar agir em todos os itens de sua lista de questões a

trabalhar. Entretanto, sua primeira tarefa é começar a estabelecer prioridades. Muitos líderes querem se lançar em vitórias rápidas, mas essa não é uma boa ideia. Já vimos casos em que o assédio moral é praticamente endêmico e os colaboradores também se queixam da temperatura do ar-condicionado, aí o líder inicia uma grande discussão sobre como consertar o calor e ignora completamente o maior problema, que é o assédio moral. Nosso conselho é sempre atacar os maiores problemas de frente. Isso é realmente importante porque gera confiança no processo e crença de que a mudança é possível e que a liderança está comprometida em fazê-la acontecer.

Como você verá no Capítulo 10, o plano consiste em construir uma visão clara do que se deseja alcançar, do processo a ser implementado para isso acontecer, e identificar como você o apoiará e como promoverá as várias respostas de mudança que está impulsionando nos próximos seis a doze meses (ou qualquer período possível em sua organização).

A fase de execução leva tempo. É importante identificar e comemorar as primeiras vitórias (consulte a Etapa 8), mas descobrimos que reunir os recursos certos no momento certo para implementar as mudanças necessárias geralmente leva mais tempo do que o previsto inicialmente. É vital um gerenciamento ativo da mudança, seja no âmbito de departamento/setor ou em toda a organização. Para gerenciar esse tipo de mudança, é necessário acompanhar o desempenho ao longo do tempo e adaptar as ações (e ser ágil) para tratar de problemas que não são resolvidos ou aproveitar oportunidades inesperadas. Mais informações sobre a execução do plano estão no Capítulo 10.

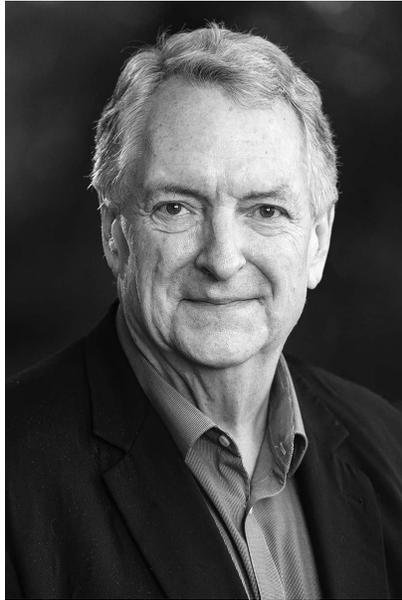
Etapa 8: Avaliação constante e comemoração do sucesso

A criação e a manutenção de um local de trabalho saudável é uma jornada sem fim. Percebendo esse fato, fica claro para a maioria dos colaboradores que eles precisam de um fluxo constante de informações que lhes permita entender o que está acontecendo em sua organização e responder aos problemas quando eles forem identificados. A escuta contínua é útil para organizações maiores, que utilizam algoritmos de rotação de declarações, pesquisando seus colaboradores com algumas

perguntas semanais ou mensais, o que lhes fornece um fluxo constante de dados.

Crucialmente, identificaremos com clareza um destino nessa jornada, no qual você poderá comemorar quando chegar. Essa comemoração é importante porque melhora a vida de todos. É uma jornada que a liderança sozinha não pode realizar. Só pode ser alcançada por todos os colaboradores, em todos os departamentos, em todos os níveis, em todas as regiões geográficas, se eles puderem cumprir sua parte. Cada colaborador deve fazer sua parte para tornar o local de trabalho um lugar saudável para todos.

Dave Ulrich



Conhecido como o pai do RH moderno e criador do modelo Ulrich RH, extremamente influente, Dave Ulrich publicou mais de trinta livros sobre liderança, organização e recursos humanos. Ele prestou consultoria para mais da metade das empresas da *Fortune 200* e trabalhou em mais de oitenta países. Atualmente, ocupa o cargo de professor Rensis Likert da Ross School of Business, na Universidade de Michigan, e é sócio do RBL Group.

Foco no cliente e bem-estar do colaborador: dois lados da mesma moeda

Transmitir uma mensagem em um mundo distraído pode ser difícil, por isso os comunicadores especializados usam a técnica da repetição. Se você já teve a sorte de conversar com Dave Ulrich, talvez não tenha percebido na hora, mas depois descobriu que ele encontra inúmeras maneiras diferentes de reforçar e repetir sua mensagem abrangente. A mensagem dele é clara: se você está no mundo dos negócios, tudo o que faz deve se concentrar em atender ao cliente, porque, se não o fizer, talvez não tenha um negócio no qual se concentrar. Se sua empresa não for bem-sucedida no mercado, não

haverá local de trabalho. Da mesma forma, quando se trata da saúde e do bem-estar dos colaboradores, ele acredita que os líderes precisam ligar os pontos entre os investimentos na saúde da força de trabalho e o impacto no resultado. Colaboradores saudáveis têm a capacidade de prestar um atendimento brilhante ao cliente na linha de frente, e esse tipo de atendimento faz com que os clientes voltem sempre.

Líderes que não conseguem conectar a saúde mental ao sucesso organizacional

Para Ulrich, os líderes muitas vezes não conseguem vincular a saúde mental de sua força de trabalho ao futuro sucesso organizacional com clientes e investidores, mas ele acredita que isso é essencial. Se todos entenderem que a melhoria da saúde mental dos colaboradores impulsionará o sucesso da organização, as pessoas levarão isso mais a sério. Se não fizerem essa conexão, não farão o esforço necessário para medir e gerenciar a saúde mental em seu local de trabalho. A pesquisa de Ulrich prova que uma mudança de 10% na experiência do colaborador resulta em uma mudança de 5% na experiência do cliente.

Autocuidado da liderança

A liderança não é uma função, mas, sim, um relacionamento, de acordo com Ulrich, que acrescenta o autocuidado aos cinco comportamentos dos líderes bem-sucedidos, juntamente com a definição/execução da estratégia e o gerenciamento de pessoas hoje e no futuro. A capacidade de gerenciar sua própria saúde mental, em conjunto com a saúde mental de sua equipe, definirá os líderes que proporcionarão o sucesso do cliente.

Três temas principais do futuro do trabalho

A personalização, a incerteza e a navegação na tensão dos paradoxos serão os principais temas do futuro do trabalho, e cada um deles exige um foco na saúde. Para que os colaboradores tenham o melhor desempenho possível, eles precisam ser capazes de criar uma maneira de trabalhar que se adapte às suas circunstâncias pessoais. Isso está de acordo com nosso desejo

de que os empregadores permitam que os colaboradores realizem seu trabalho conforme as necessidades de suas vidas. Para lidar com um mundo incerto, Ulrich recomenda que você volte a se concentrar nos aspectos do seu mundo sobre os quais tem certeza, sendo que o aprendizado e a adaptação são fundamentais. Lidar com uma série de demandas ou paradoxos concorrentes e aparentemente conflitantes é um verdadeiro desafio, sendo que o equilíbrio final é a tensão entre o sucesso no mercado e o cuidado e a compaixão por sua força de trabalho.

Segurança psicológica: o alicerce do sucesso

O mantra repetido por Ulrich (juntamente, é claro, com o foco no cliente) são os três Bs: *belive*, *become* e *belong* [respectivamente acreditar, tornar-se e pertencer]. *Acreditar* está relacionado à conexão e ao alinhamento de todos os colaboradores com o objetivo da organização; *tornar-se* está focado no crescimento por meio do aprendizado e da participação; e, por fim, *pertencer* está relacionado à criação de um senso de comunidade e lealdade. A base para todos os três é um quarto “B”: *Be safe* – estar seguro física, emocional e psicologicamente.

Trabalho híbrido? A pergunta errada

Ulrich acredita apaixonadamente que o debate sobre o trabalho híbrido (onde e como você trabalha) será superado por um foco mais forte no motivo pelo qual as pessoas trabalham e no que elas trabalham. Identificar o trabalho que lhe dá propósito e significado deve ser o objetivo final de uma pessoa, porque você será mais saudável se estiver fazendo algo que lhe dê profunda satisfação. Ulrich acredita que, se você tiver um “porquê” e um “o quê” fortes, o “onde” e o “como” se tornarão secundários.

O poder da taxonomia

Não é de surpreender que o doutorado de Ulrich tenha sido sobre taxonomia, a classificação dos seres vivos ou, como ele diz, a “ciência da simplicidade”. Está claro que ele adotou uma abordagem sistêmica para chegar a muitas de suas conclusões sobre as maneiras mais eficazes de

combinar pessoas e organizações a fim de alcançar níveis superiores de desempenho. Foi um prazer ouvir suas conclusões.

Jeffrey Pfeffer



Jeffrey Pfeffer ocupa o cargo de professor Thomas D. Dee II de Comportamento Organizacional na Graduate School of Business da Universidade Stanford onde leciona desde 1979. Ele é autor ou coautor de dezesseis livros. Pfeffer fez bacharelado e mestrado na Universidade Carnegie Mellon e doutorado em Stanford.

Meça regularmente a saúde comportamental e a saúde no local de trabalho, e use um projeto de trabalho centrado no colaborador.

Como já foi dito neste livro, Jeffrey Pfeffer foi a inspiração para nossa organização, a Healthy Place to Work, e continua a nos inspirar até hoje. Ele é de fato intransigente na defesa de uma mudança na forma como o trabalho é projetado e os locais de trabalho operam, para que não prejudiquem a saúde dos colaboradores.

Conselhos para o sucesso

O melhor conselho de Pfeffer para as organizações que desejam alcançar o sucesso por meio de seus colaboradores é medir a saúde deles constantemente e usar o *design thinking* para melhorar cada função.

Medição

As informações são fundamentais se você quiser entender o que está acontecendo em sua organização. Pfeffer acredita que o ponto de partida para o sucesso é ter uma medição constante da saúde de seu pessoal.

Se você não medir a saúde comportamental, não saberá se está tudo bem. Se não medir a saúde da força de trabalho, não saberá se ela está melhorando ou piorando.

A medição vem em primeiro lugar e, depois, torna-se uma questão de priorização e responsabilidade.

Eu certamente implantaria um sistema de remuneração que pagasse as pessoas não apenas por seu desempenho individual, mas pelo bem-estar individual e do todo.

Design thinking

Para Pfeffer, muitos dos problemas em nossos locais de trabalho atuais são resultado de um design ruim. Ele acredita que precisamos implementar as diversas técnicas de *design thinking* para criar funções e trabalhos que funcionem melhor para aqueles que os executam diariamente.

Design thinking em termos de tudo, não apenas do trabalho, mas das ferramentas que dou às pessoas.

Sem solução rápida

O desejo de muitos de buscar soluções rápidas frustra Pfeffer, que gostaria que aqueles que estão no controle se concentrassem na raiz dos problemas.

Eu vejo ioga, aplicativos de saúde mental, local de cochilo, aplicativo de meditação. Mas ainda não vejo organizações suficientes dizendo: “Vou buscar a causa principal do problema, como o trabalho é projetado e quanta autonomia as pessoas têm. E será que realmente tenho políticas que dão às pessoas a flexibilidade de que precisam e o apoio necessário para lidar com a situação de suas famílias?”. Vejo medidas paliativas; não vejo muitas mudanças fundamentais.

Prevenir é melhor do que remediar

Na saúde comportamental, na saúde mental e na saúde física, a prevenção é muito mais eficaz e muito mais econômica do que a remediação.

É muito mais barato e mais eficaz prevenir do que remediar. Isso também se aplica à saúde mental. É mais fácil evitar que as pessoas fiquem estressadas e deprimidas do que tentar obter a saúde mental de que precisam quando estão estressadas e deprimidas.

Gestão é importante

De acordo com Pfeffer, isso se resume aos valores dos líderes da organização.

Os líderes precisam reconhecer que são responsáveis; em última análise, eles têm o controle tanto do seu impacto sobre o ambiente físico quanto do seu impacto sobre o ambiente humano. Os líderes podem ser bons ou maus administradores. A maioria prefere ser bom; isso se resume a valores.

Os conselhos também têm um papel fundamental a desempenhar.

Isso deve fazer parte da governança e da supervisão. Essa é uma parte básica e importante do ESG. Se os conselhos estiverem preocupados com o desempenho da organização, devem ter uma visão geral, mas normalmente não se preocupam muito com questões de recursos humanos.

A mudança está chegando

Às vezes, você tem a impressão de que Jeffrey Pfeffer está pessimista em relação ao futuro da saúde da força de trabalho. Mas então, ele proclama que a mudança está chegando – simplesmente porque a trajetória atual é literalmente insustentável.

Capítulo 10

De insalubre a saudável: um plano para o sucesso

Organizações saudáveis são criadas, não nascem assim. Elas são construídas, cultivadas, trabalhadas e retrabalhadas em direção ao aumento da saúde. Isso requer intencionalidade e planejamento cuidadoso. Mesmo que sua organização seja uma *startup* completa, a saúde organizacional e o foco no bem-estar dos colaboradores não vêm de mão beijada. A saúde precisa ser um princípio organizador central na forma como você, enquanto líder, projeta a empresa, suas políticas, práticas e programas, e como sua estratégia é executada. No entanto, a maioria de nós não está começando um negócio do zero. Em vez disso, estaremos em organizações já existentes e, portanto, a tarefa de transformar a empresa em um negócio mais saudável requer mais energia, atenção, recursos e comprometimento. Mas o retorno potencial para você, seus colegas e no resultado da empresa vale a pena.

Se você é um líder sênior em uma organização, há coisas específicas que pode fazer para apoiar o desenvolvimento de uma organização saudável. Se você é gerente, mas não está necessariamente em uma função que afete a mudança em toda a empresa, ainda assim é muito importante criar um plano de como você pode efetuar mudanças em sua própria esfera de influência. Este Capítulo também ajudará a abordar algumas dessas considerações. E se você é um colaborador, ainda tem um papel e uma responsabilidade a desempenhar no apoio ao processo de planejamento e

na reflexão sobre como criar uma organização saudável. Este Capítulo também o ajudará nesse contexto.

Característica de mudança efetiva

Como consultores, ambos assessoramos organizações no processo de mudança cultural sustentável. Essa não é uma tarefa fácil. Um estudo da McKinsey (2021) destaca uma estatística duradoura: apenas 30% dos esforços de transformação conseguem atingir os objetivos pretendidos. Dizemos que essa estatística é duradoura porque a McKinsey, além de outras empresas, realizou essa mesma pesquisa ou pesquisas semelhantes e observou resultados parecidos ao longo do tempo. Em outras palavras, a maioria dos esforços de mudança não consegue atingir o valor pretendido. Descobrimos que, quando as mudanças organizacionais não conseguem se enraizar, isso se deve ao fato de a cultura incentivar comportamentos diferentes ou conflitantes. A estratégia de uma organização não pode alcançar o que a cultura não estimula.

Em nossa experiência, a maioria das organizações tem visto a saúde e o bem-estar organizacional como auxiliares ou desconectados da estrutura de como o trabalho é realizado. Muitas vezes, esses esforços ainda são vistos como “mitigação de riscos” e uma “coisa boa a se fazer” pelos colaboradores. Se houver esforços, eles são episódicos ou programáticos e, em geral, são conduzidos pela área de recursos humanos e estão dentro de suas atribuições. É claro que o departamento de recursos humanos desempenha um papel fundamental, mas, a menos que os líderes e gerentes seniores sejam responsáveis pelo desempenho vinculado à saúde organizacional, os resultados serão reduzidos. Como consequência, a saúde e o bem-estar organizacional não produzem o impacto no desempenho que poderiam ter.

No Capítulo anterior, discutimos as etapas cruciais para tornar um local de trabalho saudável. A Etapa 7 é desenvolver um plano robusto e executá-lo. O gerenciamento do processo de mudança pode ser complicado e cheio de nuances. As mudanças organizacionais bem-sucedidas que observamos têm várias características em comum:

- Primeiro, há uma visão clara do que é o sucesso, e os líderes em todos os níveis estão alinhados a essa visão.
- Segundo, os gerentes de todos os níveis são modelos ativos dos comportamentos necessários para o esforço de mudança.
- Terceiro, há vários veículos de comunicação e mecanismos de *feedback*.
- Quarto, várias partes interessadas estão envolvidas na promoção da mudança desejada, em vez de o esforço ser delegado ao recursos humanos.
- Em quinto lugar, as práticas organizacionais são reconfiguradas, criadas ou removidas para dar suporte às mudanças necessárias. Por exemplo, o trabalho híbrido e as políticas de flexibilidade mudam para atender às necessidades de cada colaborador.
- Em sexto lugar, os recursos certos são colocados à disposição do esforço de mudança. Isso inclui tempo, participação mental e dinheiro.
- E, em sétimo lugar, as organizações bem-sucedidas que adotam o bem-estar e a saúde organizacional também são organizações que aprendem. Elas comemoram os sucessos, examinam e corrigem as falhas ou os erros e incorporam o *feedback* à medida que progridem. Elas estão constantemente aprendendo e refinando suas abordagens à saúde organizacional.

1. Uma visão clara

Os esforços bem-sucedidos de mudança na saúde e no bem-estar organizacional começam com uma visão convincente. Como é realmente o “bem-estar” em sua organização? Como as pessoas estão envolvidas? Com que finalidade ou como a saúde beneficiará a organização? Há uma conexão clara entre esse amplo esforço de mudança e o objetivo ou a missão da organização? A história da mudança é convincente e significativa para os diversos públicos e grupos de partes interessadas?

Colaboradores e gerentes em locais de trabalho saudáveis têm clareza sobre por que esses esforços são importantes e como eles geram valor real para a organização. É importante ressaltar que os colaboradores podem ver

a si mesmos, suas famílias e seus colegas na história. Há espaço para eles, e eles são incentivados a alinhar seus esforços à visão geral de criar uma organização saudável.

2. Modelo de comportamento

Dar o exemplo do comportamento que a organização deseja ver e reforçar é essencial para criar um local de trabalho vibrante e saudável. Se o seu gerente envia e-mails a qualquer hora da noite, que mensagem isso transmite? Se os principais influenciadores e pessoas do seu departamento que você considera “bem-sucedidos” sempre comem em suas mesas ou estão sempre “ocupados”, o que você tira disso?

Há muitas pesquisas sobre o impacto do exemplo. Bandura (1979) afirma que o comportamento social é aprendido principalmente por meio da observação e do exemplo do comportamento dos outros, sendo moldado ainda mais por reforços positivos e negativos. Embora os líderes estejam em uma posição privilegiada para influenciar o comportamento dos colaboradores, todos têm o poder de influenciar. Basta observar o efeito “bebedouro” – o processo pelo qual os rumores se espalham em uma organização (DiFonzo, 2008) – para entender como influenciamos e moldamos a conversa em uma equipe ou uma organização.

3. Comunicação e feedback

Nas organizações que fizeram grandes progressos na criação de locais de trabalho saudáveis, encontramos muitos veículos de comunicação e ciclos de *feedback* diferentes. Isso está relacionado à promulgação da “visão” que destacamos anteriormente. No entanto, essa característica de sucesso se concentra na utilização de comunicações para enquadrar a saúde organizacional e ajudar os colaboradores e gerentes a conectar os pontos. A saúde no local de trabalho faz parte do painel de controle dos líderes? Ela é incorporada às reuniões da diretoria (e é mais do que apenas estatísticas de segurança)? As mensagens são incorporadas às reuniões para que os gerentes entendam o que é importante transmitir durante os encontros de equipe ou individuais? A organização faz uma pausa para analisar o progresso,

atrair várias partes interessadas para a conversa e utilizar o *feedback* para aprimorar os programas, as políticas e as estruturas que possibilitam um local de trabalho saudável?

Uma estratégia de comunicação robusta é essencial para qualquer programa de mudança e, especialmente, para um programa que visa reimaginar a experiência do colaborador e cada hora da verdade que a organização tem com seus colaboradores.

4. Implantando a mudança

No Capítulo 5, discutimos a orientação salutogênica para a vida organizacional, ou seja, uma abordagem que busca a saúde em vez de evitar doenças. Trata-se de uma profunda mudança de paradigma para as organizações, e isso não acontece se o esforço de transformação for relegado a uma função ou um departamento. As partes interessadas de toda a organização (e de fora dela) precisam estar envolvidas nessa alteração de mentalidade. Descobrimos que, quando trabalhamos com uma ampla seção transversal de grupos de partes interessadas em uma organização, a velocidade e o impacto da mudança aumentam muito (Buchanan, 2005).

Criar um local de trabalho saudável é impossível se você não obtiver o apoio da maioria dos colaboradores. Em primeiro lugar, os colaboradores desejarão entender o que significa para eles ser um local de trabalho saudável. Eles provavelmente serão céticos em relação aos motivos pelos quais a empresa e a liderança podem lançar tal iniciativa, acreditando que ela beneficiará fundamentalmente apenas os acionistas. É mais fácil quando a confiança é alta, mas mesmo quando a confiança não está onde você gostaria que estivesse, sua abordagem ao explicar o “porquê” é crucial. Uma vez que os colaboradores entendam o conceito, eles podem se tornar parte da criação da infraestrutura necessária para o sucesso. Eles podem se tornar embaixadores.

É claro que, em geral, não faltam pessoas dispostas a se apresentar e assumir funções e atividades, pois veem uma enorme recompensa em termos da sua própria saúde e de seus colegas. É maravilhoso ver a energia e o entusiasmo empregados para garantir que a implementação seja bem-sucedida. Trata-se de assegurar que todos tenham voz ativa e se sintam

parte da jornada. Isso não é algo que você simplesmente manda as pessoas fazerem. É preciso formar uma coalizão entre os colaboradores para que eles se comprometam com a jornada que está por vir.

5. Alinhamento dos sistemas com a visão

A quinta característica de sucesso trata do alinhamento dos sistemas. Não temos experimentado um esforço de mudança bem-sucedido que não integre fundamentalmente os principais processos e sistemas, especialmente em relação ao gerenciamento de talentos. Como os momentos da verdade na experiência do colaborador (ou do cliente, ou do fornecedor) são reimaginados para promover a saúde e o bem-estar? Esses momentos incluem o processo de contratação e integração, gerenciamento de desempenho, desenvolvimento de carreira, benefícios e remuneração, e assim por diante. Se os sistemas e incentivos não estiverem alinhados com a visão, o esforço de mudança será atrofiado e anêmico, na melhor das hipóteses. Consulte nosso estudo de caso da Centiro no Capítulo 12 como um excelente exemplo de mudança do projeto fundamental da organização para atingir determinados objetivos. Com muita frequência, recompensamos A e esperamos comportamentos e resultados B, e isso simplesmente não funciona se você estiver tentando mudar sua organização.

6. O tipo e o nível corretos de recursos

Um corolário para mudar o sistema é também garantir que o nível certo de recursos seja destinado ao processo de mudança. Se uma orientação patogênica é o padrão no mundo ocidental, então é preciso intenção e atenção para mudar para um modelo salutogênico de organização. Isso requer tempo e energia e, muitas vezes, algum nível de investimento financeiro. O importante é que o investimento nessa alavanca de mudança apoia um “efeito *flywheel*” organizacional (“o efeito de volante de inércia”, ideia popularizada pelo autor Jim Collins). O *flywheel* acontece quando pequenas vitórias no aprimoramento da saúde organizacional se acumulam ao longo do tempo e acabam ganhando tanto impulso, que o crescimento

parece acontecer por si só. Sem o nível e o tipo certos de recursos, o foco das partes interessadas não estará presente, e o efeito *flywheel* não se consolidará.

Qual é o nível e o tipo certos de recursos para apoiar a saúde e o bem-estar organizacional? Depende muito do tipo e do tamanho de sua organização, mas descobrimos que sempre é preciso mais do que o esperado. E perceba que isso pode não ser necessariamente recursos monetários/financeiros, mas tecnologia, criatividade, desenvolvimento de conhecimento ou tempo.

7. Aprendizado constante

Por fim, as organizações saudáveis também são organizações que aprendem. Elas fazem um balanço constante de como estão se saindo, comemoram as vitórias e examinam os fracassos. Comemorar as vitórias dá energia às organizações e apoia o efeito *flywheel*. A comemoração das vitórias também ressalta a aparência de saúde da empresa. Tomamos emprestado o conceito de investigação apreciativa, uma metodologia de desenvolvimento organizacional que é uma abordagem positiva e baseada em pontos fortes para a mudança. A adoção de uma abordagem de investigação apreciativa revela lições valiosas e oportunidades do que mais uma organização pode fazer para crescer. As empresas que estão aprendendo também reservam um tempo para pausar, refletir sobre o que foi aprendido e codificar essas lições. Elas trabalham para descobrir aquilo não funciona e por quê, para que possa ser mudado ou reformulado. Descobrimos que a introdução de uma série de experimentos – projetos de mudanças curtas avaliados em tempo real com lições incorporadas ao redesenho contínuo – cria uma abordagem ágil para melhorar a saúde e o bem-estar organizacional.

Considerações fundamentais para um plano saudável

Sem dúvida, se você chegou até aqui na leitura deste livro, está interessado e talvez comprometido com a ideia de criar uma organização saudável. No restante deste Capítulo, examinaremos as principais

considerações para o desenvolvimento de uma estrutura a fim de pensar em um plano organizacional saudável e o que você pode precisar fazer para levar esse trabalho adiante. Existem muitos recursos excelentes sobre planejamento de ação e gerenciamento de mudanças em geral, portanto nossa intenção não é recriar a roda, mas, mais especificamente, ajudá-lo a pensar sobre como um “plano de ação de saúde organizacional” pode ser diferente de outros tipos de planos de ação empresariais e culturais, e como você pode abordar essa tarefa.

Consideração nº 1: Criar uma visão que seja ampla e inclusiva

Todas as organizações que entrevistamos ou com as quais trabalhamos para elaborar este livro começaram com uma visão clara de uma organização saudável. A visão é grande e ousada o suficiente para conquistar o coração e a mente das partes interessadas em toda a empresa. Ela responde ao “porquê” da saúde e do bem-estar organizacional. Fornece um farol para o trabalho de sua organização, mas também deve ser pragmática o suficiente para que os colaboradores possam se ver nela. Crie uma abordagem participativa para o desenvolvimento da visão que inclua as vozes das partes interessadas em toda a empresa.

Perguntas a serem consideradas ao desenvolver sua visão:

- Como seria se as pessoas em nossa organização estivessem fisicamente bem (condicionamento físico, energia, alimentação, descanso, segurança)?
- Como seria se as pessoas em nossa organização vivessem e trabalhassem com um forte senso de propósito (se trabalhassem com um senso de fluxo e houvesse congruência e gratidão)?
- Como seria se as pessoas em nossa organização tivessem um forte senso de conexão e pertencimento (se sentissem-se incluídas e valorizadas por serem quem são; se houvesse relacionamentos firmes entre os membros da equipe, e entre os gerentes e os membros da equipe)?
- Como seria se as pessoas da nossa organização tivessem uma forte resiliência mental (bem-estar financeiro, capacidade de gerenciar o estresse, autoeficácia e uma mentalidade de aprendizado)?

- Que comportamentos você veria os colaboradores exibirem? E quanto aos gerentes? Que comportamentos você veria os líderes seniores exibirem?
- Como os comportamentos mudariam ao longo do tempo, em um, três e cinco anos?
- Como seria se a visão fosse o documento orientador de como vocês se envolvem uns com os outros, apoiam uns aos outros, gerenciam talentos e desenvolvem a cultura?
- Como os valores da organização se alinham à visão?
- Que tipo de capacidade organizacional, oportunidade e criatividade você veria como resultado disso?

Não é necessário empenhar um esforço hercúleo nessa declaração de visão, e você não quer que os colaboradores ou outras partes interessadas confundam com o propósito da organização. Mas é útil considerar como você pode deixar de não ter uma visão ou de tê-la como a visão do “comitê de bem-estar” e passar a concebê-la como a pedra angular da marca do empregador ou da declaração de cultura organizacional.

Consideração nº 2: Faça uma análise honesta do seu estado atual

Uma consideração importante no início é realizar uma auditoria de sua saúde organizacional atual e da capacidade e habilidade de sua organização para mudar. Essas duas tarefas diferentes, mas relacionadas, equiparão você e outros líderes no processo de estabelecimento de um plano. A tarefa de realizar uma auditoria organizacional está centrada na obtenção de uma base sólida de fatos. Considere o seguinte ao coletar informações para a sua base de fatos:

- Qual é a linha de base sobre a qual você medirá o progresso ao longo do tempo?
- Quais são os dados de que você dispõe? No início deste livro, fornecemos uma série de medidas para lhe dar uma melhor compreensão dos elementos que constituem um local de trabalho

saudável. Use um processo de pesquisa mais robusto para envolver os colaboradores na compreensão do estado atual.

- Como o bem-estar se manifesta na forma como você recruta, contrata, integra, desenvolve, apoia, gerencia e toma decisões? Faça uma diligência cultural em torno de suas políticas, seus processos e seus procedimentos de pessoal.
- Como as pessoas estão se comportando atualmente? Que dados você tem sobre os níveis atuais de envolvimento dos colaboradores? E quanto a uso de licença médica ou absenteísmo? Há relatos de problemas de segurança? O que sugerem os dados do PAC ou, se possível, do seguro? Quais são os típicos problemas médicos ou relacionados ao estresse que as pessoas da sua organização estão enfrentando?
- Que mentalidades podem influenciar os comportamentos que você observa atualmente? No que os colaboradores acreditam, em termos de natureza da colaboração, da flexibilidade e do apoio dos gerentes?
- Seus gerentes e líderes lideram pelo exemplo? Quais são as mensagens inconsistentes que os colaboradores podem estar recebendo (por exemplo, “Cuide de si mesmo, mas conclua este relatório antes, até o fim do dia”)?
- O que você pode aprender ao analisar o ambiente externo e realizar uma atividade de *benchmarking*?

O estabelecimento de uma base de fatos robusta apoiará seu esforço para identificar os pontos de alavancagem mais importantes em seu plano de melhoria ou ação. O estabelecimento dessa base de fatos também fornecerá uma linha de base para que você acompanhe as mudanças ao longo do tempo e veja o progresso que foi feito e onde a melhoria ainda é crucial.

Consideração nº 3: Garanta uma estrutura de governança

Embarcar nessa jornada de mudança rumo a um local de trabalho saudável requer boa governança, da mesma forma que suas operações organizacionais. Pode parecer óbvio que estabelecer uma boa gestão de

governança é importante para que uma iniciativa de mudança seja bem-sucedida, mas, infelizmente, na pressa de começar, essa é uma etapa muitas vezes ignorada. Também é possível que os líderes seniores não tenham certeza de que ter uma estrutura de governança seja crucial. De acordo com o Dr. Anderson (2016), a criação de uma iniciativa de mudança sem uma governança de mudança eficaz pode retardar radicalmente o progresso. Sem o gerenciamento da governança, os atrasos podem ser causados pela confusão resultante de quem está encarregado do quê, por brigas políticas internas e pelo retrocesso nas decisões tomadas. As pessoas podem deixar de agir se não tiverem clareza de quem está autorizado a tomar decisões ou quem deve ser informado sobre as principais questões.

Aqui estão algumas práticas recomendadas para estabelecer uma boa governança (Davidson; Buchel, 2011; Zbrodoff, 2012):

- Defina o escopo e os objetivos. Determine claramente o que está sendo testado e o impacto esperado para cada pilar, experimento ou iniciativa.
- Defina critérios e métricas de sucesso. Especifique critérios individuais em todas as categorias. Cada descrição de medição deve incluir uma métrica-alvo e um intervalo aceitável de valores.
- Estabeleça métodos de acompanhamento e compartilhamento do progresso.
- Desenvolva processos e métodos para aprender e acompanhar o progresso a fim de informar um plano escalável.
- Designe um gerente de projeto geral. Em projetos-piloto, é fundamental que alguém seja designado para supervisionar a medição, os cronogramas e os relatórios e para ajudar as equipes a remover barreiras e coordenar a força-tarefa central. Em muitos casos, os programas-piloto têm recursos dedicados para cada grupo-piloto, com foco exclusivo em ajudar a implementar e acompanhar seus objetivos.

Consideração nº 4: Desenvolva um plano ágil

Recomendamos o desenvolvimento de um plano que seja ágil e que tenha espaço para a evolução constante. A ideia de “ágil” refere-se a ter uma

mentalidade ou um pensamento ágil. As características de uma mentalidade ágil são as seguintes:

- Adota uma abordagem repetitiva em detrimento da perfeição, de modo que uma equipe possa repetir ao longo do tempo com base no *feedback* das principais partes interessadas (o objetivo é a melhoria, não a perfeição).
- Concentra-se na prontidão imediata para que as partes interessadas recebam o que precisam quando precisam, e a equipe não espere para liberar tudo de uma vez, pois isso atrasaria o processo de mudança.
- Divide metas maiores em partes mais gerenciáveis.
- Reúne continuamente dados e percepções que permitem que a equipe refine seu experimento ou processo e se planeje para atender melhor às necessidades das partes interessadas.
- E se concentra na cocriação e na colaboração como novas formas de trabalho ou uso de tecnologia.

Seu plano deve incorporar o que você aprendeu com a avaliação e o que será necessário para levar a empresa à sua visão de saúde organizacional. Um plano sólido e robusto é caracterizado pelo seguinte:

- O uso de metas “SMART” [specific, measurable, achievable, relevant, time-based]; respectivamente: específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e de duração definida];
- Evidência de apoio dos gerentes de nível executivo da sua empresa e compromissos de alocação de recursos para as mudanças;
- Comunicações em toda a organização demonstrando o compromisso e a integração entre os objetivos comerciais e os resultados de saúde;
- Referência a avaliações de risco e reflexão;
- Inclusão de uma equipe de governança com um conjunto claramente definido de tarefas e atividades;
- Integração de uma abordagem de saúde em seus processos de gerenciamento de talentos, estratégia de marca do empregador e/ou cultura.

Ao desenvolver um plano ágil, considere as seguintes questões:

- Qual será a abordagem de saúde da sua organização?
- Qual é a relação entre seu plano de saúde e a estratégia geral da sua organização?
- O plano está claro sobre como sua implementação ajudará a proporcionar paridade e/ou vantagem competitiva?
- Que papel os líderes e gerentes assumirão para apoiar, incentivar e responsabilizar os esforços organizacionais para criar um local de trabalho saudável?
- Que indicadores-chave de desempenho (KPIs) você pode usar para demonstrar a ligação entre a abordagem de saúde da sua organização e o alto desempenho individual?
- Como sua abordagem define claramente onde estão as responsabilidades individuais e organizacionais?
- Como o seu plano atende a grupos de alto risco ou a vários grupos?
- Como seu plano atende às necessidades de uma população de colaboradores multiculturais e multirraciais?
- Existe uma cascata clara do plano geral para atingir cada área da organização?

Consideração nº 5: A jornada de saúde da sua empresa requer um envolvimento ativo contínuo

Ter um plano sólido para ajudá-lo na jornada de saúde da sua organização é 10% da batalha. Os outros 90% são a execução do plano. Muitos livros de gerenciamento foram escritos sobre o desafio da execução. A fase de execução é onde os bons planos morrem. Como resultado, pedimos que você considere cuidadosamente como a jornada de saúde da sua organização avançará e como você envolverá os corações, as mentes e as mãos das pessoas em toda a organização (ou departamento ou função). Nossa experiência em ajudar organizações a atravessar essa jornada oferece algumas lições úteis que devem ser consideradas ao executar seu plano:

- Primeiro, esteja ciente da “lacuna entre saber e fazer”;
- Em segundo lugar, integre os esforços no local onde o trabalho acontece;

- E, em terceiro lugar, adapte a jornada para os colaboradores de todos os níveis da organização.

A “lacuna entre saber e fazer” foi popularizada pelo livro *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* [A lacuna entre saber e fazer: como as empresas inteligentes transformam conhecimento em ação], publicado em 2000 por Jeffrey Pfeffer e Robert I. Sutton (Jeffrey Pfeffer é apresentado no Capítulo 9). Ela se refere ao problema da maioria das organizações de não conseguir transformar o discurso em ação. De fato, muitas empresas são projetadas para a inação, e suas políticas e recompensas reforçam o *status quo*. Os seres humanos são programados para evitar a inconsistência e a ambiguidade, e isso pode criar uma lacuna entre o que sabemos e o que fazemos. E, no contexto da saúde, a maioria de nós sabe o que fazer para aumentar nossa saúde e resiliência, mas nossos hábitos reforçam o *status quo*.

A execução falha quando as organizações não conseguem integrar os esforços de saúde no local onde o trabalho acontece. Por exemplo, como a saúde é incorporada ao processo de entrevistar candidatos, integrar novos funcionários, tomar decisões de promoção, fornecer *feedback* a um colega, realizar reuniões de equipe ou avaliar colaboradores? Como a saúde é incorporada aos processos regulares de pessoal, por exemplo, gerenciamento de desempenho e desenvolvimento de talentos? Em termos mais amplos, as condições e o ambiente de trabalho (estações de trabalho, ambiente, tecnologia etc.) apoiam a promulgação da saúde dos colaboradores?

Uma mudança poderosa ocorre quando a jornada de transformação é adaptada para os colaboradores em todos os níveis, locais e funções da organização. Que aspectos da visão e da história da saúde repercutem e são importantes para diferentes públicos? Como a saúde deve aparecer para os gerentes de nível médio em comparação com os colaboradores do *call center*, ou para os trabalhadores das fábricas nos Estados Unidos em comparação com os desenvolvedores de *software* na África do Sul? A empresa, afinal, não está envolvida em uma única jornada de saúde, mas

em um número de jornadas equivalente ao número de colaboradores (contratos, parceiros etc.) da empresa.

Consideração nº 6: Meça o que é importante

Um dos autores, John, tem um mantra que gosta de repetir ao trabalhar com organizações. A jornada da saúde, diz ele, deve ser “orientada por dados e baseada em evidências” ou o esforço não será bem-sucedido. A Consideração nº 1 foi começar com o fim em mente, tendo uma visão clara do futuro. A Consideração nº 6 é ter métricas claras, KPIs e uma maneira de coletar dados e evidências para que você saiba quando tiver feito algum progresso.

Algumas perguntas a considerar ao tomar decisões baseadas em evidências:

- Como a sua organização está promovendo a saúde?
- Que medidas sua organização usa para identificar onde obterá o melhor retorno de seus esforços e investimentos?
- Qual é a relação entre as medidas usadas e as prioridades identificadas em seu plano promocional?
- Como você promove e mede a conscientização sobre a saúde?
- Como você promove e mede os comportamentos saudáveis?
- Como você promove e mede uma cultura saudável?

E aqui estão algumas perguntas a considerar na avaliação de seu progresso:

- Como a sua organização está adequando o suporte que oferece às necessidades dos colaboradores e às demandas impostas pela instituição?
- Em quais recursos sua organização investe para apoiar o bem-estar físico de seus colaboradores?
- Em quais recursos sua organização investe para apoiar o bem-estar mental de seus colaboradores?
- Em quais recursos sua organização investe para apoiar o bem-estar emocional de seus colaboradores?

- Que medidas sua organização tem adotado para alinhar os resultados dos colaboradores com os resultados organizacionais?
- O plano atende às necessidades e aos problemas reais dos colaboradores ao longo de sua jornada na organização?
- Como sua organização mede o impacto do investimento em cada um desses domínios?
- O que foi melhor do que o esperado? E pior do que o esperado? Como você pode incorporar essas lições ao revisar e renovar seu plano?

Consideração nº 7: Incorpore as mudanças

A última consideração ao desenvolver seu roteiro ou plano para a jornada de mudança na saúde é considerar como incorporar as mudanças que você fizer. Acreditamos que os programas mudam e alguns desaparecem. Novos líderes, novas prioridades e mudanças nos recursos de uma empresa fazem com que programas e iniciativas sejam encerrados e outros assumam o controle. Sua organização terá mais chances de obter ganhos permanentes na saúde do local de trabalho se as mudanças forem incorporadas à cultura da organização e institucionalizadas. Incorporar a mudança na organização prepara a empresa para a transição de “como fazemos as coisas agora” para “como faremos as coisas no futuro”.

Aguirre, Brown e Harshak (2010) sugerem:

[Os líderes de mudança] muitas vezes declaram vitória cedo demais, desviando a liderança, o compromisso e o foco do esforço contínuo. Para incorporar a mudança e garantir que ela seja mantida, você deve reconhecer as lições aprendidas. Você também deve investigar como engajar e envolver os colaboradores a longo prazo e como institucionalizar as melhores práticas para capturar todos os benefícios dessa mudança e de quaisquer mudanças futuras.

Eles entendem que a função de recursos humanos pode desempenhar um papel fundamental nesse processo e orientam:

A fim de possibilitar uma mudança duradoura, todos os sistemas, estruturas, processos e incentivos de RH devem estar alinhados e consistentes com as metas da transformação. É preciso articular claramente os vários elementos orientados para as pessoas da futura organização – não apenas sua estrutura, mas também as propostas de valor para os colaboradores e as funções individuais e de equipe, bem como as competências, habilidades e comportamentos necessários. Aspectos como gerenciamento de desempenho, aprendizado e

desenvolvimento, estratégia da força de trabalho e programas de retenção são os principais facilitadores do programa de mudanças.

Mapeando o terreno

Nosso trabalho com os clientes nos levou a entender que as empresas passam por uma série de estágios para desenvolver e manter um local de trabalho saudável, descritos no Capítulo 8. Aqui sugerimos algumas intervenções específicas para ajudar as organizações a passar de um estágio para outro.

Passagem do nível 1 (principliante) para o nível 2 (iniciante)

Comece com dados. Encontre uma maneira de coletar dados sobre a saúde da organização e dos colaboradores. Muitas vezes esse é o “canário na mina de carvão” que ajudará a levar uma organização a agir, principalmente se o foco principal dela for o gerenciamento de riscos. A pesquisa com colaboradores pode ser uma intervenção eficiente na empresa. Você também pode optar por grupos focais ou outros métodos de coleta de dados. Mas comece estabelecendo a base de fatos que discutimos anteriormente.

Uma boa regra geral para qualquer estágio da jornada, mas em especial à medida que você avança pelos primeiros níveis da criação de um local de trabalho saudável, é: concentre-se em atender às poucas iniciativas vitais que produzirão o maior impacto. Não assuma muitas coisas. Mostre evidências de sucesso (ou de aprendizado, caso o programa ou experimento não tenha sido bem-sucedido da maneira que você esperava).

No início da sua jornada, examinar o plano e obter a adesão e o apoio do maior número possível de partes interessadas ajudará a solidificar o apoio institucional. Obtenha a adesão primeiro de gerentes amigáveis e, em seguida, envolva mais pessoas para testar e refinar seu plano. Envolve-se nessas conversas antes de apresentar o plano aos gerentes seniores.

Procure obter ganhos rápidos ao iniciar o processo. Por exemplo, talvez você queira se concentrar em programas de fácil implementação, como verificações de bem-estar, desafios de atividade/movimento, oficinas de redução de estresse ou seminários de bem-estar financeiro, a fim de fazer

com que os colaboradores pensem de forma diferente sobre sua própria saúde e bem-estar.

Passagem do nível 2 para o nível 3 (adotante)

Garantir os recursos certos para uma mudança sustentável e de longo prazo é um desafio e uma oportunidade em cada fase de crescimento e desenvolvimento. À medida que a organização perceber o valor e o benefício de se concentrar na saúde, o investimento em recursos aumentará. É importante entender que, se você ainda estiver no início da jornada, a probabilidade de garantir financiamento para orientadores de bem-estar para cada colaborador não é provável. Mas determine o que a organização pode investir e, em seguida, invista com sabedoria. Mostre um retorno sobre esse investimento e acompanhe-o de acordo com os KPIs que você estabeleceu.

Sem dúvida, a comunicação é essencial em todos os níveis, mas a comunicação ativa e bidirecional é especialmente vantajosa quando se coloca em prática um amplo plano de envolvimento dos colaboradores. A jornada deve incluir vários canais de comunicação. Uma comunicação excelente gera um alto nível de impacto nos esforços de mudança.

No início de sua jornada, é útil entender como gerenciar a resistência. Quem são os prováveis “bloqueadores”? Por que eles podem ser resistentes? Entender como lidar com a resistência gerencial e organizacional é uma parte importante do processo de mudança, e pensar nos cenários mais prováveis pode ser útil no início.

Passagem do nível 3 para o nível 4 (especialista)

Construa o caso. A organização saudável não funciona sendo reacionária e apagando incêndios. Em nossa experiência, as organizações saudáveis têm uma visão de longo prazo das coisas e valores fundamentais e profundos que as orientam. Elas geralmente têm um senso de propósito central, e os líderes percebem o valor inerente do bem-estar e da saúde. No entanto, a maioria das organizações não compreende completamente o valor da saúde, pelo menos no começo, e, portanto, a tarefa de criar um caso de negócios é

uma etapa importante para fazer sua empresa avançar. O uso de dados internos de RH e de *benchmarking* externo pode ser útil nesse processo.

Reunir defensores apaixonados acelerará o processo de mudança e ajudará a transmitir mensagens e iniciativas importantes em toda a organização. Muitos clientes com os quais trabalhamos estabeleceram setores locais com líderes locais que têm responsabilidade (e são pagos) para exercer a função de facilitadores de saúde.

Em algum momento, geralmente quando você passa do nível 3 para o nível 4, a criação de um local de trabalho saudável e a criação ativa de uma organização saudável exigem que você gerencie a jornada da mudança. Especialistas em mudanças, como John Kotter, Richard Beckhard e William Bridges, apontam algumas características comuns de transformações organizacionais eficazes:

- São orientadas por dados;
- Há um alto nível de comunicação com foco em ações altamente visíveis;
- Há exemplos por parte dos líderes e gerentes;
- O planejamento de ações ocorre em toda a organização, não apenas no RH;
- Existem modelos claros de responsabilidade para garantir a ação;
- Os recursos certos estão disponíveis (e isso inclui talento, dinheiro e tempo);
- A mudança é incorporada aos sistemas e processos (como o gerenciamento de desempenho);
- Conhecimento e treinamento são fornecidos durante o processo de mudança para que as pessoas saibam como e onde se encaixar e em quais etapas podem agir.

Encontre oportunidades para envolver narrativas de sucesso. Embora o *storytelling* seja um componente importante da comunicação em geral, nós o destacamos aqui por si só porque as histórias de jornadas de saúde individuais e de equipe podem ser energizadores poderosos para a organização.

Na medida do possível, trabalhe para alinhar e reforçar a estratégia de negócios ao criar um local de trabalho saudável. Reforçar os vínculos com a estratégia de negócios fará toda a diferença. Observe o destaque do especialista Dave Ulrich (consulte o Capítulo 9) que ressalta a relação entre colaboradores saudáveis e atendimento ao cliente. Procure e deixe claros esses vínculos em sua organização.

Passagem do nível 4 para o nível 5 (faixa preta)

Quando os líderes executivos entendem, isso pode fazer toda a diferença do mundo. Fazer com que os líderes se conectem com outros executivos de outras organizações que estão mais adiantados no caminho pode ser muito poderoso. Treinamentos curtos, apresentações ou vídeos de especialistas no assunto podem ser muito úteis. Nós nos envolvemos com as equipes de liderança regularmente para fornecer as ideias mais recentes e facilitar um processo para mudar o pensamento dos executivos sobre essa questão. Consiga alguém que tenha essa influência sobre seus líderes seniores.

O treinamento e a educação são uma alavanca importante em toda a jornada, e uma intervenção de aprendizado para que os gerentes entendam o que um gestor focado na saúde faz pode ter impacto tremendo no sucesso de sua jornada. Um gerente com foco na saúde entende como incorporar uma abordagem salutogênica às reuniões de equipe, conversas sobre desempenho, chamadas de resultados, comunicações e assim por diante.

Medir o progresso em relação aos KPIs é a maneira mais segura de passar do nível 4 para o nível 5. Observe os dados e a inteligência artificial (IA) ou a análise de pessoas para se envolver em intervenções mais focadas, demonstrar o impacto e solucionar desafios mais difíceis.

Invista no envolvimento com a “perspectiva ágil”. A perspectiva ágil é a mudança do indivíduo para a organização e para o indivíduo. Um exemplo disso é concentrar-se nas metas de bem-estar ou condicionamento físico voltadas para o colaborador; em seguida, mudar de marcha para considerar como a organização apoia o bem-estar físico e, por fim, voltar para o nível individual, mas desta vez concentrando-se em soluções individuais em vez de ações gerais. Considere não apenas programas, mas a reformulação de

trabalhos individuais e a eliminação de práticas no local de trabalho que contribuam para o estresse em âmbito individual.

Uma das questões mais importantes a serem abordadas ao passar do nível 4 para o nível 5 é o gerenciamento de desempenho e os sistemas de gerenciamento de talentos. Pelo que os gerentes são recompensados em relação à saúde organizacional? Os gerentes têm a flexibilidade e a orientação necessárias para desafiar e apoiar cada colaborador no cultivo de hábitos de trabalho saudáveis?

A jornada continua

A jornada de transformação não é linear. Ela evolui com o tempo e muitas vezes parece ser sinuosa e circular. Pode ser frustrante, como se você estivesse tentando arrastar um tapete enrolado por uma escada. Gerenciar a resistência, avaliar os esforços de mudança, abordar o planejamento incorreto, monitorar a integridade do projeto e demonstrar o impacto pode parecer um desafio excessivo. No entanto, o valor da criação de um local de trabalho saudável é enorme, e é importante se apegar a essa ideia. À medida que os colaboradores adotam uma maneira salutogênica de viver e trabalhar, e a organização se torna mais saudável e mais produtiva, a resiliência aumenta, bem como a capacidade individual e organizacional.

Tivemos o privilégio de acompanhar líderes e organizações nessa jornada, alguns dos quais estão detalhados em estudos de caso e exemplos neste livro. Sabemos que os benefícios de longo prazo superam os custos de curto prazo. Esperamos que alguns dos pontos do processo e das dicas descritas neste Capítulo o ajudem a criar e agir na jornada de saúde certa para a sua empresa.

Paul Litchfield



Paul Litchfield é o consultor médico chefe independente da ITV e do Compass Group plc. De 2001 a 2018, foi o diretor médico do grupo BT. Ele foi pioneiro em uma “abordagem da pessoa como um todo”, equilibrando as necessidades de indivíduos, empregadores e da sociedade em geral. De 2015 a 2021, foi o presidente fundador do What Works Centre for Wellbeing [Centro do que funciona para o bem-estar] do Reino Unido. Paul é conhecido por seu trabalho progressivo na área de saúde mental, bem-estar, ausência por doença, controle de riscos e ética na saúde ocupacional.

Seja autêntico. Seja você mesmo. Seja compassivo na maneira como lida com os outros e consigo mesmo – porque as pessoas mais experientes geralmente são mais duras com elas mesmas, e, se você for muito rígido, provavelmente será muito difícil.

O impacto da pandemia

Refletindo sobre a pandemia da covid-19, Litchfield acha que ela simplesmente acelerou as tendências que já estavam acontecendo em relação ao trabalho híbrido/remoto. Ele também acredita que as restrições da pandemia à globalização e à migração afetaram tanto a oferta de mão de

obra quanto a dinâmica entre empregadores e colaboradores – dando mais poder aos colaboradores. Com o aumento da inflação e as organizações limitadas em relação aos aumentos salariais que poderiam conceder em resposta, Litchfield entende que as empresas foram forçadas a recorrer a benefícios não financeiros e, portanto, a elevar a saúde e o bem-estar da força de trabalho na EVP (employee value proposition – proposta de valor para o colaborador).

Mudança nas prioridades dos colaboradores

Litchfield vê grandes mudanças no local de trabalho à medida que as organizações tentam convencer os colaboradores a retornar aos seus escritórios. Os investimentos em design para criar ambientes mais atraentes e voltados para a interação pessoal foram o primeiro passo. A redução do medo também foi importante – não apenas o medo de doenças infecciosas, mas também o medo crescente em relação à segurança financeira em uma crise de custo de vida. Mantendo seu foco na “abordagem da pessoa como um todo”, Litchfield acredita que as organizações precisam se concentrar nas áreas que afetam a vida pessoal do colaborador tanto quanto as que afetam sua vida no local de trabalho, pois ambas estão claramente inter-relacionadas. Finalmente, ele vê um desejo crescente dos colaboradores de se concentrarem na eudaimonia (consulte o Capítulo 5), ou seja, querem que seus líderes demonstrem o propósito e o significado do trabalho que realizam diariamente.

O desafio futuro

De acordo com a pesquisa de Litchfield, o desejo de trabalhar de casa é muitas vezes influenciado pela idade, sendo que os trabalhadores mais jovens estão mais ansiosos para voltar, pois buscam avançar em suas carreiras e escapar do que pode ser um ambiente de trabalho doméstico insatisfatório. O segundo motivo que impulsiona esse desejo é social. Do ponto de vista social, o local de trabalho geralmente é onde as pessoas constroem sua rede de amigos e relacionamentos. As organizações não podem oferecer uma abordagem única para todos os casos – aqui a

flexibilidade é fundamental. Mas, como ressalta Litchfield, a flexibilidade é uma via de mão dupla, e conseguir uma solução que funcione tanto para o colaborador quanto para o empregador está se mostrando um desafio.

Saúde mental e liderança

A saúde mental não é um modismo de curto prazo. As organizações já perceberam que ela é fundamental para o desempenho e os resultados dos negócios.

A saúde mental no local de trabalho amadureceu nos últimos quarenta anos; é mais uma evolução do que uma revolução.

Litchfield acredita que ela não pode ser associada apenas ao líder, mas deve ser cultural e incorporada à organização.

É assim que fazemos as coisas por aqui.

O relacionamento com seu gerente é fundamental. O trabalho híbrido tornou isso mais difícil, sobretudo quando as coisas não estão indo bem com o desempenho de um colaborador. O conselho de Litchfield é reunir-se cara a cara pelo menos uma vez por mês – as reuniões virtuais raramente permitem as trocas sociais que podem indicar como as pessoas estão se sentindo de verdade, e a linguagem corporal é mais difícil de avaliar. Os gerentes de linha também precisam de treinamento para identificar os sinais de que as coisas estão indo mal.

Não se trata de treinar as pessoas para serem psicólogas, mas de aumentar a conscientização delas para identificar um problema logo no início e encaminhar o indivíduo para a ajuda profissional.

Litchfield acredita que o maior desafio para a liderança na criação de um local de trabalho saudável é a população de gerentes intermediários. Ele coloca isso de forma brilhante:

Seu trabalho é traduzir o caos. Eles pegam as “boas ideias!” das pessoas da diretoria executiva, que podem muito bem ser loucas, e tentam transformá-las em algo que funcione no mundo real, muitas vezes contra a resistência daqueles que estão tentando gerenciar. Os gerentes de linha e os gerentes intermediários estão em uma posição realmente difícil.

É nesse ponto que as organizações precisam concentrar sua atenção para garantir o sucesso.

Ansiedade no trabalho?

Não acredito que a incidência ou prevalência de transtornos de saúde mental tenha mudado significativamente. O que mudou, eu acho, foi a disposição das pessoas para falar sobre isso.

Litchfield acredita que estamos errando nossa abordagem em dois pontos. Primeiro, ao medicalizar reações humanas normais quando as coisas em nossas vidas não estão indo bem – prescrições inadequadas de medicamentos podem atrasar o processo natural de recuperação. Segundo, o desenvolvimento de uma cultura de vitimismo; às vezes não é culpa de ninguém, e muitas vezes a resposta está nas próprias mãos da pessoa. Ele não acredita que seja saudável para as pessoas abdicarem dessa responsabilidade.

Projetando para o sucesso

Uma das chaves do sucesso é o design organizacional. A justiça organizacional é a principal prioridade. As pessoas precisam acreditar que as decisões estão sendo tomadas pelas razões certas. Precisamos de uma abordagem mais sofisticada ao design organizacional, em vez de uma baseada em mera revisão matemática de escopos e níveis. O principal é dar às pessoas o que elas precisam em termos de satisfação no trabalho, enquanto isso funciona para o negócio.

Fundamentalmente, trata-se de bons valores, e não me refiro às cinco coisas escritas na parede de que nunca me lembro, mas a valores fundamentalmente bons e uma boa cultura. E então, eu acho que isso se traduz em pessoas mais felizes e saudáveis dentro da organização.

Susie Ellis



Global Wellness Institute (GWI)

O GWI é uma organização sem fins lucrativos com a missão de fortalecer o bem-estar em todo o mundo, educando os setores público e privado sobre saúde e bem-estar preventivos:

Um mundo livre de doenças evitáveis.

Saúde no local de trabalho

Em seus dezesseis anos de operação, o Global Wellness Institute publicou vários relatórios, documentos de políticas e informações sobre as tendências atuais e futuras da indústria de bem-estar, que, segundo sua avaliação, vale 4,4 trilhões de dólares. Esses dados oferecem percepções valiosas sobre esse setor relativamente jovem. Um dos principais fatos surpreendentes é a pequena proporção de gastos que a força de trabalho e a saúde no local de trabalho representam em comparação com muitos dos outros segmentos do setor de bem-estar.

Um caso claro de negócios

Susie Ellis é muito clara ao explicar por que os CEOs de todo o mundo têm dado muito pouca atenção comparativa a essa área. Ela acredita que houve uma falta de comprovação do impacto dos investimentos. No seu ponto de vista, cada vez mais CEOs estão solicitando provas de retorno, ROW (*return on wellness*, retorno sobre o bem-estar), antes de comprometerem orçamentos significativos. Até o momento, os defensores da saúde da força de trabalho tiveram que se basear em métricas de curto prazo relacionadas a faltas, doenças e atritos para garantir o financiamento necessário. Estudos de caso com pontos de prova claros e dados que demonstrem a ligação que os investimentos na força de trabalho/no local de trabalho têm com o desempenho organizacional serão necessários para convencer a maioria dos líderes empresariais a fazer investimentos significativos, direcionados, estratégicos e duradouros na saúde da força de trabalho.

Abordagem preventiva

De acordo com o relatório mais recente do Global Wellness Institute, Defining Wellness Policy [Definindo a política de bem-estar], a adoção generalizada de abordagens preventivas e a promoção de estilos de vida saudáveis são essenciais para que a comunidade global possa enfrentar as crescentes crises globais de saúde e os custos econômicos crescentes associados à assistência médica. Creem que a política pública apoiada pelos empregadores é fundamental. De fato, eles têm estatísticas que comprovam que 70% dos custos de saúde estão relacionados a doenças evitáveis.

Meta ambiciosa

A GWI estabeleceu uma meta ambiciosa para alcançar um mundo livre de doenças evitáveis. De acordo com Susie, a prevenção não é mais opcional para o bem-estar global – é essencial. As doenças relacionadas ao estilo de vida e os custos cada vez mais altos dos serviços de saúde estão criando uma crise global que afeta a saúde física e mental.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, o custo global de doenças crônicas amplamente preveníveis pode chegar a 47 trilhões de dólares até 2030. Chegou a hora de reunir nossos recursos – conhecimento, acesso, financiamento – e usar nosso megafone coletivo no cenário mundial para trabalhar em prol de um mundo livre dessas doenças evitáveis.

Apoiamos Susie e o Global Wellness Institute em sua ambição.

Cultura a partir do topo

Por fim, Susie acredita que a chave é trazer os líderes para a missão de tornar os locais de trabalho mais saudáveis. Com relação a isso, ela é muito clara ao afirmar que não é uma série de programas de assistência médica que fará a diferença, mas uma obsessão em criar uma cultura voltada para a saúde em todas as organizações.

Não é uma questão de programas, mas de liderança e cultura.

Capítulo 11

Intervenções saudáveis

Ao longo deste livro, procuramos incluir as vozes de especialistas da área e de organizações que fizeram um esforço sólido para se tornarem locais de trabalho mais saudáveis. Esperamos que suas vozes e seus exemplos iluminem, eduquem e inspirem. Conforme indicamos no Capítulo 10, cada organização chegará a seu próprio plano de ação. As organizações diferem em termos de cultura e contexto, como são estruturadas e como operam. Como líder ou gerente, você pode se perguntar sobre algumas maneiras práticas de intervir para criar um local de trabalho saudável. Este Capítulo tenta fornecer algumas intervenções úteis com base no modelo que discutimos no Capítulo 7, com atenção especial às questões de equidade no local de trabalho e outros pontos típicos que vemos nas organizações com as quais trabalhamos.

Passando do “normal” para uma perspectiva de equidade

Uma das maiores barreiras para a criação e manutenção de um local de trabalho saudável para todos os colaboradores é o foco da gerência no “normal” ou na “média”. Essa mentalidade estrutura nossa vida organizacional: expectativas de desempenho, critérios de contratação, adequação à cultura, remuneração e benefícios dos colaboradores e, sim, bem-estar. O termo “normal” entrou na língua inglesa na década de 1840, e seu primeiro uso estava relacionado a estatísticas e geometria, não a pessoas. Adolphe Quetelet, um matemático flamengo, fez o salto da

astronomia e da matemática para as pessoas. Afirmou que cada um de nós é uma versão defeituosa de algum tipo de modelo cósmico para os seres humanos. Ele apelidou esse modelo de “Homem Médio”. Tal pensamento persiste até hoje. O IMC atual, ou índice de massa corporal, que é um valor derivado da altura e do peso de uma pessoa, é a versão moderna do Índice de Quetelet original.

Como o autor e palestrante Jonathan Mooney destaca em seu livro *Normal Sucks: How to Live, Learn, and Thrive Outside the Lines* [O normal é uma droga: como viver, aprender e prosperar fora das linhas], em meados do século XIX, as disciplinas acadêmicas de anatomia e fisiologia comparadas começaram a usar a palavra “normal” e, depois, a expressão “estado normal” foi amplamente usada para descrever corpos e órgãos ideais ou perfeitos e para julgar um órgão como saudável. Essa foi a contribuição de Quetelet. No entanto, é importante ressaltar que os acadêmicos nunca definiram o que era um estado normal; em vez disso, estudaram o oposto. Eles definiram normal como o que não é anormal. Mas o normal não é apenas o que não é anormal. Ele começa a moldar a forma como pensamos em um corpo, uma pessoa, uma família, uma comunidade, um trabalhador “médio” e assim por diante. O que é mediano geralmente é chamado de normal, e o que as pessoas chamam de normal se torna a norma esperada.

Isso tem implicações materiais para nós, como líderes, ao considerarmos como criar um local de trabalho saudável, porque a maioria de nossos esforços é direcionada para o amplo meio da curva de sino, ou “média”. Nas organizações que, historicamente, na Europa Ocidental e na América do Norte, contrataram e gerenciaram uma força de trabalho majoritariamente branca, masculina, heterossexual e fisicamente capaz, as políticas e práticas de pessoal foram projetadas com essas “normas” em mente. Elas estão tão arraigadas, que raramente as examinamos e questionamos – a menos, é claro, que façamos parte de um grupo sub-representado. Nesse caso, nossa experiência com a organização, sua cultura, suas políticas e suas práticas pode ser mais difícil de entender, acessar, se envolver ou utilizar.

É importante observar que o “Homem Médio” de Quetelet não descreve, de fato, ninguém. Como líderes, nossa tarefa de criar um local de trabalho saudável exige que consideremos como nossa abordagem pode “normalizar” e retificar formas de ser, conhecer e trabalhar que não são equitativas ou inclusivas. Quando tomamos a decisão de adotar uma política para apoiar a nossa equipe ou a organização, é provável que ela tenha um impacto diferente com base nas circunstâncias únicas da vida de um membro da equipe. Ao considerarmos uma ampla gama de necessidades e questões em evolução, como ambientes de trabalho híbridos e virtuais ou como lidamos com a saúde mental, precisamos examinar as maneiras pelas quais a identidade e a cultura afetam o bem-estar dos colaboradores. Isso pode parecer um pouco complicado. Com certeza, você pode pensar, que não há como atender às necessidades individuais únicas de cada colaborador. Essa é uma receita para o caos e o descontrole! Um local de trabalho saudável, no entanto, posiciona o colaborador no centro e faz uma pergunta diferente: qual é a melhor maneira de aplicar nossa política ou nosso programa para preparar esse colaborador para o sucesso?

Como líder, se você “descentralizar” o que é considerado médio ou normal e trabalhar para atender às necessidades e aos problemas dos colaboradores a partir de uma perspectiva de equidade, é provável que melhore a experiência de trabalho de todos. Por exemplo, abordar a flexibilidade de horários, a licença parental ou os feriados flutuantes beneficia a todos, não apenas a uma população específica. Pode-se argumentar que, ao focar as necessidades de bem-estar de mulheres, não brancos, portadores de necessidades especiais, colaboradores LGBTQ+, trabalhadores de “colarinho rosa”, “cinza” e “azul” e outros grupos sub-representados com uma mentalidade inclusiva, isso afetará positivamente a experiência de todos. Assim, um importante determinante para saber se sua organização é realmente um lugar saudável para trabalhar se baseia na eficácia com que atende às necessidades e preocupações de um grupo mais amplo de colaboradores do que aquele em que as organizações costumam se concentrar.

A expressão “canário na mina de carvão” é usada para descrever um sinal de alerta precoce de perigo. O canário desempenhou um papel importante

na história da mineração americana e britânica. Os mineiros de carvão levavam canários em gaiolas para as minas para monitorar a presença de gases tóxicos. Quando o canário mostrava indícios de perigo, os mineiros consideravam isso um sinal para sair imediatamente da mina e evitar a asfixia. Embora a prática tenha sido descontinuada em 1986, a frase é usada com frequência no que se refere a bem-estar, esgotamento e locais de trabalho tóxicos. No local de trabalho moderno de hoje, há uma série de indicadores que são “canários”, como esgotamento, estresse, absenteísmo, microagressões e discriminação. E as populações sub-representadas costumam ser as primeiras a vivenciar práticas prejudiciais à saúde no local de trabalho e a vivenciá-las de forma mais grave. Por exemplo, como resultado da pandemia da covid-19, milhões de mulheres deixaram a força de trabalho, muitas delas para cuidar dos filhos em casa. Até a publicação deste livro, as mulheres ainda não haviam retornado ao trabalho em número equivalente ao dos tempos pré-pandêmicos. Esse impacto tem consequências negativas para o crescimento organizacional e o bem-estar social, bem como implicações familiares e sociais.

Saúde da mulher

O relatório State of the Global Workplace 2021 [Estado do local de trabalho global 2021] da Gallup constatou níveis recordes de estresse – e em nenhum lugar do mundo as trabalhadoras são menos estressadas do que os homens. Em média, 46% das mulheres que trabalhavam em 2020 relataram estresse em “boa parte do dia anterior”, assim como 42% dos homens. Nos Estados Unidos e no Canadá, esse número é de 62% e 52%, respectivamente. Enquanto isso, o bem-estar está diminuindo entre as mulheres empregadas, tenham elas filhos ou não, mais rápido do que entre os homens que trabalham.¹⁸ O bem-estar na Europa e no Sul da Ásia foi duramente atingido em 2021 pelas ondas da covid-19. Tanto a Europa quanto o Sul da Ásia (que inclui a Índia) tiveram uma queda de cinco pontos percentuais no bem-estar em 2021, sendo que o Sul da Ásia teve o menor bem-estar do mundo, com 11%. Os trabalhadores dessas regiões não apenas sentiram que sua vida atual era pior do que antes, mas sua

esperança no futuro também caiu. As mulheres, em decorrência do cenário complexo, acumulam índices piores do que os de seus colegas homens.

A lista de desafios que afetam as mulheres é longa. As desigualdades no trabalho, incluindo disparidade salarial, preconceitos inconscientes, falta de patrocínio e progresso, assédio ou discriminação direta, continuam a persistir. Os papéis de cuidadoras físicas e emocionais – como filhas, mães, colegas e até mesmo líderes – resultam em cargas mais pesadas. As mulheres têm duas vezes mais probabilidade de sofrer de depressão, transtorno de ansiedade generalizada, transtorno de estresse pós-traumático e transtornos alimentares do que os homens. As responsabilidades de cuidado tendem a recair mais sobre as mulheres do que sobre os homens, mesmo quando ambos trabalham em tempo integral fora de casa.

Além disso, durante os anos de criação dos filhos, a “penalidade do desemprego” para as mulheres é maior. Isso significa que, quando as mulheres tiram licenças mais longas, elas têm muito mais dificuldade para serem recontratadas.

Um estudo recente da McKinsey¹⁹ destacou como a pandemia continua a afetar os colaboradores, especialmente as mulheres. Elas estão mais esgotadas agora do que antes da pandemia, e o esgotamento está aumentando muito mais rápido entre elas do que entre os homens. Uma em cada três diz que pensou em mudar de carreira ou deixar o mercado de trabalho, em comparação com uma em cada quatro que disse isso apenas alguns meses após a pandemia. Além disso, quatro em cada dez mulheres consideraram a possibilidade de deixar a empresa ou trocar de emprego – e a alta rotatividade de colaboradores ao longo de 2022 sugere que muitas delas estão seguindo em frente. Essa tendência certamente persistirá à medida que as mulheres e suas famílias fizerem cálculos sobre os custos da falta de bem-estar no local de trabalho. Agora, acrescente a tudo isso os desafios adicionais de lidar com a interseccionalidade de ser uma mulher negra ou fazer parte da comunidade LGBTQ+. Muitas vezes, as mulheres que precisam lidar com o duplo preconceito (ou triplo) ficam isoladas, pois há menos delas. Talvez tenham de lutar contra a síndrome do impostor. Sentir-se uma impostora pode fazer com que algumas mulheres escondam seu verdadeiro eu ou minimizem suas origens para se adequar à cultura

dominante em uma organização – também chamada de “*code-switching*”, ou alternância de linguagem. Mudar a maneira de falar, a aparência e as atitudes para se adequar pode ser exaustivo. Além disso, podem ter de lidar com o fato de serem vistas como muito _____ (preencha o espaço em branco, por exemplo: irritadas ou distantes) no local de trabalho. Isso acontece quando elas têm de trabalhar com expectativas normativas brancas ou heterossexuais. E tudo isso pode ser exaustivo, na melhor das hipóteses, e estressante ou debilitante, na pior. Como muitos desses desafios são em grande parte invisíveis, as mulheres podem relutar em discuti-los, ainda mais no trabalho.

A pesquisa sobre o valor da diversidade de gênero no local de trabalho é clara: as mulheres são importantes. Em todas as métricas – desempenho da equipe, inovação, crescimento econômico, lucratividade e atendimento às demandas do mercado – ter uma organização representativa e diversificada em termos de gênero gera resultados melhores do que o esperado. Por outro lado, não abordar de forma proativa e direta o bem-estar das mulheres no local de trabalho reduz a capacidade e a habilidade organizacional. Globalmente, a falta de paridade de gênero reduz o crescimento global em mais de 12 trilhões de dólares.²⁰

Algumas intervenções para abordar o bem-estar das mulheres no local de trabalho incluem o seguinte:

- Proporcionar maior flexibilidade e tempo livre, incluindo horários alternativos, trabalho híbrido ou remoto, semanas de trabalho de quatro dias e compartilhamento de trabalho;
- Aumentar as políticas de licença para cuidadores;
- Incluir suporte de retorno ao trabalho para novas mães, com a reentrada em fases, suporte à amamentação e programas de saúde materna;
- Fornecer suporte para cuidados com a saúde reprodutiva;
- Lançar um grupo de recursos para colaboradores do sexo feminino para recrutamento e desenvolvimento;
- Oferecer apoio para cuidar de crianças ou idosos;
- Proporcionar igualdade de remuneração. Quando forem identificadas diferenças salariais entre os gêneros, é necessário um

plano de ação claro para corrigir o equilíbrio.

Diversidade e inclusão

Além do bem-estar das mulheres, uma visão mais ampla da equidade do bem-estar exige que consideremos o impacto das políticas e práticas no local de trabalho sobre pessoas não brancas, pessoas com problemas de saúde ou deficiências ou que sejam neurodiversas, indivíduos LGBTQ+ e outros grupos sub-representados. Isso exige que consideremos também o bem-estar das pessoas com base em diferenças geracionais ou religiosas. O bem-estar e a diversidade andam juntos.

Pesquisas documentaram a importância da diversidade, equidade e inclusão (DEI) para os negócios. Sabemos que as organizações com forças de trabalho diversificadas têm maior desempenho financeiro, inovação e criatividade, além de menor desgaste e custos relacionados. No entanto, os esforços para abordar a DEI no local de trabalho geralmente estão desconectados daqueles que visam apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Pesquisas mostram que os assassinatos cometidos pela polícia nos Estados Unidos contribuem para 1,7 dia adicional de saúde mental ruim para os negros americanos. Em comparação com os brancos, os povos originários americanos ou os nativos do Alasca (AIAN) têm duas vezes mais chances de não ter seguro, o que deixa muitos sem acesso à assistência médica. Conseqüentemente, os AIANs têm uma prevalência maior de muitas condições crônicas de saúde do que as pessoas de qualquer outro grupo racial ou étnico.

Adotando uma perspectiva mais global:

- Entre os norte-americanos, 43% sofrem discriminação no trabalho. Na Alemanha, são 36%; no Reino Unido, 34%; na França, 32%.
- Pessoas oriundas do Sudeste Asiático têm um risco maior de desenvolver diabetes tipo 2.²¹
- Pessoas de ascendência irlandesa correm um risco maior de desenvolver níveis perigosamente altos de ferro ou hemocromatose.²²
- As mulheres negras têm duas vezes mais probabilidade de serem diagnosticadas com câncer de mama avançado.²³

- As pessoas LGBTQ+ têm 2,5 vezes mais probabilidade de sofrer de depressão, ansiedade e uso indevido de substâncias do que as pessoas não LGBTQ+, mas enfrentam uma discriminação significativa na assistência médica que as leva a evitar o atendimento, colocando sua saúde em risco.²⁴

Em conjunto, esses desafios complicam nossos esforços para aumentar a igualdade de bem-estar no local de trabalho.

Conforme destacado anteriormente, o aumento do estresse está relacionado a coisas como microagressões no local de trabalho, e as experiências com discriminação podem levar a preocupações físicas, como dores de cabeça, pressão alta e dificuldades para dormir, o que, obviamente, também afeta o humor. Além das microagressões, os colaboradores de comunidades sub-representadas também podem sofrer “microinsultos” (como quando alguém é contratado, promovido ou incluído por causa de sua identidade social) ou “microinvalidações” (como quando perguntam a alguém de onde é, presumindo que é de outro país, ou quando alguém diz “não vejo cor”, o que invalida a experiência de outra pessoa).

Diferentes gerações no local de trabalho também encaram desafios relacionados ao bem-estar. Os *millennials* têm maior probabilidade de enfrentar dificuldades com o bem-estar financeiro devido a empréstimos estudantis ou por terem empregos de nível básico. Os indivíduos da geração X também podem estar enfrentando dificuldades com o bem-estar financeiro, mas as causas talvez estejam relacionadas à criação de uma família e aos cuidados com os pais idosos. Os *baby boomers* podem querer se aposentar, mas o aumento dos custos de saúde ou a falta de uma pensão ou poupança para a aposentadoria podem afetar sua capacidade de concluir suas carreiras. Outros aspectos de bem-estar e prosperidade também interferem nas diferentes gerações de várias maneiras, por exemplo, a forma como cada uma se exercita, se alimenta, dorme, gerencia a energia e as conexões sociais. Em todos esses aspectos, os líderes e gerentes precisam de uma abordagem sofisticada para promover o bem-estar das variadas gerações.

Um estudo de 2021 realizado pela Mind Share Partners, Qualtrics e ServiceNow constatou que os trabalhadores LGBTQ+ tinham maior probabilidade de enfrentar desafios de saúde mental, como ansiedade, depressão e esgotamento. Os participantes do estudo também indicaram que seu trabalho ou ambiente de trabalho teve impacto negativo em sua saúde mental.

Eles descobriram que os trabalhadores LGBTQ+ tinham mais do que o dobro da probabilidade de relatar que já haviam deixado voluntariamente uma função anterior devido, pelo menos em parte, a motivos de saúde mental.²⁵

Os transgêneros também enfrentam esse desafio, mas por outros motivos. O National Center for Transgender Equality [Centro Nacional para a Igualdade dos Transgênero] nos Estados Unidos observa que “mais de uma em cada quatro pessoas transgênero perderam um emprego devido a preconceitos e mais de três quartos sofreu alguma forma de discriminação no local de trabalho. Recusa de contratação, violações de privacidade, assédio e até mesmo violência física e sexual no trabalho são ocorrências comuns e são vivenciadas em uma taxa ainda maior por pessoas transgênero não brancas. Muitas pessoas relatam ter mudado de emprego para evitar a discriminação ou o risco de discriminação”.²⁶

Para melhorar o bem-estar no local de trabalho e tornar o trabalho saudável, os líderes têm que examinar e abordar as questões de diversidade e inclusão. As organizações precisam de estratégias de bem-estar que sejam equitativas e incluam diversos colaboradores, bem como iniciativas abrangentes de DEI que proporcionem uma experiência consistente para todos. Ao mesmo tempo, devem reconhecer que as experiências e necessidades dos colaboradores relacionadas ao bem-estar podem diferir drasticamente com base em sua identidade. Portanto, a diversidade é uma consideração importante ou uma questão que se apresenta para os líderes e gerentes comprometidos com a criação de um local de trabalho saudável.

As intervenções que apoiam a diversidade e o bem-estar incluem as seguintes:

- Criar um grupo de recursos para colaboradores centrado no bem-estar;

- Conectar os colaboradores a recursos culturalmente sensíveis, como recursos de saúde mental, médicos e financeiros, que atendam às necessidades e preocupações exclusivas de populações diversas;
- Fornecer seguro e recursos para cuidados de afirmação de gênero;
- Capacitar os gerentes para trabalhar com populações diversas;
- Realizar uma auditoria de diversidade nas instalações (quão acessíveis são suas instalações?);
- Designar orientadores de bem-estar para seus grupos de recursos para colaboradores ou redes de diversidade.

Saúde mental

Em 2019, os empregadores estavam apenas começando a compreender a prevalência dos desafios de saúde mental no local de trabalho e sua ligação com a diversidade e a inclusão. Avancemos alguns anos: com o trauma coletivo da covid-19 e os desafios mais locais ou regionais, como a guerra na Ucrânia, convulsões econômicas, violência racial nos Estados Unidos e em outros países e interrupções tecnológicas, há uma maior conscientização por parte dos líderes sobre os fatores que contribuem para os problemas de saúde mental no local de trabalho e sobre como esses problemas se cruzam com a diversidade e a inclusão. A *Corporate Wellness Magazine* observa que, em 2022, “mais colaboradores lidaram com desafios de saúde mental no ano passado, desde estresse e esgotamento até ansiedade, depressão, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) e problemas de uso de substâncias... a crise de saúde mental dos colaboradores está piorando”. Eles continuam: “Problemas de saúde mental, como o esgotamento, têm contribuído para que muitos trabalhadores decidam deixar seus empregos ou até mesmo abandonar totalmente a força de trabalho.”²⁷

É importante entender que a saúde mental é mais do que a ausência de doença mental. É possível ter uma saúde mental ruim sem ter uma doença e, inversamente, é possível ter uma boa saúde mental com uma doença mental. Qualquer pessoa pode ter uma saúde mental precária e, por isso, a saúde mental é tanto uma questão importante quando se pensa em bem-estar quanto uma preocupação com a equidade deste.

Nos últimos dois anos, os empregadores identificaram o estresse e o esgotamento como uma grande ameaça para suas forças de trabalho, de acordo com os resultados da pesquisa divulgada em janeiro pela consultoria WTW (antiga Willis Towers Watson). O relatório de bem-estar de 2021 da empresa, realizado em outubro, perguntou a 322 empregadores dos Estados Unidos com cem ou mais colaboradores sobre suas expectativas para 2022.²⁸ Entre as descobertas:

- 86% dos empregadores disseram que a saúde mental, o estresse e o esgotamento ainda são uma prioridade;
- 49%, entretanto, não tinham articulado formalmente uma estratégia de bem-estar para sua força de trabalho;
- 26% adotaram uma estratégia de bem-estar.

Embora os níveis de estresse e distração sejam menores nos locais de trabalho mais saudáveis, eles permanecem altas em todos os locais de trabalho. Oitenta por cento dos colaboradores concordam que o estresse do trabalho afeta seus relacionamentos com amigos, familiares e colegas. Setenta e um por cento dos colaboradores acham difícil se concentrar no trabalho, em comparação com 65% em 2021 e 46% em 2018.²⁹ E outro estudo da McKinsey descobriu que um em cada três colaboradores diz que seu retorno ao local de trabalho teve um impacto negativo em sua saúde mental e que eles estão se sentindo ansiosos e deprimidos. Um total de 59% dos americanos sentiram-se isolados desde o início da pandemia da covid-19, apesar de 75% estarem vivendo com alguém, e um terço estava mais deprimido.³⁰ Um estudo da KPMG de 2022 constatou que 94% dos colaboradores estavam estressados por causa da pandemia, o que sugere que os problemas de saúde mental aumentariam à medida que se atingisse um estágio endêmico com a covid-19.³¹

Os sinais de esgotamento ou exaustão podem significar problemas de saúde mental. Também pode haver outros sinais. Mudanças na aparência, alterações de humor ou comportamento errático, necessidade de tirar muitas férias, diminuição da produtividade e confusão com as tarefas também podem ser sinais de alerta. Além dos problemas episódicos de

saúde mental que qualquer colaborador pode ter, também é importante ser capaz de identificar e intervir adequadamente quando houver sinais de problemas mais profundos nesse sentido, como transtornos de ansiedade, transtornos depressivos persistentes, transtornos alimentares ou abuso de substâncias. Como líder ou gerente, você pode desempenhar um papel de apoio e ajudar os colaboradores a obter a assistência necessária para se tornarem ou permanecerem membros produtivos da equipe. Ter uma mentalidade de “igualdade de bem-estar” apoiará esse esforço.

Entre as várias intervenções que você pode realizar para apoiar o bem-estar mental estão as seguintes:

- Incentivar a utilização de PACs;
- Fornecer exames para depressão, distúrbios do sono etc.;
- Oferecer orientadores de saúde mental gratuitos ou subsidiados;
- Fornecer espaços de relaxamento;
- Educar gerentes e colaboradores sobre problemas de saúde mental e como ter acesso ao apoio.

Intervenções saudáveis com base nos dados

Além de adotar uma perspectiva de equidade ao considerar o bem-estar, nossa pesquisa baseada em levantamentos com organizações de todo o mundo sugere que há quatro problemas típicos enfrentados pelos empregadores na criação de uma cultura de bem-estar. Aqui apresentamos algumas intervenções úteis em cada uma dessas áreas.

Saúde física e condicionamento físico

Os colaboradores geralmente relatam que sua saúde física é deficiente. As evidências científicas confirmam esse fato. Muitos de nós não praticamos atividade física suficiente, não bebemos água suficiente, não controlamos nossa dieta e assim por diante. Quando os dados apontam para esse problema, os líderes organizacionais podem fazer o seguinte:

- Verbalizar. Há poder em afirmar claramente que esse é um problema para os colaboradores e, portanto, para a organização.

- Iniciar uma conversa. As pessoas consideram aceitável a falta de exercícios físicos? Se sim, talvez a organização precise aumentar a conscientização sobre os benefícios do condicionamento físico.
- Promover grupos focais e/ou entrevistas semiestruturadas para entender os motivos pelos quais as pessoas não estão se exercitando. Em algumas organizações, o problema é a falta de tempo, não de vontade. Entender o “porquê” é importante para determinar as melhores soluções.
- Dar o exemplo. Os líderes precisarão servir de modelo para esse comportamento. Um CEO leva seus colegas para uma corrida, independentemente do escritório que visita.
- Ajudar os colaboradores a definir metas/objetivos. Muitas organizações agora têm “orientadores de saúde” que apoiam os colaboradores nesse processo.
- Incentivar. Sua organização pode tornar a abordagem lúdica, com desafios de passos ou a introdução de esteiras próximas às estações de trabalho. De fato, agora existem “mesas de caminhada”, em que a esteira e a mesa são combinadas.
- Introduzir outras práticas de atividade, como reuniões em caminhadas.
- E, é claro, tornar a atividade divertida e comemorar os sucessos.

Obesidade e sobrepeso

A obesidade e o sobrepeso são grandes desafios para a saúde na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. No local de trabalho, os indivíduos obesos têm taxas de absenteísmo substancialmente maiores. Os líderes podem fazer o seguinte quando esse for um problema presente:

- Assim como a questão do condicionamento físico, é importante verbalizar.
- Avalie o local de trabalho e verifique se há opções saudáveis disponíveis.
- Concentre-se em alimentos saudáveis: cardápio da cantina/cafeteria, substituição de bebidas açucaradas em máquinas de venda

automática, alimentos saudáveis, fontes de água fresca gratuitas e assim por diante.

- Realize palestras na hora do almoço sobre alimentação saudável.
- Ensine as pessoas a cozinhar.
- Seja criativo; por exemplo, inicie uma campanha incentivadora valorizando o ajuste de peso contínuo.
- Para fins educativos, convide as famílias a se juntarem em, por exemplo, jantares às quintas-feiras.
- Subsidie alimentos saudáveis para torná-los uma opção mais barata.

Líderes que não são exemplos de comportamentos saudáveis

Um dos problemas mais comuns que encontramos em nossos dados é que os líderes não servem de exemplo para os tipos de comportamento necessários para promover uma organização saudável. Muitas vezes é “faça o que eu digo, não o que eu faço”, o que passa uma mensagem confusa. Considere as seguintes ações:

- Compartilhe *feedback* com os líderes.
- Eduque os líderes seniores sobre seu impacto.
- Convença-os sobre a influência que têm e o sobre que é saudável, e instrua-os a respeito de uma abordagem mais holística.
- Contrate um orientador de saúde que observará os comportamentos e fornecerá *feedback*.
- Peça aos colaboradores exemplos de ocasiões em que os líderes não tenham sido modelos saudáveis.
- Ajude os líderes a criar hábitos saudáveis, como não trabalhar demais e não enviar e-mails durante feriados/fins de semana.
- Faça um exame de saúde anual e divulgue esse fato.

Bem-estar financeiro

Embora as vantagens e os benefícios sejam importantes, a remuneração básica que proporciona um salário digno é essencial. Sua organização deve se alinhar a práticas sólidas de remuneração e comunicá-las aos colaboradores. Além disso, mesmo quando a remuneração é boa, os

empregadores podem ajudar os colaboradores a tomar boas decisões financeiras (a maioria das pessoas não aprende saúde financeira quando jovens). Considere o seguinte:

- Entenda os problemas, como os desafios que os colaboradores enfrentam com dívidas de empréstimos ou gerenciamento de cartões de crédito, ou com a poupança/investimento em uma casa, ou com a poupança para a aposentadoria.
- Ofereça orientação individualizada para colocar as finanças pessoais de volta nos trilhos.
- Ofereça clínicas fiscais para ajudar os colaboradores a reivindicar seus direitos e sua eficiência fiscal.
- Instrua amplamente com dicas e estratégias sobre como usar bem os recursos financeiros.
- Ofereça treinamentos sobre grandes aquisições, como hipotecas, e como obter o melhor valor.
- Implemente esquemas de descontos em lojas locais.
- Ofereça descontos concessionais se os colaboradores se inscreverem em um determinado plano de saúde.
- Ofereça um programa de empréstimo para que os colaboradores não precisem se endividar com o cartão de crédito.
- Desenvolva programas de pagamento antecipado de salários.
- Ofereça programas de poupança para o Natal ou para as férias e equiparações da empresa.

Neste Capítulo, apontamos vários problemas que exigem uma lente de equidade para abordar a oportunidade de forma eficaz. Também identificamos uma série de circunstâncias que se apresentam rotineiramente quando trabalhamos com organizações e realizamos uma pesquisa ou auditoria. Há muitas intervenções criativas que podem ajudar os líderes e gerentes a cultivar uma organização saudável e apoiar o aumento da saúde e do bem-estar dos colaboradores. No Capítulo 12, apresentaremos vários exemplos de organizações que trabalharam para criar um local de trabalho saudável. Nesses exemplos, acreditamos que você encontrará muitas

ilustrações excelentes de intervenções e maneiras de abordar as oportunidades de saúde.

-
18. “Wellbeing stats for women in the workplace show a need for change”. Disponível em: www.gallup.com/workplace/352529/wellbeing-stats-women-workplace-show-need-change.aspx?version=print. Acesso em: 7 jan. 2024.
 19. “Women in the workplace 2023”. Disponível em: www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace. Acesso em: 7 jan. 2024.
 20. “How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth”. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 21. “Diabetes in South Asians”. Disponível em: <https://www.diabetes.co.uk/south-asian/> Acesso em: 7 jan. 2024.
 22. “Haemochromatosis: ‘celtic curse’ gene can cause major organ damage”. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/uk-northern-ireland-43245267>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 23. “Black women more likely to have advanced breast cancer”. Disponível em: <https://www.thetimes.co.uk/article/black-women-more-likely-to-have-advanced-cancer-diagnosed-wt7mhkfvf>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 24. “Supporting the well-being of your underrepresented employees”. Disponível em: <https://hbr.org/2022/03/supporting-the-well-being-of-your-underrepresented-employees>. Acesso em: 7 jan. 2024. “Workplace discrimination: comparing american and european workplaces”. Disponível em: <https://eightfold.ai/blog/workplace-discrimination/>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 25. “Supporting LGBTQ+ workers’ mental health”. Disponível em: <https://hbr.org/2022/07/supporting-lgbtq-workers-mental-health>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 26. “Issues: employment”. Disponível em: <https://transequality.org/issues/employment>. Acesso em: 7 jan. 2024.
 27. “The 2022 state of workforce mental health”. Disponível em: www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-2022-state-of-workforce-mental-health. Acesso em: 7 jan. 2024.
 28. “Employers identify workforce mental health priorities”. Disponível em: www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/employers-identify-workforce-mental-health-priorities-for-2022.aspx. Acesso em: 7 jan. 2024.
 29. “2023 workplace wellness research”. Disponível em: www.mhanational.org/mind-workplace. Acesso em: 7 jan. 2024.
 30. “Returning to work: keys to a psychologically safer workplace”. Disponível em: www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/ourinsights/returning-to-work-keys-to-a-psychologically-safer-workplace. Acesso em: 7 jan. 2024.
 31. “94% of workers are stressed: KPMG research reveals covid-19’s lingering effects on employees”. Disponível em: www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2021/05/04/the-future-world-of-work-is-fascinating-reveals-new-research-from-kpmg/?sh=177090c6865c. Acesso em: 7 jan. 2024.

Capítulo 12

Histórias de sucesso saudável

Até agora, neste livro, explicamos por que líderes, gerentes e empresas em geral devem priorizar o desenvolvimento de uma força de trabalho e uma organização saudáveis. Compartilhamos modelos e metodologias, sendo bem específicos sobre o que precisa ser medido e gerenciado.

Neste Capítulo, queremos mostrar como algumas empresas estão implementando mudanças e tentando tornar seus locais de trabalho mais saudáveis. Observamos algumas, como a Centiro e a Futurice, que aplicam diferentes estruturas organizacionais, dando mais controle a cada colaborador e atraindo intencionalmente um trabalho mais focado nos talentos e nas habilidades naturais de seus funcionários.

Nós nos inspiramos na Amêndoas do Brasil, fornecedora de castanhas de caju, e na P&G, na América Latina, que estabelecem culturas de saúde e usam análises profundas para criar cartões de pontuação de saúde muito específicos que geram respostas focadas para melhorar a saúde organizacional.

Analisamos uma abordagem saudável da liderança, tanto no topo das empresas quanto nos níveis da população de gerentes da Takeda Plasma, Deloitte, Kingston Council e Cohesive, apoiando seus colaboradores para que o trabalho funcione.

Aprendemos a nova abordagem de desenvolvimento da PwC, como a Concentrix está implementando uma série de opções flexíveis e de que forma isso aumenta sua capacidade de recrutar mais rápido. O SAS

Institute, sediado nos Estados Unidos, conversou conosco sobre a importância de recrutar pessoas que tenham a orientação de serem naturalmente atenciosas e solidárias e o impacto que isso tem na criação de uma cultura forte e saudável.

Discutimos a diversidade com o IIS [Instituto Internacional para Sustentabilidade], o suporte a traumas com a RSPCA e como a SAP desenvolveu um programa sobre neurodiversidade que apoia as pessoas no espectro autista na obtenção de sucesso.

A Polícia de Dubai nos ajudou a entender sua abordagem para manter o pessoal em boa forma física, enquanto a Aviva, no Reino Unido, demonstrou como está transformando o trabalho em uma atividade positiva para a rede, e aprendemos como a Thames Water mantém o controle de seu pessoal, concentrando-se nos dados de saúde.

Existe uma maneira melhor de estruturar nossas semanas de trabalho? Bem, a empresa dinamarquesa IHH Nordic acredita que sim e obteve sucesso ao implementar uma semana de quatro dias. O Danske Bank nos conta como um simples *podcast* semanal pode inspirar seu pessoal a adotar hábitos mais saudáveis; e a Leek United Building Society relata como transformou a saúde em um fator estratégico de desempenho. Terminamos com um estudo de caso de quatro anos em que a empresa europeia de TI Version 1 detalha sua própria jornada para criar um local de trabalho saudável.

Gostaríamos de agradecer a cada uma dessas organizações por dedicar seu tempo a discutir em detalhes suas abordagens inovadoras para tornar o trabalho e o local de trabalho mais saudáveis para todos.

Centiro, Suécia, design organizacional

centiro®|GROUP

A Centiro é uma empresa inovadora de tecnologia e líder global que conecta, capacita e torna as redes de entrega disponíveis e mais inteligentes para marcas importantes. Está crescendo rapidamente, com mais de seiscentos colaboradores em oito países. Todos os tipos de mercadorias são entregues pontualmente em mais de 175 países graças à tecnologia da Centiro. Em dezembro de 2021, eles receberam o principal prêmio sueco de qualidade.

Nesta entrevista, Niklas Hedin, fundador e CEO, desafia nossos pontos de vista sobre design organizacional, comunicação, sustentabilidade, presença e sucesso, tudo isso com uma xícara de café!

A alternativa saudável à hierarquia

A banda inglesa Blur declarou que “There’s no other way” [Não há outro jeito] em sua música de sucesso de 1991, e muitas organizações e respectivas equipes de liderança podem acreditar que não há alternativa à hierarquia como um design organizacional eficaz. No entanto, elas se depararão com um problema quando conhecerem Niklas Hedin, CEO da Centiro. Ele é um defensor fervoroso da holocracia, que ele descreve como um sistema que elimina todos os níveis desnecessários de burocracia, removendo o atrito e os obstáculos para que as pessoas possam ter sucesso, garantindo que as equipes e os indivíduos tenham confiança para tomar decisões mais próximo de onde seus efeitos serão sentidos. Isso requer confiança e transparência, mas traz capacitação e agilidade.

Para Niklas e a equipe da Centiro, tudo se resume à criação de valor. Caminhos de decisão curtos, distâncias curtas para as informações viajarem e a ausência de uma cultura de culpa criam o ambiente certo para o sucesso. Muitos líderes que têm grande necessidade de controle e que

adoram o poder não serão atraídos, pois ambos são reduzidos nessa abordagem.

Pode-se pensar que essa abordagem de equipes auto-organizadas só funcionará em pequenas empresas, mas a Centiro está agora com mais de seiscentos colaboradores em uma jornada de crescimento rápido e contínuo, e provou que o modelo é eficaz com produtividade, lucratividade e sucesso comercial como subproduto, mas não como o objetivo mais importante.

Um ambiente de trabalho saudável e sustentável

Embora o design organizacional seja importante, o design físico também é na abordagem da Centiro. A sede da empresa é um exemplo brilhante de seu compromisso com um futuro sustentável, assim como é essencial para preparar os colaboradores para o sucesso: criar e manter um local de trabalho seguro, saudável e funcional faz parte de suas credenciais de sustentabilidade. Usar e reutilizar eficientemente a energia (painéis solares para fornecimento de energia autossuficiente), a água e outros recursos, e reduzir o desperdício, a poluição e a degradação ambiental exigiram um investimento, mas essas ações falam mais alto do que palavras, de acordo com Hedin.

Uma comunicação saudável é fundamental

Uma das maiores frustrações expressas pelos colaboradores é não saber o que está acontecendo em sua organização. Com o trabalho remoto, isso se tornou mais difícil, especialmente se você reconhecer que enviar um e-mail ou apenas dar informações às pessoas não é uma comunicação eficaz. Na Centiro, às 13 horas de cada sexta-feira, Hedin entra ao vivo em todas as suas localidades com uma sessão interativa divertida, na qual qualquer colaborador pode fazer uma pergunta anônima e ele responderá. Sua promessa aos colaboradores é que eles ouvirão primeiro as notícias da empresa, positivas ou negativas, e ele responderá a qualquer pergunta. As sessões também incluem convidados e podem ser divertidas e peculiares, mantendo as pessoas realmente envolvidas com conteúdo autêntico.

“Seriidade descontraída” é como a equipe da Centiro explica sua abordagem geral.

O ingrediente secreto: uma xícara de café!

O simples fato de oferecer um café quando alguém chega faz parte de um ritual de boas-vindas que define o tom para uma introdução à Centiro. Novamente, uma pausa para o café (ou qualquer outra bebida que você escolher) em que todos param de trabalhar, saem de suas mesas e socializam é uma prática muito sueca chamada Fika, mas garante que os relacionamentos sejam construídos e se tornem mais fortes. E se alguém não lavar sua xícara, essa é uma oportunidade para discutir a necessidade de assumir a responsabilidade; liderar pelo exemplo é fundamental!

O poder da presença digital

De acordo com Hedin, liderar em um mundo de trabalho remoto/híbrido é mais difícil porque a comunicação cara a cara é mais envolvente, e é por isso que o foco da Centiro é estar presente de verdade ao se comunicar pelo digital. Eles estão trabalhando arduamente para garantir que não percam a colaboração e a criatividade, criando espaços de trabalho envolventes, atraindo os colaboradores a se esforçarem para ir até o escritório mais próximo. A eficiência de curto prazo aumenta quando se trabalha de casa (ou, como Hedin chama, “morar no trabalho!”), mas a conectividade interorganizacional sofre com a inovação e com sua rede de resolução de problemas.

Quem tem sucesso na Centiro?

Para a Centiro, a organização deve ser bem-sucedida! As pessoas precisam colocar as necessidades da organização no mesmo nível de suas necessidades individuais porque, se ela for bem-sucedida, o futuro de todos estará mais seguro, e as oportunidades se expandirão. No entanto, diferentemente de outras organizações, se você construiu seu sucesso individual à custa de outra pessoa, eles preferem que você não se junte a eles, pois não consideram essa forma de trabalho saudável. A colaboração, a

vitória conjunta e o fato de aproveitar cada momento da jornada são a assinatura do sucesso na Centiro.

Conselhos para outros líderes

Desapegue. Confie nas pessoas. Se você acreditar nas pessoas, 95% não o decepcionarão, e parece loucura ter regras, regulamentos e controles para todos quando apenas 5% precisam deles. Na Centiro, eles não têm orçamentos, não verificam os desvios e não fazem avaliações formais de desempenho. Às vezes, erros acontecem, mas a Centiro é adepta do conceito estético japonês de *wabi-sabi*, que celebra a imperfeição; em vez disso, aprender e melhorar constantemente é o caminho a seguir (eles também têm nove certificações ISO) e, com base em seu sucesso até agora, quem somos nós para contestar?

Thames Water Company, Reino Unido, análise da força de trabalho



A Thames Water Company é uma empresa de abastecimento de água que atende a 15 milhões de clientes em Londres e no Vale do Tâmesa, no Reino Unido. Ela fornece e remove mais de 7 bilhões de litros de água e águas residuais todos os dias. Emprega cerca de 7 mil pessoas em uma série de funções operacionais, gerenciais e de *call center*. Aimee Cain é a gerente de Saúde Ocupacional e Bem-Estar.

Temos uma frota inteira de *vans* trabalhando para a Thames Water, você as verá na estrada o tempo todo, nós as revisamos todos os anos, inclusive somos legalmente obrigados a isso. Nosso pessoal é um ativo muito maior do que nossas *vans*, portanto devemos avaliá-los anualmente também.

Uma abordagem preventiva

Proatividade é uma palavra que descreve a abordagem da Thames Water em relação à saúde de sua força de trabalho. Há dez anos, embora eles tivessem uma equipe de saúde, era muito reativa e respondia quando alguém ficava doente. Isso mudou com a nomeação de um líder de saúde e segurança, e o foco passou a ser mais a criação de uma cultura em torno da saúde e da segurança. O serviço de saúde ocupacional e bem-estar tornou-se mais proativo. Eles ampliaram a equipe de enfermeiros e passaram a ter mais funcionários treinados. Setenta e cinco por cento de todos os

encaminhamentos para o serviço ocupacional agora são feitos por pessoas do local de trabalho, e não por pessoas que estão doentes e fora do trabalho.

Uma avaliação médica pessoal

A Thames Water investiu em uma avaliação médica pessoal para cada colaborador, que incluía pressão arterial, diabetes, colesterol, risco cardiovascular, altura, peso, IMC, avaliação respiratória e, para homens com mais de 50 anos, um teste de antígeno específico da próstata. (Eles já identificaram vinte casos de câncer de próstata com sintomas não diagnosticados.)

Uma linha direta com o CEO

O líder de Saúde e Segurança teve acesso direto ao CEO. Isso foi um sinal claro para os colaboradores de que a liderança considerava a saúde da força de trabalho uma prioridade.

A saúde da força de trabalho requer uma estratégia

As organizações geralmente introduzem iniciativas como socorristas de saúde mental sem uma estratégia clara de apoio. A Thames Water introduziu uma série de medidas para apoiar a saúde mental de seu pessoal. Eles lançaram uma estratégia de comunicação para apoiar várias intervenções, incentivando a Semana de Conscientização sobre Saúde Mental, o Dia Mundial da Saúde Mental e apoiando seus socorristas em saúde mental. Todos os socorristas recebem um cordão verde, para que sejam facilmente identificáveis, e o usam com orgulho. Têm também um pequeno emblema que inserem em sua assinatura de e-mail. A estratégia incluiu o desenvolvimento de um aplicativo de energia disponível on-line ou em telefones, permitindo que os colaboradores tenham acesso ao socorrista mais próximo, independentemente de sua localização geográfica.

Você não pode só introduzir uma iniciativa e pensar que acabou, o trabalho está feito, posso riscar da lista, mudei o bem-estar, porque não mudou.

A Thames Water mede mensalmente o número de contatos com seus socorristas de saúde mental e informa os dados à diretoria para demonstrar o verdadeiro valor de sua estratégia de saúde mental, e eles usam esses dados (gatilho) para responder aos problemas apresentados.

Entendemos qual é o gatilho para as preocupações com a saúde mental de alguém e usamos esse conhecimento para promover mensagens em toda a nossa empresa com foco nessa questão.

Tecnologia de RV apoiando a saúde mental

Aimee explica a aplicação da tecnologia de realidade virtual (RV) na Thames Water, que fez uma diferença real na conscientização sobre a saúde mental e é tão popular que há uma lista de espera de três anos!

Desenvolvemos algumas filmagens com tecnologia de RV. Você coloca o equipamento e se torna a pessoa que sofre de estresse e depressão. Está sentado em seu carro, sem vontade de sair dele para ir ao trabalho, ou está em sua mesa, com embalagens de salgadinhos e doces por toda parte, e não consegue se lembrar da senha para entrar no computador. Então ouve as pessoas falando de como o trabalho não foi concluído. Isso traz uma visão mais ampla de como a saúde de alguém pode declinar. Ninguém perguntou como essa pessoa está.

A rede de pessoas com deficiência

A Disability Network é apenas um de uma grande variedade de grupos de apoio em toda a Thames Water. Os cartões de inclusão são usados para aumentar a conscientização sobre a deficiência e como ela afeta a pessoa com deficiência.

Depois de escolher um cartão de inclusão, o colaborador entra no mundo da pessoa com uma deficiência específica, como ela se sente e como precisa resolver os desafios que enfrenta todos os dias. Isso também funciona como um ótimo treinamento para os gerentes.

Um grande impacto

A criação de um vínculo entre a saúde física e a saúde mental foi um divisor de águas para a Thames Water criar uma organização resiliente.

As pessoas deixaram de se exercitar só pelo físico e passaram a se exercitar para desenvolver a resiliência pessoal, aumentar sua capacidade de lidar com a vida familiar e de ser produtivo no trabalho.

Decisões orientadas por dados

Aimee explica como os dados orientam suas ações para lidar com os problemas apresentados pela força de trabalho.

Alguns líderes de bem-estar introduzem iniciativas baseadas no calendário de bem-estar do Reino Unido: dia de conscientização sobre pressão arterial, diabetes etc., mas eu preciso dos dados para entender quais problemas de saúde estão afetando mais os nossos colaboradores. Sei, por meio dos meus dados, que os encaminhamentos de saúde ocupacional e nossa ausência por doença são mais altos para condições de saúde mental. Em segundo lugar estão as condições musculoesqueléticas, dores nas costas e no pescoço, da mesma forma que nossos encaminhamentos para fisioterapia. Qualquer iniciativa que eu queira introduzir precisa influenciar diretamente esses dois aspectos. Minha prioridade como líder de bem-estar clínico é analisar nossos dados clínicos, entender quais são os principais problemas de saúde de nossos colaboradores e introduzir iniciativas e serviços de suporte para lidar com eles.

O apoio que a equipe da Thames Water oferece aos colaboradores facilita a tomada de decisões melhores em relação à sua própria saúde.

Deloitte, Estados Unidos, patrocínio saudável

Deloitte.

Jennifer Fisher é a diretora de bem-estar nos Estados Unidos da Deloitte Services LP e conduz a estratégia e a inovação em torno do equilíbrio trabalho-vida, da saúde e do bem-estar para capacitar o pessoal da Deloitte a estar bem, a fim de que possam ter o melhor desempenho em suas vidas profissionais e pessoais.

Burnout generalizado

Há oito anos, Jennifer Fisher sofreu de *burnout*. Naquela época, a maioria das pessoas não usava o termo. Agora todo mundo sabe o que é.

Acho que é uma faca de dois gumes. É maravilhoso que estejamos falando sobre isso agora. Mas também é terrível que estejamos falando sobre isso agora por estar muito prevalente.

De acordo com Jennifer, o esgotamento não acontece da noite para o dia; você sabe que o que está fazendo não é sustentável, mas continua fazendo. Mas, no momento, esse assunto está no topo da agenda das organizações.

Com a Grande Ressaca, agora temos a atenção da organização.

Hora de redesenhar o trabalho

A Deloitte tem clareza de que os aspectos do trabalho nunca serão fáceis, e, às vezes, você se encontrará no meio de um projeto com prazo, mas precisará encontrar tempo para se recuperar. Jennifer criou sua função de diretora de bem-estar após sua própria experiência com o esgotamento e a necessidade de tirar uma licença porque o trabalho não estava funcionando para ela; agora seu foco é fazer com que o local de trabalho funcione para todos.

A Grande Ressaca é um sinal de que a maneira como estamos trabalhando não está funcionando, precisamos que as pessoas se engajem e se envolvam com o redesenho do trabalho, o que inclui todos, a diretoria, os gerentes intermediários e a pessoa que começou ontem. Todos nós temos um papel a desempenhar.

Muitas vezes, a vida profissional não vai nos iluminar e nos trazer alegria todos os dias, mas, em geral, deve ser uma experiência positiva.

Acho que isso exige uma redefinição completa da maneira como olhamos para as métricas organizacionais e o que medimos, como medimos e que tipos de métricas realmente fazem parte da experiência do talento, porque acho que muitas organizações, inclusive a Deloitte, misturam métricas operacionais com talento ou RH. As métricas operacionais são importantes, mas não têm realmente um lugar ou uma função nas métricas baseadas em talentos.

Responsabilidade dos gerentes

A Deloitte acredita que os gerentes precisam ser responsáveis pela saúde e pelo bem-estar dos membros de sua equipe. Essa precisa ser uma métrica fundamental de liderança em todos os setores. Ela precisa ser vista como uma habilidade e competência essencial de todo gerente.

Da mesma forma que responsabilizamos os líderes e os diretores regionais ou os líderes de prestação de serviços por outras métricas, é preciso haver uma métrica humana. A pergunta a ser respondida: seus funcionários estão prosperando?

A função de um gerente precisa evoluir. Devemos incentivar e recompensar os gerentes que criam uma equipe saudável. Isso começa desde a integração e é incorporado à cultura da empresa.

O papel dos executivos

A pesquisa realizada pela Deloitte é clara quando trata do papel dos diretores executivos na criação de uma organização mais saudável: eles precisam ser modelos de comportamentos saudáveis.

Oitenta e nove por cento dos executivos de alto escalão afirmaram que melhorar seu bem-estar era uma prioridade máxima para eles naquele ano. Oitenta e um por cento dos executivos seniores disseram que melhorar seu bem-estar era mais importante do que progredir na carreira, mas 73% relataram que não conseguiam tirar uma folga e se desconectar.

A maioria dos executivos de alto escalão (95%) concorda que os executivos devem ser responsáveis pelo bem-estar dos colaboradores. Sessenta e oito por cento também admitiram que não estão tomando medidas suficientes para proteger a saúde dos colaboradores e das partes interessadas.

Há uma grande desconexão: 73% dos executivos de alto escalão dizem que são transparentes em relação ao seu bem-estar, mas apenas 22% dos colaboradores concordam. Para Jennifer, o papel da diretoria executiva é crucial, e seus comportamentos são fundamentais.

Não se trata apenas de falar; os líderes realmente precisam agir de forma visível e verbalmente aberta.

Oitenta e quatro por cento concordam que, quando os executivos são saudáveis, é mais provável que seus funcionários também o sejam.

Definitivamente, essa é uma atividade em equipe, pois a grande maioria dos entrevistados da diretoria executiva afirma que é importante para eles ver outros líderes cuidando de seu bem-estar (84%) e que isso os motivaria a melhorar seu próprio bem-estar (82%).

Está claro que precisamos redesenhar o trabalho para torná-lo mais saudável. Os gerentes e a diretoria têm um papel fundamental a desempenhar com base em seu compromisso de colocar sua própria saúde e a saúde de suas equipes como prioridade comercial número um.

Aviva, Reino Unido, trabalho positivo em rede



Com sede em Londres, Inglaterra, a Aviva plc. é uma empresa multinacional de seguros com mais de 18 milhões de clientes no Reino Unido, na Irlanda e no Canadá, empregando mais de 22 mil pessoas. Debbie Bullock é a líder de bem-estar da Aviva Reino Unido.

Se você quer que seus funcionários tenham um bom desempenho, eles precisam estar bem.

Se você não reservar tempo para o bem-estar, precisará reservar tempo para a doença.

Nosso pessoal é o nosso produto

A Aviva não vende um produto tangível; ela vende um serviço. Em um setor de serviços, seu pessoal é o seu produto. As interações de nossos clientes com nosso pessoal são melhores quando as pessoas se sentem bem. Se nossos funcionários trabalharem em um ambiente de apoio, com um líder que os apoie, com uma função com propósito e responsabilidades claras, eles terão um desempenho melhor. É por isso que o bem-estar de nosso pessoal é uma prioridade estratégica da empresa.

A consciência da empresa

É fundamental que seja nomeado alguém que possa sempre representar o bem-estar da força de trabalho, compartilhando como as decisões de negócios podem afetar o bem-estar dos colaboradores.

As partes seniores interessadas e os líderes devem ser lembrados do impacto que as decisões que tomam podem ter sobre o bem-estar dos colegas, seja ele positivo ou negativo, considerando-o dentro de uma perspectiva comercial.

A Aviva é clara quanto ao valor dos investimentos que faz em relação à saúde mental e à aptidão mental.

Apenas do ponto de vista do bem-estar mental, os dados mostram que cada libra investida resulta em um retorno de cinco libras em termos de redução do absenteísmo e do presenteísmo.

Um impacto positivo em rede no trabalho

De acordo com Bullock, o trabalho deve ter um impacto positivo em seu bem-estar geral.

Ter um propósito, algo pelo que se levantar da cama pela manhã, poder obter uma renda, fazer conexões e colaborações, tudo isso tem um impacto positivo no seu bem-estar geral. O papel que o trabalho desempenha no apoio às pessoas para que se mantenham positivas do ponto de vista do bem-estar precisa ser incorporado ao que fazemos como uma empresa sustentável.

Bem-estar para líderes

A Aviva reconhece que os colaboradores têm uma expectativa maior do que nunca em relação a seus gerentes e líderes. A liderança precisa dedicar tempo para ouvir e cuidar de seus funcionários. A Aviva agora oferece um forte treinamento e apoio aos gerentes em relação à sinalização de serviços e ao estabelecimento de limites. A natureza virtual do local de trabalho, não apenas o trabalho remoto, mas o gerenciamento de equipes em vários locais, representa um verdadeiro desafio para os gerentes de hoje. É mais fácil perceber quando as pessoas estão com dificuldades quando você as vê pessoalmente. A Aviva quer apoiar os gerentes que apoiam suas equipes.

Superando o isolamento

A Aviva percebeu que, às vezes, os colaboradores podem se sentir isolados, e por essa razão está promovendo conexões por meio da criação de grupos on-line no Yammer, grupos de apoio direto (por exemplo, apoio à menopausa), Aviva Connections (ferramentas de bate-papo on-line) e a introdução de bancos “felizes em conversar” em seus escritórios. Eles redesenharam o espaço do escritório para promover a colaboração, com mesas de equipe, áreas flexíveis, áreas de trabalho focadas e zonas de colaboração.

Reformulação do trabalho saudável

Debbie trabalha em conjunto com a equipe de design organizacional e a equipe de arquitetura de negócios para criar funções saudáveis. Ela descreve os quatro componentes da seguinte forma:

Uma função com propósito, responsabilidades claras, capacitação e uma carga de trabalho geralmente sustentável.

Inclusão nos Grupos de Recursos Coração do Colaborador

A Aviva tem seis Grupos de Recursos para Colaboradores: Equilíbrio, com foco na paridade de gênero; Orgulho, grupo LGBTQ+; Gerações, que lida com questões relacionadas à idade; Capacidades, que apoia pessoas com deficiências visíveis e invisíveis; Cuidadores, para aqueles que cuidam de alguém, por exemplo, de crianças ou idosos; e, por fim, Origens da Aviva, que trata de raça, etnia, mobilidade social e religião, garantindo que a organização seja inclusiva.

Um passaporte de adaptação do local de trabalho

As pessoas trabalham melhor quando é possível fazer adaptações para facilitar suas situações pessoais. Em linha com essa abordagem, a Aviva introduziu um Passaporte de Adaptação do Local de Trabalho que permite que um colaborador compartilhe as adaptações que o ajudam a trabalhar melhor, as quais podem ser discutidas com seu líder para agir de maneira colaborativa no que pode ser feito para ajudar. Um dos benefícios é que o colaborador não precisa ter uma conversa detalhada sobre suas formas de trabalho sempre que se junta a uma nova equipe, pois o novo gerente pode ler as informações no passaporte.

O poder dos defensores

Debbie destacou um programa da Aviva que se concentra no desenvolvimento, na progressão e na sucessão de carreira. Ter defensores, mentores ou aliados é útil para apoiar outras pessoas; isso também é importante quando se trata do bem-estar e da inclusão. Ter uma pessoa que não seja seu gerente, mas que o defenda, é poderoso, resguardando seu trabalho ou garantindo que você receba o crédito por um projeto para o qual tenha contribuído.

Encontrando outras pessoas que não são como você

Uma abordagem interessante usada na Aviva é incentivar as pessoas a encontrar outras e se envolver com pessoas que não pensam como elas, falam como elas, se parecem com elas e, o mais recente, trabalham como elas; isso tem sido muito bem-sucedido em quebrar barreiras e apoiar sua cultura inclusiva.

Líderes seniores como exemplos

Os líderes seniores da Aviva são incentivados a aproveitar todas as oportunidades para chamar a atenção para comportamentos inadequados e incentivar as pessoas a viver os valores da organização. Debbie deu muitos exemplos, como dois diretores seniores que dividem o trabalho; muitas vezes as pessoas diziam que o compartilhamento de trabalho não poderia acontecer nesse nível, mas eles provaram que pode. Anunciar a saída foi outro exemplo: em vez de sair silenciosamente, um pouco envergonhado por estar deixando o trabalho para ir à academia ou assistir à peça da escola de seu filho, você faz questão de dizer às pessoas que está fazendo isso. É especialmente importante para os líderes seniores. O último exemplo foi o presidente da Aviva, que disse publicamente aos acionistas que alguns dos comentários feitos durante a assembleia geral anual sobre o gênero da CEO eram misóginos e, portanto, não estavam de acordo com os valores da organização. Isso sim é um exemplo a ser seguido desde o topo.

IIH Nordic, Dinamarca, semana de trabalho de quatro dias



Recentemente, tem havido um intenso interesse na abordagem da semana de trabalho de quatro dias. Mas isso não é novidade. A empresa dinamarquesa IIH Nordic a implementou em 2017, e ela funciona até hoje. Os colaboradores não só precisam trabalhar apenas quatro dias como também são pagos por cinco. Parece bom demais para ser verdade. Mas será que você pode mesmo espremer cinco dias de trabalho em quatro dias? O CEO da IIH Nordic, Henrik Stenmann, explica como eles fizeram isso.

Trata-se de trabalhar de forma mais inteligente, não mais prolongada, experimentando ferramentas e otimizando fluxos de trabalho.

A técnica Pomodoro

Primeiro, eles mudaram a forma como trabalhavam, implementando a técnica Pomodoro, desenvolvida pelo professor italiano Francesco Cirilo. Pomodoro significa “tomate” em italiano. Mas isso se refere mais ao cronômetro em forma de tomate do que à fruta. Usando a técnica Pomodoro, a IIH Nordic dividiu todo o trabalho em *sprints* de 25 minutos, após os quais eles faziam um intervalo de 5 minutos. É importante ressaltar que, uma vez que a pessoa estivesse em um *sprint* de trabalho, ninguém poderia interrompê-la, e ela poderia trabalhar no fluxo. Para indicar que estavam em um *sprint* de trabalho, cada colaborador tinha uma luz vermelha/verde em sua mesa (agora está on-line). Eles podiam concluir de três a cinco *sprints* de trabalho e depois fazer uma pausa mais longa.

Para torná-la mais divertida, a IIH Nordic introduziu uma plataforma com um quadro de líderes Pomodoro para compartilhar o que as pessoas estavam fazendo e para incentivar mais *sprints*. Durante o *sprint*, eles

usavam fones de ouvido, que tocavam músicas especialmente selecionadas por neurocientistas para ajudar na concentração.

Há uma melhor distribuição de energia, atenção concentrada, tarefas com tempo limitado e carga de trabalho mais organizada.

Maximizando as reuniões

A IIH Nordic percebeu que muito tempo era desperdiçado em reuniões. Eles mudaram a forma como elas funcionavam. Não duram mais 30/60 minutos, foram reduzidas para 20/45 minutos. Para permitir essa redução, todos os encontros precisavam de uma pauta que definisse o objetivo e as decisões esperadas. Para manter os participantes concentrados, funcionam com um cronômetro que conta os minutos. As reuniões são agendadas à tarde porque os dados mostram que os colaboradores são mais produtivos pela manhã.

Assistentes e ferramentas virtuais

Em um esforço para garantir que os colaboradores utilizassem seu tempo em tarefas de maior valor, a IIH Nordic realizou uma avaliação completa das tarefas, categorizando-as em A, B e C, da menos para a mais desafiadora. As tarefas menos desafiadoras foram então terceirizadas para assistentes virtuais nas Filipinas. Esses assistentes virtuais participaram de um programa de indução abrangente para garantir uma transição perfeita.

Usamos o Google Workspace para comunicação interna. Para o fluxo de trabalho, usamos a Asana como ferramenta de gerenciamento de tarefas. Isso cria uma visão geral completa das tarefas, dos prazos, dos recursos e da carga de trabalho. As ferramentas de gerenciamento de tarefas também garantem que ninguém na organização tenha uma carga de trabalho muito pesada. Por exemplo, se percebermos que um colaborador tem muitas tarefas e apresenta sintomas de estresse, basta removê-lo da tarefa ou alterar o prazo, quando possível.

E quanto à sexta-feira?

O bônus de trabalhar de forma eficiente e eficaz por quatro dias é uma sexta-feira para você. Bem, a IIH Nordic pediu aos colaboradores que usassem parte desse tempo na sexta-feira para o autodesenvolvimento, mas, para a maioria, esse tempo é usado para conversar com os amigos,

descansar e se recuperar e fazer tarefas domésticas, deixando tempo no fim de semana para passar com a família. Toda última sexta-feira do mês agora é chamada de LIF, “Learning Innovation Friday” [Sexta-feira do Aprendizado em Inovação]. Esse conceito foi gerado a partir do *feedback* dos colaboradores.

Takeda, Suíça, respondendo às necessidades atuais



A Takeda é uma empresa farmacêutica global japonesa voltada para a pesquisa. A Unidade Operacional de Plasma (OpU) é uma das unidades operacionais da organização global de fabricação e fornecimento da Takeda. Paul Creedon é o chefe de recursos humanos da Plasma OpU. Nesta entrevista, Paul explica como eles concentraram sua atenção na equipe sênior em resposta aos dados da pesquisa Healthy Place to Work.

A importância crucial da liderança sênior

Desde o início, estávamos cientes da importância de nossos líderes seniores para definir o tom da organização. Os 24 meses anteriores, com a pandemia, foram extremamente exigentes em todas as áreas da nossa empresa e sabíamos que isso era importante para o nosso pessoal, incluindo, é claro, os líderes seniores. Os dados que recebemos de nossa pesquisa não foram uma grande surpresa, mas funcionaram como um estímulo à ação.

Paul explica as principais preocupações dos líderes seniores e como eles começaram a lidar com essas questões.

Carga de trabalho

Os principais problemas estavam relacionados ao nível de demanda que as equipes de liderança estavam enfrentando. Queríamos garantir que nossas equipes pudessem obter o apoio necessário para equilibrar sua carga de trabalho de forma eficaz. Realizamos uma série de ações e adotamos algumas iniciativas priorizadas e focadas em oferecer às nossas equipes o suporte necessário.

Gerenciamento da mudança

A segunda questão dizia respeito ao gerenciamento do processo de mudança e ao nível de ansiedade que os líderes sentem naturalmente ao liderar e gerenciar mudanças.

Atividade incessante

Também sabíamos, com base nos resultados, que as formas de trabalho atualmente em vigor estavam causando um problema para os gerentes em termos de seu bem-estar geral em relação à energia e à sua incapacidade de se desligar. Isso exigia uma mudança cultural em referência a como integrar melhor o bem-estar em “como” trabalhamos.

Resposta aos problemas apresentados

Nesse estágio, os problemas estavam claros, agora era preciso responder corretamente. Para a Takeda Plasma, isso começou com seu processo de planejamento estratégico.

Ao procurar responder às preocupações de nossos gerentes, precisávamos realinhar a organização. Isso significava que precisávamos ter as respostas propostas incorporadas ao nosso plano estratégico para garantir o sucesso. Queríamos priorizar a saúde e o bem-estar de nossa força de trabalho e, por isso, delegamos o poder a esse respeito às nossas equipes em diferentes locais de toda a organização, criando conselhos de bem-estar em cada localidade geográfica, pois havia várias questões específicas que precisavam de uma resposta local e personalizada.

A priorização foi fundamental

Entretanto, globalmente, estávamos cientes de que precisávamos rever nossas prioridades. Havia a sensação de que, com prioridades muitas vezes concorrentes, a demanda sobre os negócios estava aumentando. Tivemos conversas abertas e incluímos todos os nossos líderes nesse processo. Houve um amplo consenso de que o bem-estar de nossa força de trabalho precisava ser uma prioridade máxima.

Mudando a forma de fazer mudanças

A mudança é uma constante nas organizações de hoje, de modo que estão sempre respondendo às transformações em seus ambientes e se adaptando. Gerenciar essa mudança de forma eficaz é a chave para o sucesso.

Somos uma empresa em rápida evolução e, naturalmente, nos esforçamos para obter alto desempenho. A mudança é uma constante, mas agora estávamos sendo desafiados por nossa população de gerentes a melhorar a implementação da mudança para também considerar e gerenciar melhor o impacto sobre as pessoas. Isso incluía a avaliação das iniciativas de mudança, cristalizando antecipadamente o impacto que elas teriam. A comunicação também foi fundamental, em termos de trazer as pessoas conosco na jornada de mudança, entender por que a mudança específica era necessária e como ela seria implementada, e assim por diante. O envolvimento de nosso pessoal em cada etapa do processo foi essencial.

Preparando as pessoas para o sucesso

Embora muitas organizações estivessem implementando abordagens híbridas para o trabalho, uma empresa de manufatura exige mais reflexão.

A última área de foco era “como” o trabalho era feito. Em um contexto de produção, trabalhar de casa nem sempre seria possível; no entanto, havia oportunidades para permitir mais flexibilidade. A implementação do trabalho híbrido e a introdução de abordagens mais flexíveis foram fundamentais. Administrar uma empresa global em vários fusos horários poderia fazer com que os gerentes trabalhassem por dias extremamente longos e estivessem “sempre ativos”. Introduzimos uma série de novos protocolos e ações, incluindo alguns simples sobre reuniões, que pareciam ser um dos maiores desafios para nosso pessoal, consumindo muito de seus recursos de tempo.

Criação de uma força de trabalho saudável de cima para baixo

Muitas organizações gostam da ideia de criar uma cultura de bem-estar, mas, para que isso seja bem-sucedido, é essencial garantir que os líderes seniores façam parte do processo e se tornem exemplos de comportamentos saudáveis.

Sabemos que nossos líderes precisam ser exemplos saudáveis se quisermos que os comportamentos saudáveis sejam disseminados por toda a organização. Implementar novas formas de trabalho e garantir que elas sejam implementadas de forma consistente em uma base global é difícil, mas necessário, se você quiser alcançar o sucesso. Não se trata de implementar alguns programas ou eventos; mas de fazer mudanças sistemáticas na forma como você trabalha, de criar uma cultura de bem-estar em nossa empresa. A saúde é o nosso negócio, portanto tornar nosso negócio saudável faz todo o sentido.

Cohesive, Países Baixos, conversas saudáveis com gerentes

Cohesive

Henri Snijders é o diretor de transformação da Cohesive, uma organização global com aproximadamente quinhentos colaboradores, todos com habilidades muito especializadas e diversificadas em diferentes locais, setores e disciplinas. A Cohesive trabalha com organizações para maximizar os benefícios de dados, tecnologias, pessoas e processos, projetando e fornecendo resultados transformacionais para seus clientes, seus ativos e o ambiente em que operam.

Tudo começa com os relacionamentos

Relacionamentos sólidos estão no centro da maioria das empresas bem-sucedidas. Na Cohesive, eles são apaixonados por emoções. Entendem que todos os dias seus colaboradores e clientes estão em uma série de estados emocionais. Acreditam que esse deve ser o ponto de partida de suas conversas.

Ao entrar no local de trabalho da Cohesive, você verá cartazes e cartões por toda parte destacando uma escala/escada emocional. Isso funciona como um gatilho para iniciar uma conversa sobre emoções. A escada emocional foi desenvolvida por Edith van den Anker, da High Vibration People.

Como a escada emocional é usada?

A Cohesive a utiliza com sua equipe de liderança e gerentes, e cada gerente a aplica com os membros de sua equipe. Em vez de entrar na pauta da reunião (em geral, resultados comerciais ou atualizações de projetos), eles começam perguntando a cada participante em que ponto da escada

emocional ele se encontra no momento. Isso garante que as pessoas tenham a oportunidade de expressar honestamente como estão se sentindo. Se você ignorar esses sentimentos, a reunião não será tão eficaz quanto poderia ser.

Temos tantas reuniões, então por que não as usar com sabedoria e garantir que essas ocasiões criem pessoas felizes, mais eficazes e que confiem mais umas nas outras?

Henri explica o impacto quando eles percebem que certos colaboradores estão na extremidade mais baixa da escala.

Quando você sente medo, tristeza, culpa, traz uma vibração mais baixa para a sala. Se houver pessoas nesse estado, você precisa prestar atenção mesmo, porque isso não é uma questão que possa ser corrigida em uma sessão de dois minutos, há algo mais profundo ali.

Quando descobrem que várias pessoas em uma reunião estão se sentindo infelizes, simplesmente a cancelam.

Pode haver fatores externos ao local de trabalho que estejam afetando o humor das pessoas, e a equipe precisa estar ciente desses fatores e apoiar esses indivíduos.

A reação inicial

Quando essa abordagem foi introduzida na Cohesive, as pessoas ficaram céticas e se sentiram um pouco desconfortáveis em discutir seu estado emocional, sobretudo quando se tratava dos níveis mais altos da escala de gratidão e amor, mas agora se tornaram mais abertas e transparentes, e isso virou parte de sua cultura.

O treinamento foi fundamental para o sucesso

A Cohesive realizou uma série de treinamentos para capacitar seu pessoal no uso dessa ferramenta, de modo que a comunicação se tornasse mais eficaz. Também se tratava de aprender a dar e receber *feedback*.

Como respondemos uns aos outros? Estamos abertos ao *feedback*? Queremos recebê-lo? Temos coragem de dar *feedback*?

De acordo com Henri, era essencial que os colaboradores percebessem que essa ferramenta não era apenas para o local de trabalho – havia potencial para que fosse igualmente útil no contexto de sua vida pessoal.

O mundo virtual

Isso tem sido ainda mais importante agora que muitos colaboradores estão trabalhando remotamente ou de forma híbrida. Nessa situação, você não consegue encontrar o colaborador cara a cara e captar todos os sinais não verbais que lhe darão uma pista sobre seu estado emocional. Agora, quando eles se encontram no Teams ou no Zoom, a escala de energia fica em segundo plano, e isso garante que todas as conversas comecem a partir desse ponto.

Autorreflexão e impacto

Essa ferramenta permitiu que todos se tornassem mais autorreflexivos, entendendo que seu estado de humor tem um impacto sobre o nível de energia dos outros.

Às vezes eu trago um estado de espírito para a empresa e começo a bater a porta pela manhã, porque não estou feliz ou estou apenas mal-humorado. As pessoas percebem isso, e o resultado da equipe é afetado; é uma grande influência. Por outro lado, é bom quando as pessoas dizem que você está cheio de energia, e isso também nos ajuda a entregar o trabalho.

Como líder, é muito importante que você perceba o impacto e a influência que tem na organização.

De modo geral, os colaboradores se tornaram mais alfabetizados emocionalmente. Eles têm uma linguagem que lhes permite discutir seu estado emocional. Isso torna o humor, as emoções e o estado de energia mais tangíveis para todos os envolvidos e leva a resultados mais eficazes.

P&G, América Latina, incentivo a comportamentos saudáveis



A P&G tem operações em mais de oitenta países, e suas quase trezentas marcas são vendidas em mais de cento e sessenta países. As operações na América Latina estão espalhadas por catorze países, incluindo dezenove fábricas, nove escritórios gerais, doze centros de distribuição e um centro de serviços. Os maiores mercados da P&G estão no México, no Brasil, na Venezuela e na Argentina. O Dr. Jorge A. Morales Camino é o diretor médico da América Latina.

Bem-estar da marca

A P&G na América Latina oferece uma série de suportes no campo da saúde da força de trabalho. Para garantir que todos os colaboradores saibam o que está disponível, eles rotularam todas as atividades sob o programa Estrutura de Vida Vibrante, incluindo *coração* significativo, *mente* feliz e *corpo* saudável.

Comunicar o que está disponível é uma etapa essencial, assim como garantir a consistência em toda a região. Até mesmo a divisão médica da P&G traz o *slogan* “Pessoas saudáveis, negócios saudáveis”, reforçando a relação entre os dois.

Apoios ao bem-estar

Há uma ampla gama de apoios para os colaboradores, incluindo pausas no trabalho para movimento, atenção plena, meditação, local para cochilos, suportes para dormir, telemedicina, suporte médico e psiquiátrico no local, avaliações de bem-estar, círculos ambientais, narração de histórias, dias em família, ioga, círculos de caminhada, apoio comunitário (*habitat* para a humanidade) e sessões de treinamento focadas em resposta a questões relacionadas a estresse, ansiedade e depressão.

Certificação do local

Com base em sua Estrutura de Vida Vibrante, eles criaram um processo de certificação pelo qual cada local deve ser avaliado. Cada região tem um Conselho de Vida Vibrante que garante que a saúde esteja no topo da agenda. Também usam orientadores de saúde e “campeões” para garantir o sucesso. As competições esportivas entre as unidades são usadas para promover a diversão e reforçar a importância da atividade física no processo.

Temos torneios entre fábricas, jogos olímpicos, e todas as fábricas são representadas, desde o time de futebol até o time de basquete, o time de vôlei, os corredores e até mesmo as pessoas que jogam xadrez.

Cartões de pontuação de saúde

Os fatores de estilo de vida (consumo de álcool, tabagismo, dieta, exercícios, peso) combinados com fatores psicológicos (estresse pessoal, depressão, sono, fadiga e finanças) e o estresse organizacional são monitorados junto com outros dados e métricas para criar cartões de pontuação de saúde, que funcionam como um trampolim para a mudança.

Em risco e pronto para mudar

Ter dados é uma coisa, mas usar essas informações para melhorar a saúde de sua força de trabalho é outra. A P&G está focada na melhoria. Além de identificar os grupos que estão em risco, revela aqueles que se declaram prontos para mudar. Eles têm uma série de atividades em um amplo

espectro e identificaram uma correlação linear entre o número de participantes e as melhorias registradas no bem-estar individual. Essa é uma medida de sucesso usada para garantir à liderança que os investimentos nesse espaço fazem sentido.

Impacto na produtividade total

A P&G adotou uma abordagem científica para a medição de seus investimentos na saúde da força de trabalho. Eles analisam o impacto que a saúde precária tem sobre a capacidade dos colaboradores de desempenharem suas funções. As demandas incluem mental pessoal (concentração), gerenciamento de tempo (cronograma/ritmo de trabalho), produção (carga de trabalho) e saúde física (sentar-se ou ficar em pé). Eles também medem o estresse no local de trabalho, o nível de controle *versus* demanda e o esforço *versus* recompensa que os colaboradores enfrentam, combinados com uma avaliação do respeito e do apoio que recebem dos gerentes, resultando em uma medida de impacto na produtividade total, em que a satisfação no trabalho supera o nível de estresse necessário para desempenhar a função.

Retorno saudável

Nos últimos anos, os colaboradores da P&G são obrigados a fazer uma pequena contribuição para seus custos de seguro de saúde. No entanto, a organização criou uma maneira de evitar essa cobrança. Se os colaboradores passarem por uma avaliação médica e um *check-up* e, com base nos resultados, concordarem e atingirem uma meta pessoal de saúde, a empresa arcará com os custos. Essa abordagem resultou em melhorias na saúde em toda a força de trabalho.

Estou muito feliz porque, no penúltimo ano, tivemos apenas 4 mil pessoas participando do programa de avaliação de saúde. Esse número aumentou para 7 mil de uma população de 15 mil pessoas no último ano.

Impacto real

O Dr. Morales fica muito animado quando compartilha a história de um colaborador, que explica com clareza por que ele é tão apaixonado por fazer da P&G uma empresa saudável com pessoas saudáveis.

Ele era diabético. Estava muito acima do peso – na verdade, era obeso. Depois de participar do Vida Vibrante, ele perdeu cerca de 44 quilos, e o mais importante é que seus dois filhos, que também eram obesos, agora estão no peso ideal. Ele não usa mais nenhum medicamento. Uau!

Uau mesmo!

SAP, Irlanda, neurodiversidade



A SAP SE é uma empresa multinacional alemã de *software* com sede em Walldorf, Baden-Württemberg. Ela desenvolve *software* empresarial para gerenciar operações de negócios e relações com clientes.

Iniciando o programa Autismo no Trabalho

O autismo é um conjunto de comportamentos que indicam uma maneira diferente de vivenciar o mundo.

Costuma ser visto como uma deficiência invisível. É uma condição neurodivergente que existe em um espectro. Infelizmente, a maioria das pessoas com autismo está desempregada.

Um local de trabalho saudável é inclusivo e se ajusta para dar espaço a uma variedade de pessoas e personalidades. A inclusão de indivíduos com neurodiversidade tem sido um desafio para muitas organizações, mas a multinacional alemã de *software* SAP tem liderado o caminho – especificamente para indivíduos que estão no espectro do autismo.

A temida entrevista

Historicamente, a entrevista tem sido o maior obstáculo para as pessoas com autismo, pois muitas vezes elas simplesmente não se adaptam às expectativas normais e são rejeitadas logo no primeiro obstáculo.

A SAP percebeu que estava perdendo indivíduos maravilhosamente talentosos e começou a criar uma prática chamada Autismo no Trabalho. Sua ambição era tornar a SAP amigável ao autismo. Eles contrataram uma empresa de recrutamento fundada por Thorkil Sonne, da Dinamarca,

chamada Specialisterne, especializada no recrutamento e na integração de pessoas talentosas com autismo.

A educação é fundamental

Em primeiro lugar, a Specialisterne prepara os candidatos para o processo de entrevista. Eles também treinam os recrutadores internos para não avaliarem todas os candidatos da mesma forma, pois as pessoas com autismo geralmente reagem de forma diferente em uma situação de entrevista. Um exemplo simples é que muita gente com autismo não consegue travar contato visual durante uma entrevista ou pode escolher roupas extremamente brilhantes, o que consideram normal, mas os recrutadores são incentivados a ver além desses aspectos e se concentrar nas habilidades e nos talentos.

Os gerentes de toda a organização receberam treinamento especial para entender como gerenciar pessoas com autismo. Além disso, foi realizado um treinamento em toda a organização usando técnicas inventivas para criar maior conscientização sobre o que é o autismo e como é ser autista. Em uma ocasião, os colaboradores foram recebidos em um bufê de almoço que incluía alguns pratos quentes disfarçados com pimentas. No momento em que perceberam que haviam comido algo muito apimentado, reagiram com pânico, apenas para serem informados de que o que estavam experimentando era como alguém com autismo poderia se sentir em uma situação particularmente desconfortável. Uma segunda técnica utilizada fez com que os colaboradores usassem fones de ouvido com música tocando apenas para que um tom agudo repentino e penetrante fosse tocado, o que os ajudou a vivenciar a sensação repentina que as pessoas com autismo poderiam ter em uma determinada situação.

Os colaboradores da SAP agora apreciam as diferenças que o autismo traz, como entender mal os sinais sociais, interpretar mal a linguagem corporal ou ser literal demais, e fazem concessões em suas interações.

Talentos especiais

Ficou claro para a SAP que os colaboradores no espectro autista eram extremamente talentosos, especialmente em funções que exigiam foco intenso ou habilidades analíticas profundas, como codificação. Embora tenha sido ótimo para a SAP ser vista como amigável ao autismo, a empresa deixou bem claro que isso não é percebido como uma iniciativa de CSR (*corporate social responsibility*; responsabilidade social corporativa), e que a diversidade é um aspecto fundamental da construção de uma organização de alto desempenho, que amplia seu rol de talentos. As pessoas com autismo geralmente veem as coisas de uma perspectiva diferente, trazendo ideias inovadoras e um pensamento novo, ambos essenciais para uma empresa como a SAP.

Resultados espetaculares e conselhos para o sucesso

O programa Autismo no Trabalho tem funcionado tanto para a SAP quanto para os muitos indivíduos atualmente empregados. Alguns assumiram funções gerenciais e estão lidando com clientes no mais alto nível, aumentando a confiança em seu próprio valor e sua capacidade.

Para outras organizações que estejam pensando em implementar um programa semelhante ao da SAP, o conselho é garantir que haja patrocínio do topo e incluir pessoas com paixão para obter sucesso. Também é útil fazer parcerias com organizações especializadas, como a Specialisterne.

RSPCA, Reino Unido, atendimento ao trauma



A Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA) – Sociedade Real de Prevenção à Crueldade com Animais – é a instituição de caridade de bem-estar animal mais antiga do mundo. Fundada em 1824, seu foco principal é o resgate, a reabilitação e o realojamento de animais na Inglaterra e no País de Gales, no Reino Unido.

A RSPCA tem mais de 1,4 mil colaboradores e 6 mil voluntários na National Society [Sociedade Nacional] e em mais de 140 filiais. Seus colaboradores são extremamente apaixonados pelo bem-estar dos animais e, como muitas pessoas cujo trabalho e paixões se cruzam, costumam se envolver profunda e emocionalmente em suas funções. Infelizmente, seu trabalho pode expô-los a algumas situações terríveis de crueldade incrível muitas vezes, o que leva os colaboradores a apresentar problemas de saúde mental e, em alguns casos, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT). Isso fez com que a RSPCA introduzisse o TRiM, um programa de apoio entre colegas. Jeremy Gautrey-Jones é o diretor assistente de experiência do colaborador.

O que é o TRiM?

TRiM vem do inglês *Trauma Risk Management*, e significa gerenciamento de risco de trauma. O termo foi usado pela primeira vez pelo exército britânico e está em conformidade com a diretriz 26 do National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE) [Instituto Nacional para a Excelência Clínica e de Saúde], no Reino Unido.

Quem usa o TRiM?

É utilizado em locais de trabalho onde os colaboradores podem testemunhar eventos extremamente perturbadores ou ser expostos a traumas. Muitas vezes, eles sofrem o choque inicial do evento. Isso pode levar a uma série de sintomas, como ansiedade, sensação de medo e distúrbios do sono. Para muitos, esses sintomas diminuem com o tempo, mas, para outros, pioram. Vários serviços de emergência, como a polícia ou o corpo de bombeiros, implementam essa prática em seus locais de trabalho.

Como o TRiM funciona?

No caso da RSPCA, vinte colaboradores foram selecionados entre os que se ofereceram como voluntários. Eles foram escolhidos com base em suas habilidades naturais de bons ouvintes, com forte empatia e muito resilientes.

Esses indivíduos receberam treinamento de especialistas em TRiM. Os especialistas também oferecem suporte contínuo aos próprios voluntários (agora conhecidos como profissionais do TRiM). Quatro gerentes do TRiM monitoram as indicações e cuidam dos seus profissionais. Esses gerentes têm um alto nível de treinamento.

O serviço está disponível para qualquer indivíduo da organização que precise conversar ou que esteja passando por dificuldades depois de testemunhar um evento traumático. As pessoas podem levantar a mão e pedir ajuda ou a organização pode oferecê-la aos indivíduos. Isso é particularmente importante quando eles sabem que há uma operação iminente, e oferecem o serviço antes e depois do evento. Outros colaboradores também podem fazer um encaminhamento ao coordenador do TRiM se presenciarem um colega com dificuldades. O serviço é confidencial, e não há comunicação aos gerentes de linha.

Combinação de suporte profissional e entre colegas

O profissional do TRiM fará uma avaliação de risco da situação, determinando rapidamente se o indivíduo precisará de mais ajuda e apoio

profissional para superar o trauma que está sofrendo (sinalização) ou se acredita que seu próprio apoio será suficiente. Caso necessite de mais apoio, o profissional do TRiM providenciará tudo.

Feedback e aconselhamento

Jeremy Gautrey-Jones, da RSPCA, diz que, embora inicialmente os colaboradores estivessem céticos, o *feedback* tem sido ótimo. Todos gostariam de ter introduzido o programa mais cedo, já que muitos haviam sofrido em silêncio. O segredo é reagir rapidamente, pois há um momento em que uma intervenção pode garantir que a saúde mental da pessoa não seja afetada. Jeremy também aconselha qualquer pessoa que esteja pensando em introduzir o TRiM em sua organização a entrar em contato primeiro com outras pessoas que o aplicaram como uma intervenção bem-sucedida.

Concentrix, global, trabalho flexível



Com sede em Newark, Califórnia, a Concentrix é líder global no fornecimento de soluções e tecnologia de experiência do cliente (CX), melhorando o desempenho dos negócios das melhores marcas do mundo. Atualmente, a empresa emprega mais de 290 mil pessoas. Sarah McKay é a vice-presidente de prestação de serviços.

Para a maioria das organizações, a decisão de se tornar remota ou híbrida ou de retornar totalmente ao escritório após a pandemia é delas, e somente delas. No entanto, na Concentrix, essa decisão é tomada em consulta aos seus clientes, que decidem qual local de trabalho é aceitável para a realização de seus negócios.

Antes da pandemia da covid-19, a Concentrix tinha 8 mil colaboradores trabalhando remotamente, de uma equipe global de 290 mil. Durante a pandemia, 96% de seus colaboradores passaram a trabalhar de casa. O que o futuro nos reserva?

Uma matriz de complexidade

Embora muitas organizações tenham se esforçado para decidir qual modelo adotar, a Concentrix recorreu aos dados e trouxe a ciência para a mistura. Eles criaram uma matriz de complexidade, analisaram os dados pré-pandêmicos de 2019 e os compararam aos de 2020 e 2021. A principal pergunta era qual modelo funcionava melhor.

Sarah McKay ficou surpresa com o fato de tantas organizações terem decidido sem analisar os dados porque, para ela, o *insight* foi informativo. A Concentrix analisou todos os tipos de trabalho, o setor da indústria, onde a regulamentação desempenhava um papel, o nível de experiência dos colaboradores, a combinação de idiomas, o trabalho em turnos e assim por diante, e sobrepôs isso aos dados de desempenho, como métricas de

satisfação do cliente, velocidade de resposta, considerações de segurança e vendas.

Híbrido e remoto vencem

A análise foi clara: em quase todos os casos, alguma forma de trabalho remoto ou híbrido era preferível e melhor para o desempenho geral. No entanto, algumas funções, especialmente as que envolviam pessoas que estavam entrando no local de trabalho pela primeira vez ou retornando ao local de trabalho, precisavam de um ambiente com alto suporte para atingir as metas de desempenho. A prestação de serviços governamentais, em particular, se adequava ao modelo remoto; já a área de mídia e comunicações era um exemplo em que um local físico de trabalho era preferível para prestar suporte técnico de primeira linha, fornecer ambientes de trabalho intensos e dar suporte a funções que exigiam trabalho em turnos. Algumas funções de vendas apresentavam melhor desempenho em um ambiente de equipe, pois o isolamento do trabalho em casa poderia levar à desmotivação de seus membros. As preocupações iniciais com relação à privacidade e à segurança foram rapidamente superadas com base nos dados. A Concentrix foi capaz de assegurar aos clientes que as atividades poderiam ser realizadas de forma tão eficaz no ambiente remoto quanto no local de trabalho.

Limite para o recrutamento tradicional

Mais uma vez, a Concentrix recorreu aos dados para provar aos clientes que os talentos preferem opções de trabalho flexíveis. Eles analisaram suas campanhas de recrutamento em um período de trinta dias e descobriram que os anúncios de empregos semelhantes atraíam 70% mais candidaturas se o trabalho remoto fosse oferecido.

Análise de sentimento na mídia social

Mais de 25 milhões de postagens em mídias sociais foram analisadas quanto ao sentimento em relação ao trabalho remoto/trabalho de casa. Ficou claro que o maior motivador era o desejo de escolha. Nenhuma

quantidade de melhorias no local de trabalho relacionadas a almoços gratuitos, entretenimento ou instalações médicas faria diferença. Até mesmo as preocupações com a segurança devido à covid-19 foram superadas pela falta de deslocamento para o trabalho, pelo aumento da produtividade e pelo melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Decisões baseadas em evidências

Sarah acredita que os líderes precisam de dados para embasar suas decisões ou, caso contrário, correm o risco de perder os talentos atuais e ter dificuldades para atrair novos recrutados.

Quando convinha a algumas empresas, elas ficavam felizes com o trabalho de casa, mas agora, por seus próprios motivos, que muitas não conseguem articular, querem que seu pessoal volte ao local de trabalho.

Suporte necessário para tornar o trabalho remoto um sucesso

A Concentrix descobriu que, para que um modelo de trabalho remoto seja bem-sucedido, os gerentes precisam atuar de forma diferente, com muito mais consistência em relação aos *check-ins*. O treinamento também foi uma peça fundamental do quebra-cabeça, que exigiu grande reformulação para ser eficaz em um mundo virtual. Não se trata apenas de fornecer o mesmo conteúdo pelo Zoom ou pelo Teams. Tudo precisa ser recriado, usando a gamificação, por exemplo, para manter a atenção dos alunos. A Concentrix também está explorando o Metaverso, dando avatares aos colaboradores, permitindo que eles conheçam outros colegas on-line em um novo ambiente social e acessem uma variedade de suportes em um ambiente virtual divertido.

Integração virtual

O desafio mais difícil tem sido a integração virtual de novos funcionários, ajudando-os a entender a cultura da empresa. Em alguns casos, eles estão implementando avaliações de personalidade para ver quais colaboradores podem ter mais sucesso em um ambiente remoto.

Bem-estar corporativo

A Concentrix reconheceu a importância da saúde e do bem-estar de seus colaboradores e investiu em ferramentas, treinamento e suporte para os gerentes. Eles fornecem um guia de bem-estar para todos os gerentes, percebendo a importância de sua função em um mundo virtual. O guia dá igual importância ao desempenho da equipe (do ponto de vista das métricas) e ao bem-estar mental.

O trabalho remoto veio para ficar?

A Concentrix continuará monitorando os dados de desempenho e ouvirá atentamente as opiniões dos colaboradores atuais e futuros, mas, no momento, o trabalho remoto é o caminho a seguir para seus negócios, fortemente apoiado pelo bem-estar da força de trabalho.

Se você cuidar de sua equipe de *front-end*, todo o resto se ajustará.

Futurice, Finlândia, clientes saudáveis

futurice

Com sede em Helsinque, Finlândia, e escritórios em Tampere, Berlim, Munique, Stuttgart, Londres e Estocolmo, empregando oitocentas pessoas, a Futurice é uma empresa de engenharia digital. Tuomas Syrjänen é membro da diretoria.

Começamos a pedir às pessoas que pensassem em vez de seguir regras. Começamos a nos livrar das aprovações artificiais, usando transparência e responsabilidade. A transparência é, na verdade, um controle realmente eficaz.

A ambição: maximizar a energia

Em 2008, a Futurice passou por dificuldades de crescimento em suas tentativas de expandir a empresa. As formas de operar com menos de cinquenta colaboradores não eram mais adequadas ao propósito. Todos os conselhos apontavam para o desenvolvimento de uma estrutura de design organizacional hierárquico com controle no centro; no entanto, eles resistiram e criaram algo bem diferente.

Tuomas Syrjänen, o então CEO, fez uma pergunta simples.

Construímos uma organização para lidar com as necessidades de controle de nossa gerência sênior ou construímos uma organização que maximiza a energia de nosso pessoal?

Eles escolheram a segunda opção, e o resto é história.

A confiança e a transparência impulsionam uma cultura saudável

De acordo com sua cultura nórdica, o ponto de partida foi a confiança. Eles decidiram confiar em seu pessoal. O melhor exemplo disso foi a decisão de dar a todos um cartão de crédito da empresa e depois não verificar as contas. O controle mais eficaz para eles foi a transparência. Todas as faturas eram publicadas internamente na intranet (inclusive as do

CEO) para que todos pudessem ver e qualquer pessoa poderia consultar qualquer cobrança.

A comunidade se tornou o controle.

O interessante é que as contas mensais diminuíram!

Enquanto outras empresas estavam se enrolando com políticas e regras para todas as eventualidades, a Futurice apenas pediu ao seu pessoal que usasse o bom senso.

Você estraga tudo para os 95% por causa dos 5% que podem fazer mau uso ou lida com eles separadamente?

A Futurice também introduziu a transparência salarial, de modo que não havia acordos paralelos, tudo era aberto, um benefício especial para destacar quaisquer questões salariais de gênero. As novas contratações ficaram chocadas com o nível de responsabilidade que lhes foi atribuído, mas a assumiram.

Impacto dos clientes na saúde dos colaboradores

A Futurice percebeu que seus clientes poderiam ter um enorme impacto negativo sobre a saúde de sua força de trabalho com expectativas crescentes, requisitos de acesso e altas demandas. Para garantir que isso não acontecesse, eles se reuniram com os novos clientes e explicaram as regras que vigoravam e os comportamentos que desejavam dos clientes. Estes concordaram e admiraram a abordagem. Muitos de seus próprios colaboradores desejavam agir da mesma forma.

A integração de clientes vem à mente. Há uma espécie de código de conduta compartilhado. Então como tratamos uns aos outros nesse tipo de relacionamento como consultores e como clientes? O que esperamos uns dos outros? E como podemos fazer isso funcionar?

Como oferecer um trabalho significativo

Também reconheceram que os colaboradores preferiam alguns tipos de trabalho a outros. Traçaram o perfil de cada colaborador, entenderam o que eles preferiam e se empenharam ativamente para conseguir isso no

mercado. Não queriam simplesmente algo que pagasse as contas, mas, sim, trazer trabalhos e projetos de que seus colaboradores gostassem e que lhes dessem um senso de significado e propósito.

É fundamental entender o indivíduo, saber que é significativo para ele, pois é claro que não existe um tamanho único para todos.

As rotações de trabalho e de projeto foram implementadas regularmente para manter todos em movimento, aprendendo, e sem ficarem entediados.

Essa seleção de trabalho/projeto também se estendeu a seus clientes. Decidiram recusar o trabalho de clientes em potencial porque não achavam que o negócio do cliente tivesse um impacto social positivo, mas, sim, um impacto muito negativo. Simplesmente queriam trabalhar para clientes cujos negócios fossem bons para a sociedade.

SAS Institute, Estados Unidos, bem-estar dos recém-contratados



O SAS é um líder global em *software* de análise com sede em Cary, Carolina do Norte. Por meio de serviços inovadores e *softwares*, capacita e inspira clientes em todo o mundo a transformar dados em inteligência. Foi classificado entre os melhores locais de trabalho em todo o mundo, recebendo reconhecimento por seu compromisso com a integração entre trabalho e vida pessoal e com a diversidade, equidade e inclusão, além do fato de ser uma Melhor Empresa para Trabalhar na classificação anual da Fortune todos os anos desde o início da lista, em 1997. A empresa foi usada como modelo para as vantagens do local de trabalho no Google e é ensinada como um estudo de caso em seminários de gerenciamento em Stanford e Harvard.

Uma cultura de cuidado

Desde a fundação do SAS, os colaboradores estão no centro de seu modelo de negócios. Jim Goodnight, cofundador e CEO do SAS, há muito tempo afirma que “se você tratar os colaboradores como se eles fizessem a diferença, eles farão”, e garantiu que as pessoas e seu bem-estar fossem prioridade máxima. Sendo ele próprio um desenvolvedor, também entendeu que a criatividade não acontece sob comando e que os trabalhadores do conhecimento precisam se sentir estimulados para inovar.

O SAS nutre a saúde e o bem-estar holístico de seus colaboradores e ajuda os funcionários a darem o melhor de si no trabalho, fornecendo programas e recursos que reduzem o estresse e a distração. A criação de uma cultura de cuidados não foi uma decisão única, mas uma série de

decisões culturais e comerciais ponderadas e intencionais que se estenderam por mais de três décadas.

O SAS lançou um centro de saúde em seu *campus* em 1994, sendo uma das primeiras empresas a fazê-lo. Para a equipe executiva, isso foi bom para a saúde, era bom para os colaboradores e fazia sentido do ponto de vista econômico. Hoje, é um centro de saúde de atendimento primário com serviço completo, com médicos, nutricionistas, gerenciamento de doenças, bem-estar e serviços relacionados, o que se traduz em menos dias de licença médica, colaboradores mais produtivos e rotatividade menos dispendiosa. Os escritórios do SAS em outras localidades geográficas recebem tipos de programas e serviços em espécie.

Além dos centros de saúde, no entanto, o SAS oferece academias de ginástica, creches e até mesmo salões de cabeleireiro e farmácias no local. O SAS traz a integração entre trabalho e vida pessoal para a experiência cotidiana dos colaboradores, para que eles possam dar o melhor de si. E, embora o SAS já tenha investido muito em seus espaços físicos, a pandemia e o consequente surgimento de um modelo de trabalho híbrido fizeram com que se concentrasse em oferecer aos colaboradores opções com mais flexibilidade e ofertas virtuais.

Necessidades diferentes exigem soluções diferentes

Embora todos os benefícios e regalias dos colaboradores possam parecer chamar a atenção, há algo mais fundamental em jogo. O SAS reconhece que os colaboradores são únicos e têm necessidades diferentes. Assim, garante que não há apenas um ponto ideal e apoia todas as dimensões do bem-estar dos colaboradores – física, emocional, social, comunitária, profissional e financeira. Ao focar o bem-estar emocional, trabalha para criar um local seguro para que os colaboradores sejam criativos e inovadores e gerenciem efetivamente o estresse e a saúde mental. Para o bem-estar físico deles, oferece programas e benefícios que se concentrem na saúde física, como vários planos médicos, exercícios e nutrição.

Para o bem-estar social, concentram-se na criação de um senso de comunidade dentro da organização, como grupos de inclusão de base e liderados por colaboradores. Para o bem-estar financeiro, vão além da

remuneração adequada e procuram oportunidades para educar, desenvolver um plano de aposentadoria ou gerenciar dívidas estudantis. A cultura do cuidado se estende de todas essas maneiras, ajudando os colaboradores a caminhar em sua própria jornada de bem-estar no SAS.

Conforme observa o CEO:

Como eliminamos distrações desnecessárias e ajudamos a aliviar o estresse diário, nossos colaboradores são mais felizes, mais saudáveis e se orgulham da diferença que seu trabalho faz.

Tudo começa com o talento

Embora o SAS forneça uma variedade de recursos para os colaboradores e apoie os gerentes no alinhamento e no avanço de uma cultura de cuidados, entendem que isso começa com seus gerentes. Os líderes recebem o apoio necessário para engajar, apoiar e desenvolver suas equipes. Jennifer Mann, vice-presidente executiva e CHRO (*Chief Human Resources Officer*; diretora corporativa de recursos humanos) do SAS, coloca a questão da seguinte forma:

Estamos preparando as pessoas de dentro da organização para que elas sintam como é a cultura e vejam o que se espera delas. A maioria de nossas posições de liderança é preenchida internamente.

E seus programas de desenvolvimento “reforçam essa abordagem holística para que eles possam senti-la e vê-la”. Além disso, ela observa que os colaboradores muitas vezes “bumerangueiam” quando saem da empresa:

E o que eles dizem é: “Oh, meu Deus, senti falta das pessoas”. Essas são as palavras que eles usam e os dados mostram isso. [Aqueles que saíram recentemente por causa da Grande Ressaca] receberam pacotes financeiros ridículos, mas estão ligando de volta e dizendo: “O que eu fiz?”. Porque, no final, esses ambientes de trabalho não têm o mesmo aspecto de cuidado com a cultura da empresa. Para nós, nosso valor é ser uma empresa que se importa.

É importante ressaltar que o SAS contrata os melhores talentos, mas também garante que seus contratados estejam comprometidos com a cultura de cuidado que o SAS desenvolveu. Dessa forma, a cultura do cuidado se reforça mutuamente. Os líderes mostram como deve ser, os gerentes lideram pelo exemplo e conectam os colaboradores a recursos e oportunidades, e os colaboradores apoiam uns aos outros e garantem que cuidam de si mesmos, de suas famílias e de suas comunidades. Por mais de

quarenta anos, o SAS provou que uma cultura de cuidado funciona e resulta em um sólido crescimento dos negócios.

Amêndoas do Brasil, Brasil, uma cultura de bem-estar



Fundada em 1992 e localizada em Fortaleza, Ceará, a Amêndoas do Brasil é um dos fornecedores de castanha de caju mais respeitados do mundo. Sandra Oliveira é a diretora de RH.

Uma comunidade de bem-estar

Imagine alcançar índices anuais de satisfação dos funcionários de mais de 99% e uma taxa de atrito de menos de 1% entre os quase seiscentos colaboradores da empresa. Desde sua fundação, em 1992, ficou claro que a empresa faz parte de uma comunidade que inclui os colaboradores, suas famílias e a população ao redor. Como muitas organizações, seus valores incluem confiança, respeito e desenvolvimento das pessoas. Ao contrário de muitas, ela incorpora esses valores em programas criados para apoiar as comunidades que atende. O ponto central da cultura da Amêndoas é a dedicação à criação de uma organização voltada para a educação, a saúde e o bem-estar de seus colaboradores. Esse compromisso com seus colaboradores é modelado de cima para baixo e, curiosamente, mostra como medidas eficazes não precisam custar caro se forem implementadas com genuinidade e consistência. Eles acreditam tanto em sua abordagem centrada na saúde, que ficam felizes em compartilhar sua experiência e as práticas com outras organizações para maximizar a saúde e o bem-estar na comunidade em geral.

A prática leva à perfeição

Então, quais práticas eles implementam? No nível mais básico, a empresa garante que está na vanguarda da implementação de padrões internacionais em todos os aspectos das operações da organização e, principalmente, em relação aos padrões de saúde e segurança. Na esfera da saúde e do bem-estar mais convencionais, a Amêndoas do Brasil oferece opções de alimentação saudável para os funcionários, além de aulas de ginástica e condicionamento físico. Mas, mesmo nesse caso, a organização vai além, concedendo acesso à equipe médica da empresa, um psicólogo, um nutricionista, um fisioterapeuta e um massagista. Oferecem suporte para funcionários com diabetes e hipertensão. Para colaboradoras ou cônjuges grávidas, há serviços de obstetrícia e ginecologia e, durante a pandemia, a empresa forneceu programas de vacinação para a comunidade de funcionários bem antes do lançamento do esquema de vacinação do serviço nacional de saúde. Eles também disponibilizam serviços de aconselhamento e informação e até mesmo programas sobre violência doméstica. A empresa oferece seguro-saúde para os funcionários.

Esse cuidado e preocupação com a saúde e o bem-estar da força de trabalho por meio do fornecimento de suporte e serviços é a expressão tangível dos valores e das crenças da empresa, com ecos dos empregadores esclarecidos do século XIX, como a Cadburys, que acreditavam que a organização tinha uma obrigação moral com sua força de trabalho, além do simples pagamento transacional pela atividade desempenhada.

Humanidade no trabalho

A Amêndoas do Brasil reconhece que a saúde é muito mais ampla do que apenas as práticas tradicionais e o apoio às saúdes física e mental mencionados acima. A cultura organizacional desempenha um papel enorme no bem-estar dos colaboradores, e a empresa realmente acredita na importância da humanidade nas relações no local de trabalho. As relações interpessoais são apoiadas pela educação e pelo foco, a partir de vários incentivos, para promover relacionamentos por meio de apoio mútuo, desenvolvendo amizades, praticando o perdão, demonstrando gratidão,

valorizando a diversidade e a inclusão e inspirando uns aos outros a serem melhores por meio da psicologia positiva.

Aprendendo a ser saudável

A Amêndoas do Brasil também reconhece que o aprendizado e o desenvolvimento não se referem apenas a equipar os colaboradores com habilidades para melhorar a eficiência. É claro que isso acontece, mas o aprendizado contínuo e a construção da crença dos colaboradores de que eles são importantes e de que a organização os valoriza e ao seu desenvolvimento são aspectos importantes, embora muitas vezes ignorados, de uma estratégia de saúde corporativa. Eles dão às pessoas um senso de otimismo e esperança, além de reduzir o estresse decorrente de não terem todas as habilidades e confiança para lidar com a carga de trabalho. O aprendizado e o desenvolvimento são usados para prevenir dificuldades de saúde mental e promover o bem-estar por meio de um maior senso de autoeficácia em termos de trabalho e carreira.

Gerenciando “com” pessoas

Os gerentes devem fortalecer a cultura da equipe, ouvir ideias e facilitar o *feedback* e o *feedforward*. Incentivar um senso de participação e não “gerenciar pessoas”, mas “gerenciar com pessoas”. Esse senso de propriedade compartilhada também é evidenciado por esquemas como o programa de participação nos lucros em vigor, que contribui para o bem-estar financeiro dos colaboradores. A conexão e as amizades coletivas ajudam todos os funcionários a sentirem que os desafios do trabalho diário normal e dos prazos não serão exacerbados por relacionamentos interpessoais insalubres, que consomem energia e prejudicam emocionalmente. Isso favorece muito a saúde dos colaboradores, mas também aumenta a produtividade, a eficiência, a eficácia e o alto desempenho no trabalho.

A base de uma comunidade saudável

O reconhecimento de seu papel na comunidade externa também é uma marca registrada da Amêndoas do Brasil. Desde a sua fundação, a empresa tem apoiado uma série de programas beneficentes locais diretamente por meio de doações financeiras e do incentivo ao voluntariado dos colaboradores em educação, realocação de animais, redução do desperdício de alimentos e proteção ambiental. Isso demonstrou aos funcionários que a retórica da empresa sobre a comunidade não é um *slogan* de marketing, mas destaca uma organização que acredita genuinamente que agir como um bom cidadão corporativo é benéfico para a sociedade e reforça o orgulho que os colaboradores sentem ao dizer que trabalham na Amêndoas do Brasil.

Leek United Building Society, Reino Unido, estratégia saudável



A Leek United Building Society, no Reino Unido, é um ótimo exemplo da combinação de liderança e estratégia para mudar fundamentalmente a saúde e o bem-estar geral de uma força de trabalho e obter resultados comerciais. Rob Longmore é o diretor de RH.

As pessoas no centro e na frente

Andrew Healy ingressou em 2019 como CEO. Como membro do Chartered Institute of Personnel Development do Reino Unido, ele tinha um foco profundo nas pessoas. Uma das primeiras coisas que fez foi expandir a equipe de liderança sênior para incluir o RH, trazendo o foco em pessoas para a frente e para o centro da organização. Isso também enviou uma mensagem clara aos outros membros da equipe executiva. Não havia dúvida de que seria uma organização que colocaria as pessoas em primeiro lugar, com prioridade para a saúde e o bem-estar de todos os colaboradores.

O ponto de partida

Naquela época, os resultados da pesquisa mostraram muitas áreas que poderiam ser melhoradas, mas a reviravolta desde então foi notável.

- 28% disseram que a comunicação interna era boa.
- 40% dos funcionários disseram que os gerentes seniores eram visíveis e acessíveis.
- 40% disseram que a eficácia do gerenciamento de desempenho era muito baixa.
- 47% achavam que a cultura da organização atrapalhava o sucesso dos negócios.

Uma cultura de abertura e tom desde o topo

Um líder autêntico e transparente dá um exemplo claro para qualquer organização. Nesse caso, Andrew estava disposto a compartilhar informações pessoais sobre seus próprios desafios de saúde, criando uma cultura de abertura e fazendo com que outras pessoas na organização se sentissem confortáveis e psicologicamente seguras para compartilhar suas próprias histórias. Na verdade, o próprio Andrew gravou entrevistas com aqueles corajosos colaboradores que estavam dispostos a falar sobre suas próprias experiências. Essas gravações foram compartilhadas com todos os funcionários e enviaram uma mensagem clara de que “não há problema em não se sentir bem”.

Um plano de transformação

Anteriormente, a agenda de foco em pessoas tinha apenas uma visibilidade mínima dentro do plano corporativo, mas agora havia uma estratégia autônoma para a organização. Como diz Rob Longmore, diretor de RH:

O plano corporativo tratava de negócios, produtos e finanças; o elemento “pessoas” não recebia o foco que merecia.

Entender o que deve ser alcançado e vincular as decisões a esses objetivos claros é a abordagem rotineiramente enfocada por Andrew e pela equipe de liderança.

Quando você descobre isso, todo o resto se encaixa. Ao definir os objetivos e as metas, todas as ações passam a fazer sentido.

Ficou claro que, para mudar as métricas negativas da pesquisa, mudar as percepções dos colaboradores e melhorar o desempenho dos negócios, a Leek Building Society precisava apoiar seu pessoal e, por isso, lançou seu Programa de Assistência ao Colaborador (PAC, ou ESP, em inglês) para responder às necessidades apresentadas. O programa tratava de quatro áreas prioritárias:

- Suporte interno: incluindo socorristas de saúde mental, defensores do apoio às vítimas de violência doméstica e uma série de políticas de saúde e bem-estar.

- Suporte de terceiros: parceria com a plataforma digital de saúde mental Togetherall, na qual as pessoas se apoiam anonimamente em situações difíceis, oferecendo um local seguro para falarem sobre seus problemas. O engajamento inicial foi muito forte.
- Suporte ao gerente de linha: a orientação foi implementada para os gerentes de linha, pois eles são um elo crucial entre as organizações e os colaboradores individuais. O treinamento concentrou-se em conversas de *check-in*, equipando os gerentes com as habilidades necessárias para identificar os sinais de que as pessoas podem estar com dificuldades, para que possam direcioná-las ao apoio. Isso funcionou como um verdadeiro cuidado preventivo por parte dos gerentes.
- Exame anual de saúde: disponível para todos os colaboradores. A sociedade não apenas paga o exame de saúde, mas usa os dados anônimos para identificar áreas gerais de preocupação e direcionar futuras iniciativas de bem-estar, garantindo que seu foco seja baseado em evidências e voltado para os resultados.

Além disso, como resposta à ansiedade que os colaboradores estavam sentindo em relação às suas finanças pessoais, a Leek United lançou um pacote abrangente de suporte financeiro que incluiu um esquema de poupança inovador para os colaboradores, compromisso com o salário digno, aumentos equiparados ao custo de vida, planejamento de pensão e aposentadoria, melhorias no esquema de auxílio-doença ocupacional e aumento das licenças e pagamentos por maternidade, paternidade e adoção.

Melhoria do espaço físico

A Society investiu em melhores instalações em sua rede de agências e no centro de atendimento ao cliente, entendendo a ligação entre um ambiente de trabalho positivo e energizante e o desempenho. Esse trabalho também incorporou melhor acessibilidade para pessoas com diferentes graus de deficiência.

Avaliando o impacto

A Society observou uma queda significativa nas taxas de ausência e doença. Também alcançou níveis mais baixos de rotatividade de pessoal em comparação com a média do setor. O atrito foi limitado com a obtenção de uma classificação verde de seus auditores com relação à sua cultura (a nota mais alta possível). Em uma pesquisa recente, 88% dos funcionários concordaram com a afirmação “A Society priorizou minha saúde e bem-estar durante a pandemia”.

Dos benefícios comerciais mais amplos, a eficiência da equipe melhorou significativamente em termos de volumes de negócios *versus* custo de entrega – em 2020, os custos, como proporção do total de empréstimos e adiantamentos, reduziram 1,3% em relação a 2019 e 5,2% em relação a 2018.

Rob Longmore diz que isso mostra com clareza que os investimentos na saúde dos colaboradores andam de mãos dadas com um melhor desempenho dos negócios.

ISS, Dinamarca, diversidade em sua essência



Fundada em 1901, a ISS (International Service System) é uma empresa dinamarquesa de serviços de gerenciamento de instalações e experiência no local de trabalho. Com mais de 350 mil colaboradores, fornece uma gama de serviços, incluindo alimentação, limpeza, serviços técnicos e segurança na Europa, na América do Norte, na Ásia, no Círculo do Pacífico e na América Latina. Margot Slattery é a diretora global de diversidade e inclusão do grupo.

Uma abordagem saudável para a diversidade e a inclusão

A primeira coisa que eu diria sobre a ISS, e muitas outras organizações do mesmo setor, é que a linha de frente é muito diversificada. Mas à medida que se sobe na organização, a diversidade não é tão grande, ainda mais em relação a nacionalidade, gênero e idade.

A ISS oferece a muitas pessoas seu emprego de entrada no mercado de trabalho. Em geral, são funções de baixa remuneração que atraem imigrantes ou refugiados que, muitas vezes, não falam o idioma. A organização se orgulha de oferecer às pessoas um caminho para o progresso.

O setor não é o mais bem pago, não será o trabalho mais glamouroso, mas é garantido, e eles são tratados com justiça. Você tem a chance de subir na hierarquia e começar uma nova carreira dentro da organização.

A ISS oferece empregos permanentes e faz um cronograma justo para que as pessoas possam planejar suas vidas. A pandemia da covid-19 mudou

para melhor a visão de muita gente sobre os colaboradores da linha de frente.

Dados de diversidade

A diversidade começa com dados para a ISS. A capacidade de ter transparência em relação aos números garante que todos saibam como a organização está se comportando. Ter os fatos é crucial para iniciar a conversa, pois é possível identificar as lacunas.

A próxima etapa é identificar as barreiras, em especial os aspectos que impedem as pessoas de progredir na organização.

Uma empresa global do pertencimento

A ISS tem a ambição de ser vista como a empresa global do pertencimento. No entanto, o pertencimento e a inclusão são mais difíceis de medir. A inclusão é uma parte muito importante do quebra-cabeça.

É essencial ter uma estratégia clara em relação à DEI, com a qual todas as pessoas da organização se identifiquem e entendam. A disposição de ter uma conversa desconfortável é essencial, o que é muito mais fácil quando se tem apoio da cúpula.

Demos muita sorte. Temos um CEO chamado Jacob Aarup-Andersen; Jacob simplesmente entende.

A diversidade e a inclusão não acontecem por acaso; precisam ser apoiadas por treinamento, desenvolvimento e conscientização.

O pipeline de talentos

A próxima área mais importante a ser investigada é o *pipeline* de talentos, pois ele dá uma ideia de como serão os níveis mais altos da organização com o tempo.

Se o plano de sucessão não estiver respondendo a algumas das necessidades relacionadas à falta de diversidade, então obviamente há uma falta de conscientização. Ele precisa de metas claras que sejam de propriedade de todos e pelas quais todos sejam responsáveis. Todos tiveram que trazer um plano sobre o equilíbrio de gênero, porque essa é uma meta que temos para 2025, a única grande meta que declaramos publicamente.

Os gerentes da linha de frente são fundamentais

Margot explica como os gerentes da linha de frente são cruciais para a realização dessa transformação cultural.

Oferecemos bônus para líderes e gerentes que comprovam essa mudança. E isso tem sido medido.

Os líderes da linha de frente são os maiores aceleradores de mudanças, tanto positivas quanto negativas, por isso é fundamental tê-los a bordo. Para Margot, é importante não partir de um ponto de vista politicamente correto, mas conectar as pessoas com histórias de como elas se sentiram quando foram tratadas injustamente ou excluídas. A ISS investiu muito em treinamento de conscientização, pois percebeu que muitas pessoas tinham medo de dizer ou fazer coisas erradas, especialmente em relação à raça.

Fornecemos guias de conversação para que as pessoas possam se sentar e procurar alguma coisa sem ficarem constrangidas, queremos facilitar as coisas. Todos estão aprendendo nesse espaço.

Em sua essência, a ISS quer criar uma cultura de segurança psicológica. Eles incentivam constantemente todos a se manifestarem quando acontecem coisas que claramente não estão certas.

Conselhos para os outros

A diretoria da organização precisa estar envolvida nesse tópico e precisa apoiar os executivos para que a mudança aconteça. Também é necessário investimento; nomear uma pessoa para marcar uma caixa é inútil. De acordo com Margot, toda a agenda de diversidade e inclusão (D&I) precisa sair do RH e ser assumida por toda a empresa.

Não aborde essa questão apenas com políticas, você deve se envolver com os indivíduos, porque estamos lidando com seres humanos e precisamos ser flexíveis e adaptáveis para aprender e progredir; precisamos apelar para o coração e a mente das pessoas.

Desde programas de mobilidade social na Índia até o recrutamento de refugiados finlandeses, desde oportunidades para povos originários da Austrália até o coletivo de empresas globais *Valuable 500* operando em conjunto para promover a inclusão de pessoas com deficiência por meio de

mentoria, a ISS está trabalhando duro para impulsionar a agenda de D&I e a criação de um “lugar para ser você”.

PwC, global, construindo um futuro de aprendizagem muito personalizado



A PricewaterhouseCoopers é uma rede mundial de empresas que prestam serviços profissionais, operando como parcerias sob a marca PwC. Ela emprega mais de 320 mil pessoas. Aqui, conversamos com Kathryn Kavanagh, diretora administrativa e líder global de aprendizado e desenvolvimento; Sarah Lindsell, estrategista-chefe global de aprendizado; Sajan Samuel, líder de desenvolvimento e talentos-chave de parceiros de rede; e David Buglass, diretor de serviços globais de aprendizado.

A caminho de um futuro de aprendizado muito personalizado

Muitos podem não fazer imediatamente a conexão entre aprendizagem e saúde, mas em um mundo de mudanças rápidas, tanto para indivíduos quanto para organizações, a capacidade de se adaptar e responder rapidamente é essencial. Quando as pessoas têm dificuldades para se adaptar, isso pode causar grande estresse e ansiedade, prejudicando o estado de saúde tanto da organização quanto do indivíduo.

Coloque-me no centro da minha experiência de desenvolvimento e deixe-me explorar, ofereça-me uma experiência realmente personalizada e sob medida, para que eu possa ser realmente bem-sucedida e aparecer no trabalho da melhor maneira possível.

– Sarah Lindsell

Uma plataforma de crescimento

Há cinco anos, a PwC introduziu uma plataforma de aprendizado e desenvolvimento de última geração para atender às necessidades de seu pessoal em todo o mundo. Hoje, a empresa está atualizando a plataforma para oferecer uma nova experiência de usuário, habilitada para IA. O intuito é permitir que os alunos definam sua própria agenda e assumam o comando da sua jornada de aprendizagem. Internamente, o recurso é chamado de plataforma de crescimento.

Uma das coisas que nossos funcionários nos disseram é que estavam perdendo muito do seu tempo valioso tentando entrar e sair de vários sistemas diferentes para encontrar o desenvolvimento de que precisavam e que queriam para combiná-lo com suas metas de carreira.

– Sarah Lindsell

Sua nova plataforma tem essa capacidade intuitiva, com recomendações aos usuários para acelerar o acesso a informações relevantes e reduzir a sobrecarga. O grande ganho é a combinação de autoatendimento em treinamentos com uma experiência de aprendizado imersiva.

Pudemos ver, em tempo real, quais aplicativos as pessoas estavam procurando em um determinado momento e responder a essas necessidades gerando novos conteúdos.

– Sarah Lindsell

A mudança foi notória. Ficou claro que os colaboradores queriam um novo repositório de conteúdo que fosse relevante exatamente para o que eles estavam fazendo e no momento em que estavam fazendo. Fornecer esse ecossistema de aprendizado saudável tem sido o papel do departamento de aprendizado e desenvolvimento (L&D; do inglês, *learning and development*), que leva esse desafio a sério.

Dados e análise em sua essência

A análise está no cerne do que a PwC faz de melhor, e tem sido muito útil para atender às necessidades de aprendizado de seu pessoal. A PwC observou cuidadosamente como essas necessidades mudaram.

Durante a pandemia, nossa análise de aprendizagem passou a fazer parte dos dados de referência de liderança que eram fornecidos semanalmente aos líderes seniores de toda a nossa

rede. O que as pessoas estavam buscando? Quanto tempo elas estavam gastando na plataforma de aprendizagem? O que estavam aprendendo? Era uma informação incrivelmente poderosa.

– Kathryn Kavanagh

Mudanças nas necessidades de aprendizagem

O aprendizado mudou. Embora os dias dos cursos de treinamento presenciais de um dia inteiro não tenham morrido, eles foram superados pela exigência de um sistema intuitivo, orientado por respostas e que forneça conteúdo sob demanda, permitindo que o pessoal resolva os problemas dos clientes. O aprendizado e o desenvolvimento não são mais uma atividade separada; agora estão integrados às rotinas diárias das pessoas, portanto, os sistemas também precisam ser integrados. Agora, trata-se de fornecer conteúdo de tamanho reduzido, refinado e com curadoria, que economiza tempo e prevê necessidades futuras.

Liderança de uma comunidade conectada

Quando você tem uma rede interna de mais de 320 mil pessoas, a capacidade de encontrar uma maneira eficiente e eficaz de compartilhar conhecimento é fundamental. A pandemia da covid-19 registrou uma explosão no aprendizado e no compartilhamento social. Isso é particularmente verdadeiro em um mundo em rápida mudança, quando você tem especialistas e líderes de pensamento em sua rede de empresas. A capacidade de compartilhar conhecimento de cima para baixo é essencial para reforçar a vantagem competitiva e a marca de uma empresa. As demandas sobre os líderes são cada vez maiores, e o requisito número um será a capacidade de enxergar além do horizonte!

A capacidade de enxergar além do horizonte; como você lida com os rumos do mundo? O que isso significa para nossos clientes e para os clientes que atendemos?

– Sajan Samuel

Aprendizado imersivo

A capacidade de usar a tecnologia para aprimorar a experiência de aprendizado ajudou a PwC a superar os antigos desafios de manter as

pessoas engajadas. A realidade aumentada (RA), a realidade virtual (RV) e o aprendizado imersivo têm sido usados com grande eficácia, pondo os alunos no lugar de outra pessoa e permitindo que eles vejam o mundo a partir da perspectiva dos outros.

É uma economia de atenção, e o que a realidade virtual nos permite fazer hoje é obter e manter a atenção das pessoas longe de todas as outras distrações.

– Sajan Samuel

O novo mundo do aprendizado

A PwC é uma empresa de pessoas. Essas pessoas precisam estar na vanguarda do conhecimento para que possam resolver os problemas dos clientes com eficiência. O departamento de L&D precisa reagir e apoiar o desenvolvimento da força de trabalho para criar uma mentalidade de crescimento em todas as 350 mil pessoas, a fim de que possam atuar no novo mundo do trabalho.

Os negócios estão evoluindo, as pessoas estão realmente exigindo um novo tipo de experiência de trabalho. Elas querem um trabalho que seja inspirador. Querem trabalhar para pessoas que as inspirem. O aprendizado é um facilitador de negócios essencial e sólido; as pessoas querem estar em um lugar onde realmente tenham algum controle sobre a construção e o crescimento de suas carreiras agora e no futuro.

– Kathryn Kavanagh

Uma empresa com uma abordagem sólida de aprendizado e desenvolvimento, agilidade e adaptabilidade garantirá a saúde dos indivíduos e da organização.

Kingston Council, Reino Unido, liderando o caminho



O Kingston Council é a autoridade local do Royal Borough of Kingston upon Thames, em Londres, na Inglaterra. Ele atende a mais de 170 mil pessoas. Ian Thomas é seu diretor executivo desde dezembro de 2018. Nesta entrevista, ele destaca o que acredita serem os componentes de uma liderança saudável.

A criação de um ambiente psicologicamente seguro deve ser a prioridade dos líderes

A chave para o sucesso como líder é a criação de um ambiente psicologicamente seguro. A experiência pessoal de Ian com muitos líderes dos quais ele se lembra com carinho está relacionada ao fato de que eles lhe “deram asas para voar”. Porém, com essa liberdade vem o risco de fracasso, e a verdadeira segurança psicológica significa saber que “eles o protegerão se as coisas derem errado”.

Os líderes mais saudáveis oferecem uma combinação de alto desafio com alto apoio, o que permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam. Esse crescimento geralmente é resultado de erros. Em vez de punir, os melhores líderes os enxergam como oportunidades para que seu pessoal aprenda e se desenvolva.

Liderança distribuída

Esse crescimento funciona como base para o próximo atributo mais importante segundo Ian, que é o desenvolvimento da liderança distribuída. Ele fala sobre a pandemia da covid-19 como um período que teria sido muito mais difícil se não houvesse essa base. As pessoas estavam bem acostumadas a assumir responsabilidades, então isso aconteceu naturalmente quando necessário.

A autoconfiança é fundamental

Esses dois aspectos da liderança estão relacionados ao próprio nível de autoconfiança do líder. Alguns líderes que não têm autoconfiança se esforçam para controlar o maior número possível de variáveis. Mas para Ian Thomas o segredo é gerenciar “com desapego”. Confiar nas pessoas, oferecendo liberdade e espaço para que sejam o melhor que possam ser desenvolve talentos em toda a organização. A confiança também desempenha um papel importante, pois você se sente à vontade para se cercar de pessoas mais inteligentes do que você, pessoas com quem você pode aprender e pessoas a quem você pode ensinar.

Responsabilidade versus responsabilização

Criar uma organização que aprende é essencial para reagir às mudanças no ambiente em que você opera. De acordo com Ian:

Você pode delegar a responsabilidade, mas não pode delegar a responsabilização.

No final das contas, os líderes precisam ser responsáveis. Nenhuma organização é perfeita, mas o objetivo deve se concentrar em ser a melhor da categoria.

O líder inclusivo

Mais do que nunca, os líderes precisam ser inclusivos. O Kingston Council está extremamente focado em garantir que sua força de trabalho reflita a comunidade que atende. Eles estão muito orgulhosos dos avanços que fizeram. Com a retenção de pessoal passando de 82% para 92%, uma reversão da diferença salarial entre gêneros em favor das mulheres e redes de

pessoal que abrangem a força de trabalho diversificada, o Kingston Council está definitivamente fazendo progressos.

Um empregador de escolha

Embora reter as pessoas que você tenha seja mais do que metade da batalha, ser atraente como local de trabalho é essencial para trazer sangue novo para a organização. Ian acredita que os dois maiores fatores para ser um empregador de escolha são o tipo de trabalho que você oferece e a oferta de mais opções em relação à forma como esse trabalho é realizado. A área de carreiras do site do Kingston Council enfatiza os motivos pelos quais é um lugar empolgante para se estar e destaca a realização de projetos importantes, o que faz com que as pessoas fiquem empolgadas em integrar a equipe.

Um local de trabalho em transformação

As formas de trabalho e a flexibilidade são ingredientes essenciais para que os talentos queiram trabalhar com você. Permitir que as pessoas criem funções que se adaptem à sua vida é possível. Redesenhar o ambiente físico do local de trabalho para que esteja mais alinhado às demandas da organização é o próximo passo. As necessidades do Kingston Council foram reduzidas em dois terços devido ao trabalho remoto e às mudanças nas práticas de trabalho. Ian acredita que todos precisam reavaliar a forma como trabalham, mas os líderes, em particular, mais ainda, porque eles têm um enorme impacto no exemplo e na cultura.

Não envio e-mails depois das 19h ou nos finais de semana, a menos que haja uma crise. A maioria das comunicações simplesmente pode esperar. Não quero que as pessoas se distraiam de suas famílias, de seu relaxamento e de sua recuperação.

Conselho final para líderes saudáveis

O conselho final vem em três formas. Em primeiro lugar, o autocuidado está no topo da lista: tirar férias anuais, fazer pausas e ser um exemplo de como cuidar de si mesmo é muito importante para todos, mas ainda mais para um líder, porque as pessoas estão observando as mensagens que você envia por meio de seu comportamento. Em segundo lugar, é preciso

concentrar-se na criação de condições de trabalho que permitam a todos dar o melhor de si e, por fim, tornar-se mais hábil no gerenciamento de mudanças, pois elas são intermináveis.

Danske Bank, Reino Unido, transmitindo saúde

Danske Bank

O Danske Bank UK introduziu *podcasts* “Positivi-team” de trinta minutos para compartilhar informações sobre uma abordagem holística e pessoal de tópicos de bem-estar, incluindo condicionamento físico e mental, mentalidade e motivação, além de estratégias práticas para lidar com adversidades.

Flexibilidade e interação

Eles lançam um *podcast* por mês. Evitam segundas e sextas-feiras e dizem que os melhores horários são de manhã (das 9h30 às 10h). Os tópicos recentes incluíram:

- Acendendo a faísca;
- Fazendo a caminhada;
- Trabalho adaptativo;
- Atenção plena;
- Aptidão física;
- Como dormir melhor;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Gerenciando perdas e luto.

Todos os *podcasts* estão disponíveis sob demanda, o que oferece total flexibilidade para que as pessoas ouçam no horário mais conveniente. Mas os membros do time podem ouvir ao vivo, o que permite que façam perguntas, participem de enquetes e interajam. Os anfitriões são uma mistura de especialistas internos e externos. A plataforma é executada no Microsoft Teams, que pode receber até mil participantes. Eles não transmitem para fora da organização.

Alguns pontos interessantes

Os *podcasts* da Positivi-team fazem parte da abordagem holística do bem-estar e do apoio aos colegas. Os líderes seniores defendem o bem-estar falando e tentando participar.

Os colegas deram um passo à frente e compartilharam histórias muito pessoais para apoiar os outros. A abertura e a vulnerabilidade foram realmente apreciadas por todos.

Trata-se de atrair, em vez de obrigar. As informações são compartilhadas por meio de várias plataformas de comunicação. As pessoas podem ouvir com fones de ouvido enquanto saem para caminhar.

Conselhos para os outros

Experimente – você não tem nada a perder e tudo a ganhar.

O *feedback* é fundamental. Todos os tópicos do ano estão abertos a discussão, para que os mais populares possam ser identificados. É uma prática fluida, portanto, se alguns tópicos não forem “quentes”, eles serão substituídos. A equipe está constantemente recebendo *feedback* das pessoas que participam e das que não participam!

Sessões mais curtas funcionam melhor. A divulgação dos *podcasts* é feita por meio da plataforma de comunicações internas, Yammer.

Impacto e plataforma

Mais de 50% da força de trabalho participa dos eventos ao vivo ou faz *download* e ouve off-line. Todas as conversas podem ser acessadas 24 horas por dia, 7 dias por semana. Como mencionado anteriormente, o evento é realizado no Microsoft Teams, que pode receber até mil participantes. Eles não são transmitidos para fora da organização.

Polícia de Dubai, Emirados Árabes Unidos, condicionamento físico



Fundada em 1956, a Polícia de Dubai emprega mais de 15 mil funcionários. Reconhecida como uma das forças mais avançadas tecnologicamente do mundo, a Polícia de Dubai faz parte da Força Policial dos Emirados Árabes Unidos. O Dr. Abduladheem Kamkar é o diretor do centro de reabilitação e aprimoramento da prontidão.

Os Serviços de Saúde da Polícia de Dubai são altamente inovadores em sua abordagem ao bem-estar dos policiais e colaboradores civis. Eles podem receber consultas médicas e cuidados com a saúde no centro interno, que atende exclusivamente às necessidades da Força em todos os aspectos. Além disso, a Polícia de Dubai deu um passo além e fundou um centro dedicado a garantir a prontidão física de toda a sua equipe.

Informações e dados

Informações e dados são essenciais para a abordagem da saúde e do bem-estar de sua força de trabalho. Cada colaborador passa por um exame corporal que dura apenas vinte segundos e fornece detalhes de uma série de dados biométricos, incluindo peso, condicionamento físico, IMC, composição corporal etc. Esse procedimento é obrigatório para todos os colaboradores militares, e opcional para os colaboradores civis. A partir desse processo, o Centro de Reabilitação e Aprimoramento da Prontidão cria um banco de dados e um painel de controle que dá aos colaboradores uma visão clara da saúde física geral. Em seguida, eles recebem várias intervenções e programas de apoio para responder a quaisquer problemas que surjam em suas equipes e departamentos.

Foco na prevenção

Com base nos dados dos exames de varredura, a Polícia de Dubai desenvolveu um programa educacional para tratar dos maiores problemas existentes. Por exemplo, como em muitas organizações em todo o mundo, os colaboradores sofrem de problemas musculoesqueléticos que geralmente resultam em dores nas costas. A fim de resolver esse problema de saúde, a Polícia de Dubai lançou uma campanha para educar os colaboradores sobre a importância de exercícios regulares de alongamento e fortalecimento e da adoção de um estilo de vida ativo. A campanha teve resultados positivos. Para aqueles envolvidos em atividades esportivas, as lesões no ligamento cruzado anterior (LCA) eram comuns. A Polícia de Dubai se esforçou para aumentar a conscientização sobre a prevenção dessas lesões do LCA. O Centro de Reabilitação e Aprimoramento da Prontidão prioriza a prevenção de lesões. Ele incentiva níveis mais altos de condicionamento físico, promovendo exercícios regulares e uma dieta melhor, reduzindo gorduras e melhorando o condicionamento físico e a composição corporal.

Reabilitação e prontidão

O próprio fato de haver um departamento de reabilitação e prontidão mostra o compromisso que a Polícia de Dubai tem com a aptidão física de seus colaboradores, o que, conseqüentemente, melhora seu desempenho no trabalho.

Vemos uma clara conexão entre o condicionamento físico e uma forte saúde mental e psicológica; investimos recursos significativos para levar nossos colaboradores a níveis mais altos de condicionamento físico.

Condicionamento físico com foco em esportes

Os esportes desempenham um papel importante no condicionamento físico da força de trabalho da Polícia de Dubai. Os colaboradores têm muitas oportunidades de fazer treinamento esportivo. Como organização, a Polícia de Dubai participou de muitas competições e ganhou muitos prêmios internacionais em ciclismo, atletismo, vela e vários outros esportes.

Inclusão da família

Na Polícia de Dubai, os membros da família dos colaboradores também se beneficiam dos serviços de saúde, pois a Força reconhece a importância das famílias como um segmento crucial da sociedade.

Version 1, Europa, uma estratégia saudável



A Version 1 é uma provedora europeia de serviços e soluções de TI para clientes dos setores público e privado, com escritórios na Índia, na Espanha, no Reino Unido e na Irlanda. Seus clientes incluem os principais bancos globais, muitas organizações listadas no FTSE 100, nos setores de serviços financeiros, serviços públicos e comerciais, além de uma série de clientes do governo central e local.

A motivação para a jornada

A Version 1 estava competindo por talentos em um mercado extremamente disputado. Eles precisavam encontrar novas maneiras de fazer uma oferta atraente para os possíveis colaboradores. Obtiveram sucesso ao se concentrarem na criação de um ambiente de trabalho que os talentos estavam dispostos a priorizar em relação à remuneração.

O início da jornada do “local saudável”

Em 2017, a Version 1 deu início à jornada para se tornar um local de trabalho saudável. Eles tinham muito claro que sua organização e seus clientes apresentavam altas expectativas de entrega, o que exigia que os colaboradores entregassem um alto desempenho, consistente com um ambiente de rápida movimentação.

Perceberam que a saúde da força de trabalho era crucial para atingir esse nível de performance, portanto, fazia sentido medir e gerenciar o estado de saúde de seus funcionários. Naquela época, a Version 1 admitia que as iniciativas de saúde eram eventos singulares, não vinculados a uma estratégia comercial abrangente. Com o planejamento de um maior crescimento, começaram a desenvolver um plano que apoiaria a saúde de

seus funcionários no futuro e ajudaria a protegê-los do estresse e das tensões que sofreriam devido à realização dos negócios. Identificaram três áreas que precisavam ser atendidas imediatamente:

- Uma estratégia de saúde da força de trabalho alinhada à estratégia geral da empresa;
- Um plano que tivesse total apoio da liderança;
- Um plano que seria apoiado por uma cascata de comunicação.

Os resultados no primeiro ano

Sua primeira pesquisa de diagnóstico apresentou seus resultados em 2018 e incluiu algumas surpresas. A pontuação geral de saúde foi de 68%. A pontuação mais alta do pilar relacionado à conexão foi de 74%, destacando os fortes relacionamentos, o senso de pertencimento e o apoio experimentado pelos colaboradores da organização. O pilar de resiliência mental ficou em segundo lugar, com 70%, demonstrando uma forte mentalidade de aprendizado, altos níveis de autoeficácia, otimismo e autonomia. O propósito ficou em um terceiro lugar próximo, com 69%, com colaboradores alinhados aos valores organizacionais, mostrando altos níveis de congruência e acreditando na liderança. A saúde física foi a área com a pontuação mais baixa, com 59%; ficou claro que havia trabalho a ser feito para mudar o rumo nessa área.

A Version 1 se ocupou em incorporar sua estratégia de bem-estar em toda a empresa com foco em resiliência, confiança e capacitação. No final de 2018, houve o lançamento do modelo My Wellbeing [Meu Bem-Estar], que trouxe uma estrutura holística de saúde e bem-estar para a empresa. Alinhado ao modelo Healthy Place to Work, ele destacou o bem-estar financeiro como uma área de foco separada. Eles apresentaram seu primeiro plano de desenvolvimento Healthy Place to Work, deixando de lado as iniciativas de bem-estar baseadas em eventos e passando a examinar melhor suas formas de trabalho e estilos de liderança. Eles queriam incorporar comportamentos saudáveis em todos os aspectos da experiência do colaborador.

Melhorias no segundo ano

O ano de 2019 trouxe um aumento de 3% na pontuação geral de saúde da Version 1, atingindo um máximo de 72%. Embora a ordem tenha permanecido a mesma, todos os pilares aumentaram suas pontuações, com as conexões ainda liderando em 76% (aumento de dois pontos percentuais), a resiliência mental com 73% (aumento de três pontos percentuais), o propósito com 71% (aumento de dois pontos percentuais) e a saúde física com 63% (aumento de sete pontos percentuais).

A comunicação foi fundamental para esse sucesso em 2019. Conseguir a adesão da liderança ao processo, ao conceito e à filosofia foi essencial, e a Version 1 trabalhou muito para que isso acontecesse. A equipe de liderança da Version 1 desenvolveu sua própria consciência dos fatores que fazem de uma organização um lugar saudável para trabalhar. Eles se tornaram defensores do programa e dos modelos dos comportamentos necessários. Demonstraram isso por meio de sua participação em *roadshows*, atualizações trimestrais e comunicação mensal com o CEO.

Resultados, transparência e concorrência

Garantir a compreensão e o apoio da população de gerentes foi importante. De acordo com sua filosofia de transparência, eles compartilharam todos os seus resultados por equipe. Isso destacou diferenças significativas. A liderança incentivou o grupo de gerentes a se apropriar de seus resultados. Como esses números agora faziam parte de seu painel de desempenho, os gerentes rapidamente começaram a aprender como melhorar o status de saúde de sua equipe. Isso passou a ser uma prioridade; antes, era simplesmente algo agradável de se ter. Muitas vezes, isso significava recorrer a seus colegas que haviam obtido melhores resultados para entender os fatores determinantes de seu sucesso.

Treinamento de gerentes

A saúde e o bem-estar foram integrados como um módulo central do programa de treinamento de gerentes (*strength in balance*, que, em português, significa “força no equilíbrio”). As oficinas envolviam a revisão do modelo My Wellbeing e da estratégia de bem-estar, bem como a exploração do que os gerentes poderiam fazer para permitir que as pessoas

mantivessem o controle de seu bem-estar. Mais de 160 gerentes participaram do módulo de bem-estar.

Avaliações trimestrais

Foram realizadas reuniões trimestrais para compartilhar e discutir os resultados do Healthy Place to Work. Acordados os planos de ação, foi lançada uma rede de defensores da saúde e do bem-estar para promover respostas personalizadas aos problemas apresentados.

Foi criada uma nova equipe de experiência do colaborador para assumir e liderar a saúde e o bem-estar, o que permitiu uma análise mais profunda dos dados de “local de trabalho saudável”, e foram criadas formas de apoiar os gerentes e os defensores.

Em um esforço para garantir a transparência, todos os dados e planos de ação foram comunicados abertamente a todos os colaboradores, para que pudessem se sentir parte dessa jornada.

Uma abordagem digital da saúde em 2020 – os resultados foram afetados?

Sim, nem sempre os números aumentam ano após ano, pode haver solavancos ao longo do caminho. No entanto, para a Version 1, 2020 trouxe outra melhoria geral, o que foi particularmente bem-vindo diante da covid-19 e de tudo o que a pandemia trouxe.

A pontuação geral de saúde subiu para 79% (mais sete pontos percentuais). A conexão, agora em 85%, continuou na liderança, com o propósito passando para o segundo lugar (avançando dez pontos percentuais, chegou a 81%). A resiliência mental aumentou sete pontos e alcançou 80%, e a saúde física permaneceu em último lugar, mas melhorou para 66% (mais três pontos).

Agora, com uma força de trabalho cada vez mais diversificada em várias regiões geográficas e fusos horários, eles precisavam encontrar uma maneira de proporcionar uma experiência consistente aos colaboradores, especialmente na área de saúde. A Version 1 incorporou ainda mais uma abordagem de bem-estar que prioriza o digital em toda a organização. Realizaram 42 eventos de saúde e bem-estar em toda a empresa em 2020. Foi extremamente satisfatório para eles ver o aumento na pontuação de

propósito, pois isso refletiu o trabalho que realizaram para aumentar o senso de propósito dentro da empresa, de modo que o programa de reconhecimento foi uma ferramenta fundamental para o sucesso. Lançaram a plataforma Callout, que permite a recompensa e o reconhecimento entre colegas, o que teve um impacto imediato. Além disso, lançaram um novo prêmio de excelência digital, obtendo mais de 126 inscrições de toda a organização.

De novo, em 2020, houve mais foco na melhoria das formas gerais de trabalho, passando de políticas para práticas; de acordo com a equipe da Version 1, isso aumentou o sentimento de pertencimento de todos os colaboradores. Algumas das frustrações do dia a dia de trabalho foram eliminadas com a introdução do aplicativo Welltech, que permitiu que os colaboradores lidassem com o trabalho remoto com mais sucesso, oferecendo desde avaliações ergonômicas até pedidos de novas cadeiras. É importante ressaltar que essa abordagem liberou a equipe de RH das funções administrativas, dando ao time mais tempo para se concentrar na experiência do colaborador.

A covid-19 afetou negativamente os resultados em 2021?

Por incrível que pareça, a resposta foi “não”. De fato, 2021 trouxe outro aumento nos resultados, com sua pontuação geral de saúde chegando agora a 81%. A conexão, com 87%, foi realmente importante, considerando os relatos de isolamento sentidos por muitos colaboradores de outras organizações durante a pandemia. O propósito, com 84%, continuou a ter um bom desempenho, com a resiliência mental, em 83%, logo atrás. A saúde física, com 69%, estava melhorando o tempo todo, mas era preciso trabalhar mais nessa área.

Tanto em 2021 quanto no início de 2022, houve a transição de uma abordagem generalizada para uma ênfase fundamental na personalização e individualização. As conversas individuais facilitaram o compartilhamento de informações sobre as necessidades da empresa e dos colaboradores. Permitir que os colaboradores projetassem suas funções e a forma como realizariam seu trabalho de uma maneira aceitável para a organização possibilitou o desenvolvimento de um local de trabalho que funcionasse

para eles e os deixasse trabalhar de acordo com suas limitações de vida. Tanto em 2021 quanto em 2022, também houve a introdução do conceito de “momentos importantes”. Em nossa vida, podemos passar por momentos de crise. Se eles forem bem tratados pela organização, isso fortalecerá o relacionamento com o colaborador e criará lealdade. O treinamento foi implementado para garantir que esses momentos fossem positivos para todos os envolvidos.

A correlação com os resultados comerciais

Embora a participação em eventos de saúde e bem-estar tenha demonstrado que esses eventos estavam focados em apresentar necessidades e fornecer valor real aos colaboradores, foi a correlação com as métricas de desempenho dos negócios que mais chamou a atenção, com o aumento do número de profissionais, a capacidade de recrutar talentos cada vez mais fácil e o aumento das receitas.

Principais conclusões

Passar da conscientização para a responsabilidade, do tático para o estratégico, de uma abordagem única para uma abordagem altamente personalizada, focada na situação pessoal de cada colaborador, e deixar de lado os números de primeira linha para seguir um caminho orientado por dados, profundamente analítico e baseado em evidências, tudo isso foi fundamental para seu sucesso.

O *bootstrapping* interno (*bootstrapping* significa lançar uma empresa, produto ou serviço apenas com recursos próprios, sem que haja investidores externos), junto com a pesquisa de mercado para entender o cenário, a devolução da autonomia aos gerentes, a criação de cartas de equipe e a incorporação de uma abordagem estruturada, porém ágil, facilitaram um desempenho verdadeiramente saudável e holístico da Version 1.

Capítulo 13

Um mergulho profundo na ciência do bem-estar

O modelo Healthy Place to Work consiste em quatro pilares amplos de bem-estar, cada um deles composto por vários elementos. Os pilares são os seguintes:

- Propósito;
- Resiliência mental;
- Conexão;
- Saúde física.

O modelo reconhece implicitamente que as saúdes mental e física estão inter-relacionadas. Ele mapeia o *modelo biopsicossocial* de saúde, formulado pela primeira vez pelo psiquiatra americano George Engel em 1977 e amplamente adotado por profissionais de saúde. Esse modelo afirma que nossa saúde biológica pode ser afetada por fatores psicológicos e sociais e vice-versa.

Os dois primeiros pilares analisam nosso ambiente psicológico interno. O *propósito* explora os aspectos que consideramos importantes em nossa vida pessoal e profissional e até que ponto há alinhamento entre os dois. Um senso de propósito ajuda as pessoas a serem mentalmente resilientes e a promoverem conexões dentro e fora do local de trabalho. A *resiliência mental* mede aspectos do nosso conjunto de ferramentas mentais, como crenças sobre a nossa autoeficácia e orientação para o crescimento pessoal, o

que nos dá força mental. Ela também mede alguns fatores que podem ter um grande impacto em nossa saúde mental, como pressões financeiras e no local de trabalho.

A *conexão* reconhece que operamos em um ambiente social e avalia os principais aspectos dos nossos relacionamentos dentro e fora do local de trabalho. O grau em que nos sentimos conectados a outras pessoas, seja no local de trabalho ou fora dele, na sociedade em geral, afeta nossa saúde mental. Um forte sentimento de conexão pode ajudar a fortalecer a resiliência mental e reforçar o nosso propósito.

O último pilar, a *saúde física*, abrange os aspectos visíveis e tangíveis da saúde biológica, como dieta, exercícios e o ambiente físico de trabalho. A avaliação demográfica da pesquisa Healthy Place to Work também inclui vários indicadores de saúde, que informam principalmente o pilar da saúde física.

Cada pilar e seus elementos associados estão descritos em mais detalhes neste Capítulo.

Propósito

Os antigos filósofos gregos entendiam que um senso de propósito é importante para o bem-estar. No século V a.C., Sócrates descreveu a eudaimonia (literalmente “florescimento humano”, ou seja, “propósito de vida” ou realização pessoal) como fundamental para a felicidade e o bem-estar. O propósito de vida pode incluir o crescimento pessoal por meio do aprendizado e da descoberta ou da criação de uma família. Essa felicidade eudaimônica é diferente da felicidade hedônica, que é o prazer de curto prazo obtido com, por exemplo, um drinque com os amigos.

Quando temos um forte senso de propósito, seja no trabalho ou na vida, isso nos dá a motivação intrínseca para fazer o que gostamos e contribui para nossa felicidade eudaimônica. Motivadores extrínsecos, como remuneração e planos de incentivo, têm eficácia limitada como motivadores.

A teoria da autodeterminação de Edward Deci e Richard Ryan (1985) é uma das mais influentes na psicologia da motivação. Segundo os autores,

temos uma necessidade do que eles chamam de “relacionamento”. Com isso, querem dizer que precisamos entender como a função ou o projeto em que estamos trabalhando contribui para algo maior do que nós mesmos, como metas organizacionais ou benefícios sociais – em outras palavras, nosso propósito.

Os elementos do propósito serão abordados nas seções a seguir.

Valores organizacionais

Esse elemento mede se uma organização segue o que fala. Os valores da instituição precisam ser vividos por toda a empresa – não podem ser apenas lemas vazios em uma parede ou página da internet. Isso é particularmente importante para qualquer pessoa em uma função de liderança. Os líderes seniores, acima de tudo, precisam ser vistos como modelos de valores. Eles têm que demonstrar um alinhamento claro e apresentar comportamentos saudáveis de forma consistente.

Esse elemento também avalia se os colaboradores sentem que a organização agirá de acordo com os seus *feedbacks*, como a pesquisa Healthy Place to Work. Se os colaboradores derem *feedback*, mas a organização não reconhecer que ouviu ou agiu de acordo com os dados coletados, eles ficarão mais desmotivados e certamente menos inclinados a fornecer mais *feedbacks* no futuro. O declínio das pontuações nessa declaração é um indicador importante da redução das taxas de resposta à pesquisa e de prováveis diminuições no envolvimento e no bem-estar dos colaboradores.

Congruência

Em um local de trabalho saudável, nosso propósito profissional individual estará alinhado aos objetivos gerais da organização. Esse alinhamento também inclui a oportunidade de usarmos os nossos pontos fortes e executar o que fazemos de melhor. Como indivíduos, queremos estar na função e na organização para as quais somos mais adequados. Em psicologia, isso é conhecido como *adequação indivíduo-organização*.

Portanto, a congruência pode ser descrita como “o grau em que meu eu atual e meu eu ideal estão alinhados com minha organização”. Um

desalinhamento notório pode levar a falta de propósito, problemas de saúde e, possivelmente, depressão. As pessoas que não se sentem adequadas têm muito mais probabilidade de deixar a organização e não estarão em condições de fazer seu melhor trabalho.

Fluxo e gratidão

Quando fazemos algo de que realmente gostamos e pelo qual somos apaixonados – seja um aspecto de nosso trabalho ou um *hobby* –, podemos entrar em um estado mental de fluxo, no qual perdemos a noção do tempo. Esse conceito foi descrito pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi em seu livro *Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade*, de 1990. O estado de fluxo expande as habilidades mentais e físicas e é fundamental para o seu bem-estar e a satisfação com a vida.

O trabalho que nos induz ao estado de fluxo está em um ponto ideal: não é fácil demais para nos entediar nem difícil ou desafiador demais para nos desmotivar. Deve ser desafiador o suficiente para ser agradável, enquanto nos permite exercitar o domínio da habilidade e/ou aprender algo novo. Um trabalho e uma organização projetados para permitir que você passe mais tempo em estado de fluxo é, sem dúvida, um local de trabalho saudável.

Como indivíduos, muitas vezes somos tentados a olhar para os nossos pontos fracos e deficiências. Isso pode levar a sentimentos muito negativos sobre a autovalorização e autoestima em geral. Uma pessoa saudável, em vez disso, sempre procurará se concentrar nas coisas que tem e nas coisas que são importantes. Todos os dias será grata por sua saúde, amigos/família e habilidade/talentos que a permitam interagir com o mundo ao seu redor. Há uma forte correlação entre as pessoas que demonstram esse nível de gratidão e seus sentimentos gerais de bem-estar.

Cultura de bem-estar

A cultura é fundamental para garantir a criação de uma organização saudável com indivíduos saudáveis. Os colaboradores precisam acreditar que a empresa e o líder realmente se preocupam com eles, de forma

autêntica. Eles precisam vivenciar um ambiente que tenha sido cuidadosamente projetado para favorecer comportamentos saudáveis, formas saudáveis de trabalhar e onde seja mais fácil ser saudável do que não ser. Esse elemento avalia se os colaboradores consideram que a organização de fato se preocupa com a saúde no local de trabalho e se eles participam dos programas de saúde no ambiente profissional quando estão disponíveis.

Um aspecto importante é que os líderes seniores se comportem de acordo com o que falam – em outras palavras, que não apenas falem sobre a saúde no local de trabalho, mas sejam modelos ativos de comportamentos saudáveis. Uma empresa em que os líderes seniores trabalham até tarde no escritório, promovendo, assim, uma cultura de presenteísmo, ou uma instituição em que se espera que os e-mails sejam respondidos fora do horário de expediente, dificilmente serão locais de trabalho saudáveis.

Esse elemento obtém a percepção geral dos colaboradores por meio da seguinte declaração: “Considerando tudo, eu diria que este é um lugar saudável para se trabalhar”.

Resiliência mental

A *resiliência* é a capacidade de aprender com as dificuldades ou os problemas e de se recuperar deles. É um recurso que melhora nossa habilidade de lidar com desafios futuros. As pessoas resilientes são melhores em lidar com a incerteza, pois estão constantemente aprendendo e são mais capazes de se adaptar. Como resultado, tendem a ter uma saúde mental melhor.

A boa notícia é que é possível desenvolver a resiliência mudando a mentalidade. Nosso pensamento é extremamente importante e pode ter um impacto significativo na saúde – pensamos o tempo todo –, mas muitas vezes não refletimos sobre o tipo de pensadores que somos. A maneira como você pensa afeta como se sente. Por exemplo, é provável que as pessoas resilientes sejam otimistas.

O otimismo é definido como uma inclinação por escolher a construção mais favorável em ações e eventos ou antecipar o melhor resultado possível. Martin Seligman, professor de psicologia da Universidade da Pensilvânia e

um dos fundadores do movimento da psicologia positiva, contrasta dois tipos de pensamento e seus efeitos sobre nós, seres humanos, em seu livro *Aprenda a ser otimista: como mudar sua mente e sua vida*, de 1990. Seligman nos convida a ver os eventos da vida por meio da estrutura de um pensador otimista *versus* um pensador pessimista, usando três aspectos principais: permanência, abrangência e personalização:

- Analisando o primeiro aspecto, a permanência: as pessoas otimizistas acreditam que os eventos negativos são de natureza mais temporária, enquanto os pessimistas enxergam neles uma natureza mais permanente.
- Em seguida, a abrangência: os pessimistas acreditam que o fracasso em uma área da vida levará ao fracasso em várias outras áreas, enquanto os otimizistas tendem a fragmentar o evento negativo.
- Em terceiro lugar, a personalização: os otimizistas atribuem os eventos ruins a forças externas a eles e os eventos bons a forças internas, enquanto os pessimistas fazem exatamente o oposto. Portanto, os otimizistas veem um evento ruim como situacional e isolado, não de natureza permanente e apenas específico ao contexto.

O pilar de resiliência mental consiste em seis elementos. Três elementos avaliam parte de nosso conjunto de ferramentas mentais – nossa orientação de aprendizagem e nossas crenças sobre autoeficácia, que ajudam a fortalecer nossa armadura. Isso é confirmado pelo Conselho Europeu, que reconheceu, em 2018, a “competência pessoal, social e de aprender a aprender” como uma de suas oito competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida. A definição inclui:

A capacidade de refletir sobre si mesmo [...], permanecer resiliente e gerenciar seu próprio aprendizado e carreira. Inclui a capacidade de lidar com a incerteza e a complexidade, aprender a aprender [...] e ser capaz de levar uma vida [...] voltada para o futuro, ter empatia e gerenciar conflitos em um contexto inclusivo e de apoio.

Os três elementos restantes da resiliência mental avaliam alguns dos maiores fatores que influenciam nosso estado mental: as pressões que sofremos no trabalho, a quantidade de controle que temos sobre como

exercemos a nossa função e até que ponto somos afetados por pressões financeiras pessoais.

O propósito e a conexão apoiam a resiliência mental, contribuindo para o desenvolvimento da “armadura” mental, que ajuda a nos proteger quando os tempos ficam difíceis. Os elementos da resiliência mental são abordados nas seções a seguir.

Mentalidade de aprendizado

Um dos desenvolvimentos mais importantes do movimento da psicologia positiva é o reconhecimento da necessidade de continuar aprendendo. A psicóloga Carol Dweck articulou isso pela primeira vez com seu conceito de mentalidade de crescimento em seu livro de 2006, *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Ela argumentou que as pessoas que têm uma visão fixa de suas próprias habilidades são mais propensas a parar quando confrontadas com uma tarefa difícil. No entanto, aquelas com uma orientação para o crescimento são mais propensas a continuar e chegar a uma solução. Ela descobriu que os indivíduos podem ser mais incentivados a desenvolver uma mentalidade de crescimento se recebem elogios pelo esforço empenhado (“Muito bem, você se esforçou muito!”) do que pela capacidade aparente (“Muito bem, você é muito inteligente!”).

Intimamente relacionada a uma mentalidade de crescimento está a capacidade de seguir em frente após o fracasso, de se reerguer e tentar de novo. A psicóloga Angela Duckworth descreveu essa resiliência em seu livro de 2016, *Garra: o poder da paixão e da perseverança*. Ela descobriu que a *garra* de um indivíduo pode ser um indicador de sucesso melhor do que a capacidade medida, por exemplo, pelo desempenho acadêmico.

Autoeficácia: trabalho e carreira

Esse elemento diz respeito à crença em nós mesmos. Basicamente, muitos na vida acreditam que suas decisões pessoais pouco importam, pois há forças muito mais fortes do que eles que determinarão os resultados a serem alcançados. Entretanto, as pessoas com altos níveis de autoeficácia acreditam que suas decisões são cruciais e altamente correlacionadas com o sucesso que experimentam ou não. Altos níveis de autoeficácia em nós

mesmos e em nosso contexto nos permitem fazer nosso melhor trabalho. Quando acreditamos que somos capazes, temos mais condições de dar o nosso melhor e realizar grandes feitos. Esse elemento analisa se acreditamos que estamos realmente em um ambiente que nos permite dar o nosso melhor e se nossa função e/ou tarefas de trabalho fazem o melhor uso de nossos talentos, tanto agora quanto no futuro. Pode ser estressante se percebermos uma incompatibilidade entre a função que desempenhamos e nossas capacidades, ou quando nos demandam algo muito além da nossa capacidade de entrega.

O psicólogo Albert Bandura, de Stanford, desenvolveu a teoria social cognitiva (1986), que afirma que as crenças de autoeficácia que temos sobre nós mesmos geralmente preveem melhor o comportamento do que nossas capacidades reais: “Eu não sou muito bom em alguma coisa, então não vou tentar”. Nossas percepções de autoeficácia afetam a forma como usamos o conhecimento e as capacidades e quanto esforço discricionário estamos dispostos a fazer. Os gerentes de linha que dão apoio e adotam o estilo correto de gestão e liderança podem ajudar a desenvolver nossas crenças de autoeficácia.

A teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) também é importante para esse elemento. Eles argumentaram que todos nós temos uma necessidade básica do que chamaram de competência, o que significa que precisamos nos sentir competentes o suficiente para controlar o resultado e demonstrar domínio da tarefa ou habilidade em questão. Eles descobriram que o *feedback* positivo inesperado aumenta nossa motivação intrínseca para concluir uma tarefa porque apoia nossa autopercepção de competência. O *feedback* negativo tem o efeito oposto. Alcançar o domínio é importante, pois é mais provável que consigamos entrar no fluxo quando somos bons em alguma coisa e estamos nos esforçando para nos tornarmos ainda melhores.

Autoeficácia: saúde

Nossas crenças de autoeficácia também afetam o grau de motivação para assumirmos a responsabilidade de cuidar de nossa própria saúde e bem-estar. Às vezes saber por onde e como começar é desafiador, e as

organizações podem nos ajudar a entender o que precisamos fazer para melhorar nossa própria saúde física e mental. Isso inclui reservar um tempo para refletir e colocar as coisas em perspectiva.

Esse elemento também ajuda a informar à organização onde seus esforços de promoção da saúde precisam se concentrar e se serão vistos como confiáveis. Os locais de trabalho saudáveis oferecem às pessoas as ferramentas que as ajudam a gerenciar seu bem-estar, além de proporcionar um ambiente de apoio. Isso se aplica especialmente à saúde mental – as organizações precisam fornecer uma estrutura de apoio, como programas de assistência aos colaboradores, além de socorristas dessa área. Locais de trabalho saudáveis têm líderes que são compassivos ao lidar com problemas de saúde mental de seus subordinados diretos e podem direcioná-los para o apoio, além de serem abertos sobre seus próprios problemas de saúde mental.

Carga de trabalho

Um dos fatores de estresse mais frequentes é uma demanda de trabalho pesada. Uma certa quantidade de pressão por um curto período, como a conclusão de um projeto exigente, pode ser uma coisa boa, pois proporciona desafios e nos ajuda a crescer. No entanto, uma pressão implacável por um período prolongado, de meses ou, mais provavelmente, anos, é ruim para a saúde física e mental. Isso se torna ainda mais grave se estivermos enfrentando estresse em nossa vida pessoal, como pressões financeiras.

Um dos modelos mais importantes para entender os efeitos das demandas de trabalho é a teoria do *burnout*. As psicólogas sociais Christina Maslach e Susan Jackson desenvolveram o Maslach Burnout Inventory (MBI) em 1981, que o considera em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A exaustão emocional é considerada o núcleo do *burnout*. Os psicólogos holandeses Arnold Bakker (destaque neste livro) e Evangelia Demerouti desenvolveram isso ainda mais em 2001 com seu modelo de demandas de trabalho/recursos, que mostra que as altas demandas de trabalho drenam nossa energia, causando exaustão emocional.

Como mencionado antes, os japoneses têm uma palavra para morte súbita – geralmente ataques cardíacos ou derrames – por excesso de trabalho: *karoshi*. Isso é causado por anos de pressão excessiva no trabalho, normalmente pelo grande volume de demandas e pouco controle para gerenciá-lo. Os efeitos do esgotamento serão discutidos em mais detalhes adiante, quando abordarmos o pilar de saúde física.

A principal ambição de qualquer organização é definir as exigências corretas para o indivíduo, de modo que ele possa apresentar o melhor desempenho possível. A função de um gerente é fundamental, pois ele está próximo o suficiente para determinar onde esse nível deve ser estabelecido.

Gestão de tarefas

O outro aspecto do modelo de demandas e recursos do trabalho entra em ação no elemento da gestão pessoal sobre as suas tarefas. A falta de recursos – por exemplo, tempo, treinamento, apoio de colegas, equipamentos e sistemas de TI ineficientes – prejudica nossa capacidade de lidar com as demandas de um trabalho. A exaustão emocional está inversamente relacionada à extensão dos recursos.

Um dos maiores recursos que podem faltar às pessoas em um local de trabalho insalubre é simplesmente o controle sobre como elas de fato executam suas funções. A falta de controle – como pouca ou nenhuma opinião sobre a maneira como trabalham e a impossibilidade de se concentrar na tarefa – exacerba a pressão de uma carga de trabalho exigente. É bem sabido que o microgerenciamento é um dos principais fatores que matam a motivação no trabalho. Em geral, ele é um comportamento padrão dos gerentes de linha com um estilo transacional. No entanto, os locais de trabalho saudáveis selecionam e desenvolvem seus gerentes de linha para produzir um estilo de liderança situacional em que os líderes são capazes de se afastar dos detalhes.

Ter flexibilidade na hora de fazer uma pausa é importante, ainda mais para tarefas cognitivas, em que as pausas podem nos ajudar a nos refrescar e resolver problemas. Entretanto, algumas funções, como linhas de produção, não são estruturadas para permitir que as pessoas parem quando quiserem. Esses empregadores precisam compensar a falta de flexibilidade

nas pausas, maximizando a oportunidade de os colaboradores darem sua opinião sobre como o trabalho é feito, a fim de aprimorar o controle de qualidade e sugerir melhorias e inovações. Até mesmo a capacidade de pressionar um botão e parar a linha de produção para resolver um problema pode ser vista como uma forma de dar algum controle aos colaboradores associados a essa tarefa.

O terceiro componente da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) é importante no controle do trabalho. Trata-se da autonomia, que não significa trabalhar de forma independente, mas ter ingerência e livre-arbítrio para fazer suas próprias escolhas sobre como o trabalho é realizado. Quando uma pessoa é motivada pela autonomia, seu desempenho no trabalho, seu envolvimento com o trabalho e com a organização e seu bem-estar são maiores do que se ela é instruída sobre o que fazer em um estilo de gerenciamento de “comando e controle”.

Bem-estar financeiro

Depois de luto, doença grave e rompimento de relacionamento, um dos maiores fatores de estresse não relacionados ao trabalho é a pressão financeira. Trazer as preocupações financeiras para o trabalho afeta nossa capacidade de realizar o que se espera de nós. Isso foi demonstrado em todo o mundo. Por exemplo, uma pesquisa realizada pelo Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), no Reino Unido, em 2017, mostrou que, como resultado de preocupações com dinheiro, 19% dos colaboradores perderam o sono, 10% tiveram dificuldade para se concentrar ou tomar decisões e 8% tiveram que lidar com os problemas financeiros durante o expediente. Para 6% dos colaboradores, as preocupações com dinheiro causaram problemas de saúde.

Locais de trabalho saudáveis contribuem para o bem-estar econômico ao fornecer às pessoas as ferramentas de educação financeira, além de apoiar aqueles que estão em dificuldades com acesso a serviços de aconselhamento e, em alguns casos, empréstimos para interromper a espiral de dívidas.

Muitas vezes, as pessoas podem esconder suas dificuldades financeiras, o que dificulta o acesso à ajuda e ao apoio.

Conexão

Uma das necessidades humanas fundamentais é a de ter relacionamentos positivos e construtivos com nossos semelhantes. Esse é o pilar da conexão.

A conexão é importante porque cria empatia. Como seres humanos, estamos programados para nos conectar com outras pessoas. Uma equipe de neurocientistas da Universidade de Parma, na Itália, descobriu os “neurônios-espelho” em meados da década de 1990. Eles são um tipo de célula cerebral que responde quando realizamos uma ação ou vemos outra pessoa realizando a mesma ação. Esses neurônios ajudam a explicar como e por que instintivamente entendemos os pensamentos e sentimentos de outras pessoas e temos empatia por elas.

A neurociência também nos mostra que muitos dos comportamentos positivos associados ao pilar da conexão estimulam a produção dos hormônios serotonina e oxitocina. Quando sentimos que pertencemos à organização, que somos apoiados e que a empresa tem um senso de comunidade, é mais provável que esses hormônios sejam produzidos, o que leva a níveis mais baixos de estresse e à melhoria da capacidade de reparo do nosso corpo.

A conexão está intimamente ligada ao conceito sociológico de coesão. A coesão social é a força dos vínculos interpessoais entre os membros do grupo. Locais de trabalho saudáveis têm maior coesão social. Outro aspecto é a “coesão da tarefa”, um sentimento de compromisso compartilhado com os objetivos da equipe (ou da organização) e, portanto, ligado ao pilar de propósito discutido antes neste Capítulo.

A coesão é considerada pelos psicólogos uma das propriedades mais importantes dos pequenos grupos e tem sido amplamente estudada em diversos ambientes, como a indústria, as Forças Armadas e as equipes esportivas. Pesquisas mostram que a coesão do grupo está relacionada a resultados como desempenho do trabalho executado pela equipe, satisfação no trabalho e bem-estar. Por exemplo, descobriu-se que a coesão nas Forças Armadas tem uma notória relação positiva com resultados físicos e psicológicos, como bem-estar, prazer e pertencimento. Níveis mais altos de coesão estão associados a taxas mais baixas de estresse e transtorno de estresse pós-traumático.

Os sociólogos consideram que cada um de nós pertence a um grupo primário, geralmente a família e os amigos mais próximos. Os grupos primários tendem a ser duradouros e são marcados pela preocupação dos membros uns com os outros, em que a meta é, na verdade, o próprio relacionamento, não a obtenção de outro objetivo. O grupo de trabalho é normalmente um “grupo secundário”, de natureza mais transacional, em que a equipe se empenha para atingir metas compartilhadas. No entanto, em locais de trabalho saudáveis, as equipes podem desenvolver muitas das características de um grupo primário, e é por isso que as pessoas podem dizer que sua equipe – ou até mesmo seu empregador – “é como uma família”.

A conexão é, no entanto, algo muito pessoal. A quantidade e a natureza da conexão que consideramos apropriada variam de pessoa para pessoa, de acordo com fatores como personalidade, neurodiversidade, histórico cultural e estágio de vida.

Diversidade e inclusão

Para darmos o melhor de nós no trabalho, precisamos ser capazes de ser autênticos, independentemente de características pessoais, como gênero, idade, etnia e orientação sexual. Se tivermos que esconder o tempo todo uma faceta de nossa personalidade no local de trabalho, isso pode afetar nossa saúde mental. O desenvolvimento de grupos LGBTQ+, por exemplo, permitiu que um grupo significativo de pessoas não apenas se orgulhasse de quem são, mas também o celebrasse.

Vernā Myers, palestrante do TED, autor e vice-presidente de Estratégia de Inclusão da Netflix, é frequentemente citado sobre esse tópico: “Diversidade é ser convidado para a festa. Inclusão é ser convidado para dançar”. No entanto, muitos desenvolveram essa ideia, afirmando que o empoderamento é sentir-se à vontade para convidar alguém para dançar, e não sentir que precisamos esperar sermos convidados.

Muitas organizações fizeram grandes progressos para se tornarem mais diversificadas em termos de gênero, etnia e orientação sexual, mas demoraram a introduzir a diversidade cognitiva. Se sua organização precisa de altos níveis de inovação, então a diversidade cognitiva é essencial. Se

todos pensarem da mesma forma, a organização provavelmente não será criativa o suficiente para ter essas ideias inovadoras.

Às vezes, as pessoas juntam as duas palavras, *diversidade e inclusão*, como se fossem a mesma coisa, mas esse não é o caso e, infelizmente, a inclusão muitas vezes fica para trás. As organizações precisam dar a todos a oportunidade de contribuir, falar e compartilhar suas ideias. Com muita frequência, simplesmente não há espaço ou vontade para que isso aconteça. As organizações que adotam uma política de inclusão, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas, são as que vencerão e as que se preocupam com a saúde e o bem-estar de seus colaboradores. Não é saudável que alguém sinta que não pode expressar seus pontos de vista, opiniões ou mesmo ser ele mesmo por medo de repercussões.

Um ambiente diversificado e inclusivo proporciona segurança psicológica às pessoas. Esse conceito foi definido por William Kahn em 1990 como “ser capaz de se engajar e se expressar sem medo de consequências negativas para a autoimagem, o status ou a carreira”. Desde então, Amy Edmondson, a psicóloga de Harvard, aplicou o conceito ao funcionamento da equipe no trabalho ágil. O famoso estudo do Projeto Aristóteles do Google sobre a eficácia da equipe e do gerente descobriu que a segurança psicológica era uma das cinco principais características das equipes bem-sucedidas.

Expressão emocional

Com base na inclusão da seção anterior, a expressão emocional é a capacidade de falar e ser você mesmo no trabalho. Portanto, é uma consequência da segurança psicológica. Não é bom para nossa saúde mental sentir que não podemos falar sobre nossas preocupações ou que não podemos nos expressar. Em um ambiente em que não nos sentimos seguros para sermos nós mesmos, não nos sentiremos capazes de usar todos os nossos talentos. No entanto, uma cultura de expressão emocional gera apoio mútuo e lealdade, e ali a inteligência emocional (IE) pode se tornar um ativo organizacional.

O conceito de IE ganhou força desde o livro homônimo de Daniel Goleman em 1995. Zeidner *et al.* (2012) descobriram que uma IE maior

facilita estados emocionais mais positivos e menos humores negativos, proporcionando assim uma maior sensação de bem-estar. Isso ajuda a reduzir o estresse.

Sanchez-Alvarez *et al.* (2015) realizaram uma metanálise de 25 estudos, com um total combinado de 8.520 participantes, e descobriram uma relação significativa entre alta IE e bem-estar subjetivo:

Em geral, os indivíduos que percebem, conhecem e gerenciam suas emoções podem lidar melhor com questões emocionais e, portanto, experimentar maior bem-estar psicológico.

Apoio dos pares

Como passamos uma grande parte de nossa vida acordados no trabalho, a presença de relacionamentos de apoio com pares é um fator importante para nossa saúde mental. Precisamos sentir que nos damos bem com nossos colegas e que podemos contar com o apoio deles. É mais provável que isso aconteça em um ambiente psicologicamente seguro, onde as pessoas têm maior probabilidade de compartilhar informações, pedir ajuda e *feedback*, sugerir novas ideias e aprender com os erros.

Esse elemento se tornou mais importante à medida que as organizações ficaram mais horizontalizadas e as pessoas precisaram trabalhar além das fronteiras organizacionais. Trata-se de uma cultura que promove a colaboração para melhorar a maneira como as coisas são feitas, em vez de competição interna, o que pode resultar no acúmulo de recursos e conhecimento e na criação de silos. Na economia do conhecimento, a ênfase no compartilhamento do conhecimento tácito pode se tornar a base da vantagem competitiva.

Apoio dos gestores

Pesquisas têm constatado consistentemente que um dos principais motivos pelos quais as pessoas deixam as organizações é o mau gerenciamento de linha. Embora as pessoas se demitam por outros motivos, como a falta de oportunidades de crescimento, é certo que há muita verdade no velho ditado: “As pessoas entram pela empresa, mas saem pelo chefe”. Os gerentes têm um grande impacto na experiência e no bem-estar dos colaboradores. Gestores que não são claros quanto às suas

expectativas, não dão *feedback* construtivo e são ineficazes na comunicação e implementação de mudanças desmotivam suas equipes e causam estresse. Esses gerentes geralmente mantêm uma relação impessoal com seus colaboradores.

As organizações não saudáveis não costumam ter bons processos para selecionar e desenvolver gerentes de linha, o que significa que a qualidade desses gestores pode variar muito e demonstrar comportamentos inconsistentes. Esses locais de trabalho apresentam o fenômeno do “gerente acidental”, em que as pessoas são nomeadas para funções de gerenciamento devido à sua habilidade técnica: “Você é um ótimo vendedor. Agora se torne um gerente de vendas!”. Em muitos casos, o resultado é a troca de um ótimo vendedor por um gerente de vendas ruim. É claro que alguns se tornarão gerentes eficazes, mas isso está longe de ser garantido.

Os locais de trabalho saudáveis dão aos gerentes o apoio para que se desenvolvam e possam, por exemplo, dar *feedback* construtivo e liderar mudanças de forma eficaz. Esse é um estilo de liderança transformacional.

Uma revisão da literatura feita em 2018 por psicólogos das Universidades de Surrey e Exeter, no Reino Unido, mostrou várias maneiras pelas quais o comportamento da liderança afeta o bem-estar. Essa relação pode ser positiva, como as características associadas à liderança transformacional, ou pode ser negativa, levando ao esgotamento, à exaustão e à má qualidade do sono.

Relacionamentos

Esse elemento apresenta uma visão geral da força dos relacionamentos em toda a organização, além da relação com os colegas e com o gerente direto, e até que ponto a empresa é vista como solidária em tempos de crise.

Em 1969, Clayton Alderfer atualizou a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1943) introduzindo a teoria ERG [*existence-relatedness-growth*, respectivamente existência, relação e crescimento]. Segundo Alderfer, podemos satisfazer diferentes necessidades ao mesmo tempo – ou seja, nem sempre se trata de uma progressão da necessidade anterior para a seguinte. Por exemplo, um artista faminto cujo desejo de crescimento

supera as necessidades básicas de existência, como comida e água. O componente de relacionamento diz respeito às nossas necessidades de interação social e autoestima externa. Esse elemento mede o grau em que percebemos que nossos esforços no trabalho são apreciados, o que pode ter um impacto sobre a autoestima.

A teoria da regulação relacional de Brian Lakey e Edward Orehek (2011) descreve as maneiras pelas quais o apoio social nos relacionamentos interpessoais afeta a saúde mental. Isso mostra que regulamos nossas emoções por meio de conversas cotidianas e atividades compartilhadas, em vez de diálogos sobre como lidar com o estresse. Essa regulação é relacional, no sentido de que as pessoas que fornecem apoio, os tópicos de conversa e as atividades que ajudam a regular as emoções são específicos para os indivíduos envolvidos: todos fazemos isso de uma forma que funciona para nós individualmente.

Pertencimento

Pertencer é uma das necessidades humanas mais básicas. Isso se aplica tanto às equipes de trabalho quanto aos nossos outros grupos familiares e sociais. Esse elemento fornece uma medida de alto nível da força da conexão na organização e, como tal, é um resumo dos efeitos combinados dos cinco elementos anteriores desse pilar.

Em primeiro lugar, ele mede o grau em que as pessoas sentem que não serão decepcionadas por seus pares. Poder confiar em seus colegas é um aspecto fundamental de um local de trabalho com alto índice de confiança e bem-estar. Por outro lado, a sensação de que será decepcionado por seus colegas gera estresse e inibe a construção de relacionamentos sólidos.

Em segundo lugar, ele mede até que ponto as pessoas permanecerão na organização mesmo que haja uma remuneração mais alta em outro lugar. Essa declaração de intenção de permanecer (ITS), na pesquisa Healthy Place to Work é um resultado importante. Uma organização com uma cultura de local de trabalho ruim promoverá uma mentalidade transacional, na qual as pessoas têm muito mais probabilidade de se mudar por motivos monetários. Um local de trabalho saudável, por outro lado,

tem muito mais probabilidade de conseguir reter seu pessoal, mesmo que haja a oferta de uma remuneração um pouco melhor em outro lugar.

Bem-estar social

Um local de trabalho saudável reconhece que a vida das pessoas fora dele é importante e que todos somos membros de uma sociedade mais vasta. Nossas redes sociais mais amplas são importantes para manter a saúde mental. Redes pessoais fortes aumentam a estabilidade emocional e o bem-estar. Elas são particularmente importantes para nos apoiar e agir como uma caixa de ressonância quando enfrentamos problemas.

Um aspecto importante do bem-estar social para muitas pessoas é o voluntariado, que as ajuda a se conectar com a sociedade em geral. Este pode assumir muitas formas, mas qualquer que seja aquela que assuma para nós, individualmente, é bom para a saúde mental, pois ajuda a construir aspectos de nosso propósito de vida de uma forma que o local de trabalho pode não ser capaz de fazer. O voluntariado pode nos ajudar a desenvolver habilidades, a nos sentirmos bem com nós mesmos e a aumentar a confiança.

Saúde física

Enquanto os três primeiros pilares abrangem muitos aspectos da saúde mental, o quarto pilar integra os aspectos visíveis e tangíveis da saúde. Por exemplo, se as pessoas têm uma dieta nutritiva e se exercitam adequadamente.

Esse pilar reflete o aspecto biológico do modelo biopsicossocial de saúde. Embora não se possa mudar a genética, é possível adotar hábitos – como dormir bem, ser fisicamente ativo e ter uma alimentação nutritiva – que levarão a propensão genética a determinadas condições. A boa saúde física ajuda a desenvolver a resiliência mental.

Embora muitas pessoas conheçam a frase latina *mens sana in corpore sano* (mente sã, corpo são) e as boas intenções que ela implica, um desafio que todos enfrentamos é tomar as decisões certas em relação à saúde quando estamos sob estresse e pressão. Pesquisas extensas realizadas em todo o

mundo mostram que as condições relacionadas ao trabalho exercem grande influência nas decisões individuais que afetam a saúde, como alimentação não saudável, fumo, bebida e abuso de drogas. Por exemplo, um estudo com trabalhadores no Japão mostrou que altos níveis de estresse relacionado ao trabalho estavam ligados à alimentação excessiva e à obesidade. Outro estudo com mais de 46 mil fumantes mostrou que eles eram mais propensos a fumar – e a fumar mais – quando estavam sob estresse no trabalho.

Ambiente de trabalho e segurança

A hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1943) é uma das teorias mais famosas usadas na gestão de pessoas. Na base, estão as nossas necessidades fisiológicas: alimentação, água e segurança. Um bom ambiente de trabalho atenderá a essas necessidades por ser, acima de tudo, seguro. Isso é particularmente importante em funções manuais, como mineração, construção, manufatura e agricultura, nas quais as pessoas operam equipamentos perigosos.

O Health and Safety Executive (HSE) do Reino Unido estimou que há pelo menos um milhão de lesões causadas por acidentes no local de trabalho a cada ano, e que a saúde e o bem-estar precários são um fator contribuinte significativo.

As pessoas precisam ver que a legislação de saúde e segurança está sendo cumprida e que elas podem se manifestar se perceberem que riscos estão sendo assumidos e que há atalhos sendo cortados. Isso é o que se conhece como segurança comportamental, que vai além das regras, dos procedimentos e da legislação para promover uma cultura de segurança profunda em uma base de zero incidente. Em locais de trabalho saudáveis, isso está intimamente ligado aos valores e ao objetivo da organização.

Em um ambiente de escritório, as pessoas querem poder fazer o melhor trabalho possível, o que significa locais de trabalho diferentes para tipos e estilos de trabalho diversos, como espaços de colaboração e áreas de silêncio.

Atividade física

A atividade física ajuda na saúde mental, pois pode melhorar o humor. Também é importante para o controle do peso. Por isso, de acordo com a Organização Mundial da Saúde, a atividade física reduz o risco de doenças cardiovasculares, de diabetes tipo 2 e de certos tipos de câncer. Ela também fortalece a fisiologia do corpo e o funcionamento dos sistemas. Esses efeitos combinados contribuem para retardar o envelhecimento.

Alguns cargos envolvem uma grande quantidade de atividade física. Os empregadores precisam garantir que isso seja feito de forma a não causar lesões ou fadiga excessiva. Por outro lado, outras funções que envolvem pouca ou nenhuma atividade física, combinadas com outros riscos à saúde associados a um estilo de vida sedentário, são prejudiciais à saúde. Nesse caso, os empregadores precisam incentivar a atividade física (fazer uma pequena caminhada na hora do almoço, usar as escadas em vez do elevador etc.). Estudos demonstraram que a atividade física moderada regular durante o expediente pode aumentar a produtividade no local de trabalho, bem como reduzir o absenteísmo e a rotatividade de pessoal.

Energia e descanso

O sono e o descanso são muito importantes para a manutenção da nossa saúde. A falta de sono pode ser causada por trabalho em turnos, jornadas muito longas ou outra questão profissional ou pessoal.

Quando estamos sob estresse, o cortisol, o hormônio do estresse, suprime os mecanismos de reparo do nosso corpo. Se isso acontece por um período prolongado, a eficácia reduzida desses mecanismos compromete nosso sistema imunológico e aumenta os riscos à saúde – por exemplo, doenças cardíacas e câncer. É por isso que o *burnout* é um risco tão grande.

A privação do sono também leva a menor resiliência emocional e maior irritabilidade. Em curto prazo, uma única noite sem dormir pode prejudicar o desempenho tanto quanto um nível de álcool no sangue de 0,08-0,1% (o limite legal para dirigir em muitos países). Ficamos menos alertas, mais propensos a cometer erros e temos mais dificuldade para aprender. Uma força de trabalho com privação de sono corre um risco maior de incidentes de saúde e segurança. O cansaço contribui para muitos

acidentes, e estima-se que 20% dos acidentes em rodovias sejam causados por fadiga.

Alimentação

A maioria dos trabalhadores faz uma refeição principal durante um dia típico de trabalho de oito horas. É importante que os colaboradores tenham acesso a alimentos saudáveis durante o expediente, mas também tenham conhecimento suficiente para tomar decisões alimentares saudáveis durante o resto do dia.

Pular o almoço porque o dia está muito corrido pode ter efeitos colaterais, como levar a um baixo nível de açúcar no sangue (hipoglicemia), o que talvez reduza a capacidade de atenção e diminua a velocidade com que processamos as informações. Isso pode resultar em menor produtividade e mais acidentes de trabalho. A Organização Mundial da Saúde estimou, em 2003, que uma alimentação adequada pode aumentar os níveis de produtividade nacional em 20%.

A subnutrição – quando as pessoas não se alimentam o suficiente, perdendo nutrientes vitais – é um fator de destaque em muitos países em desenvolvimento. Por exemplo, a deficiência de ferro tem impacto direto na restrição do crescimento e da saúde geral em comunidades pobres de muitos países. De acordo com a OMS, a deficiência de ferro resulta em fadiga extrema para 740 milhões de adultos em todo o mundo, prejudicando a produtividade e contribuindo para acidentes. A capacidade de trabalho físico e o desempenho podem ser prejudicados em até 30%.

Por outro lado, muitas economias ricas estão sofrendo de uma epidemia de obesidade devido à fácil disponibilidade de alimentos processados com alto teor de gordura e açúcar. A Organização Internacional do Trabalho afirma que, nos Estados Unidos, 39,2 milhões de dias de trabalho por ano são perdidos devido a doenças relacionadas à obesidade.

Melhorar nossa alimentação pode fazer uma grande diferença. Por exemplo, a dieta mediterrânea – balanceada, rica em peixes, verduras, frutas, nozes, grãos integrais, legumes e azeite de oliva, com pouca carne vermelha e consumo moderado de álcool – demonstrou apoiar a função

cerebral à medida que envelhecemos. Também foi associada a um menor risco de ataque cardíaco e derrame em mulheres.

Os 4 pilares e os 21 elementos

A pesquisa *Healthy Place to Work* é uma oportunidade para qualquer organização obter dados valiosos sobre a saúde e o bem-estar de sua força de trabalho. Esses dados são o ponto de partida para responder com estratégia aos maiores problemas que afetam seus colaboradores. Ao analisar geograficamente, em locais, departamentos, equipes e assim por diante, a organização pode concentrar seus recursos com precisão e iniciar o processo de melhoria do estado de saúde de sua força de trabalho.

Essas melhorias, em geral, resultam em maior produtividade, eficiência, eficácia e inovação. Por sua vez, as organizações relatam menor rotatividade de pessoal e menor absenteísmo. Encontrar um local de trabalho que se preocupa de verdade com sua força de trabalho é excepcional. Os colaboradores logo percebem que têm sorte e retribuem com bom trabalho e esforço extra.

Quando uma organização se concentra no modelo dos 4 pilares e dos 21 elementos deste Capítulo, cria uma força de trabalho resiliente e garante a sustentabilidade contínua de seus negócios.

Dra. Els van der Helm



Uma noite de sono ruim pode afetar drasticamente nosso desempenho. Se você extrapolar esse efeito em uma força de trabalho completa, poderá entender por que é importante aprender a dormir bem. De acordo com a Dra. Els van der Helm, especialista em sono, estamos perdendo um dos maiores impulsionadores de desempenho em nossas organizações, e ela tem os dados para provar isso!

As pessoas preferem comprar um rastreador de sono, uma cama nova ou um novo aparelho, em vez de pensar em seu comportamento e no que mudar.

Por que precisamos dormir

Durante o sono profundo, o cérebro elimina as toxinas que se acumularam ao longo do dia e as transfere para o sistema linfático. Nas pessoas que sofrem de privação crônica de sono, esse processo não funciona de forma eficaz.

Vemos isso tanto no QI (quociente de inteligência), quanto no QE (quociente de inteligência emocional), seja na capacidade de planejar e se organizar para reconhecer padrões em um mar de informações, seja no pensamento criativo. No QE, o sono desempenha um papel realmente

importante na nossa capacidade de gerenciar emoções, de reconhecer as emoções dos outros, seja no rosto ou no tom de voz, e na nossa capacidade de demonstrar empatia ou de confiar nas outras pessoas.

Há uma conexão direta entre uma boa saúde e o sono de qualidade.

Um sono de qualidade está associado a melhores resultados a longo prazo, seja na chance de desenvolver demência, doença cardiovascular ou até mesmo câncer.

Quantidade versus qualidade

Não se trata apenas do número de horas que você dorme, mas da qualidade do seu sono.

Se você consegue pegar no sono em trinta minutos, se acorda durante a noite por, no máximo, cinco minutos (dez minutos se tiver mais de 65 anos), se não acorda muito cedo, então está tendo um sono de qualidade.

A qualidade também está relacionada à consistência do sono que você tem todas as noites e se está em sincronia com seus ritmos biológicos – isso é particularmente importante em um contexto organizacional, quando nem todos podem ser tratados da mesma forma. Algumas pessoas simplesmente não terão um bom desempenho em uma reunião às oito horas da manhã, porque seu corpo ainda não está totalmente desperto. Da mesma forma, ser forçado a pegar um voo com os olhos vermelhos em uma segunda-feira pode arruinar seu padrão de sono de domingo à noite.

O papel da organização

De acordo com van der Helm, as organizações têm um papel a desempenhar. Os líderes precisam agir como modelos. Precisam promover em suas equipes a conscientização sobre a importância do descanso e da recuperação. Têm que fornecer ferramentas que permitam que os colaboradores personalizem seu envolvimento com o trabalho de uma forma que funcione para eles. Isso também se estende às políticas da empresa em relação aos horários de trabalho. Por fim, os incentivos podem funcionar para recompensar os gerentes que se concentram na saúde e no bem-estar de sua equipe.

Acho que muitas vezes há essa tensão percebida entre o bem-estar e o desempenho da organização. Um gerente que simplesmente exaure os membros da sua equipe lida com as consequências, ao contrário do líder que realmente estimula o bem-estar deles.

Estresse e sono

Há uma relação clara entre sono e estresse, e alguns líderes entendem melhor o impacto que o estresse tem sobre o sono e vice-versa, especificamente sobre a capacidade de lidar com o estresse de forma eficaz.

Há sempre aquelas pessoas que simplesmente sabem como fazer isso – elas têm baixos níveis de estresse, baixo débito de sono e alta qualidade de sono.

Muitos acham que a qualidade do sono está relacionada à maneira como você passa a última hora antes de dormir, mas van der Helm deixa claro que isso é resultado de como você passa o dia inteiro.

Trata-se do que você faz durante todo o dia. Se você tiver um dia muito corrido, aumentará os hormônios do estresse. Mais tarde, será bem difícil baixá-los e ter uma noite de sono de qualidade. Isso tem muito a ver com a criação de momentos de recuperação durante o dia.

Liderança inspiradora

Citando a pesquisa de Christopher Barnes, da Universidade de Washington, van der Helm mostrou que o sono desempenha um papel fundamental para aqueles que desejam ser vistos como inspiradores.

A pesquisa revelou não apenas que líderes bem descansados são mais inspiradores, mas que equipes bem descansadas são mais fáceis de inspirar.

Arnold Bakker



Arnold Bakker é um psicólogo organizacional internacionalmente conhecido que ministra palestras frequentes para grupos profissionais, públicos de negócios e estudantes. Com Evangelia Demerouti, ele desenvolveu a teoria de demandas e recursos (*job demands-resources*, ou JD-R), uma das mais citadas nas literaturas de psicologia e administração.

Se você for uma boa organização e se importar com seus funcionários, perceberá quando eles estiverem passando por um momento difícil e os ajudará a lidar com isso.

A teoria JD-R fornece uma abordagem estruturada para visualizar um trabalho em termos das demandas que impõe ao colaborador (sobrecarga, conflitos interpessoais, insegurança, ambiguidade de papéis etc.) e dos recursos que oferece (*feedback*, mentoria, autonomia e controle, desenvolvimento e aprendizagem de carreira, apoios sociais etc.) a fim de mitigar os efeitos negativos das demandas do trabalho.

Com nossa teoria de demandas e recursos, temos uma base muito avançada para o trabalho a ser desempenhado.

Recursos pessoais

A teoria de Bakker e Demerouti era mais ampla e menos específica quanto à função do que o trabalho de seus antecessores, proporcionando aplicação e flexibilidade mais gerais. Seu modelo evoluiu para incluir recursos pessoais, em vez de apenas recursos de trabalho.

Quando se trata de fatores de ordem inferior, como crenças sobre seu otimismo, autoeficácia, autoestima, esperança e resiliência, eles são maleáveis. Os recursos pessoais podem ser alterados.

De acordo com Bakker, as pessoas precisam ser realmente proativas e mudar as coisas por conta própria, por exemplo, transformar a elaboração do trabalho por meio de um projeto de trabalho lúdico, usando seus pontos fortes e, de muitas outras formas, sua voz.

Comportamento autodestrutivo

Em termos de prevenção de riscos, as organizações devem monitorar não apenas o nível de exigências do trabalho e o de fadiga, mas os níveis de comportamentos autodestrutivos.

Para mim, esse é um sinal de alerta precoce; se houver um comportamento de autossabotagem, e as pessoas admitirem que criam conflitos e confusão, então você deve intervir imediatamente.

A personalização da elaboração do trabalho

A capacidade de elaborar seu trabalho de forma que ele se adapte a você é essencial para que seja possível equilibrar as demandas e os recursos, e isso precisa ser feito no âmbito individual, não organizacional.

Os esforços de elaboração do trabalho não devem ser os mesmos para todos na organização; devem ser diferentes para pessoas diferentes.

Criação do trabalho versus elaboração lúdica do trabalho

Bakker contrasta a criação de cargos – mudança de tarefas, ambiente de trabalho ou aporte de novos recursos ou suporte – com o novo conceito de design lúdico de cargos. Ele acredita que os colaboradores deveriam ter autonomia para tornar seu trabalho mais divertido usando humor, fantasia ou estabelecendo minidesafios.

Ao abordar a mesma tarefa de forma lúdica, é mais provável que você a realize, porque é mais divertida, mais significativa, você sente que alcança algo; se você a torna mais divertida, você se diverte mais ao fazê-la.

Ele pessoalmente estabelece desafios competitivos como lidar com um número específico de e-mails em uma hora ou inserir uma palavra que não faça sentido em uma conversa para ver se alguém percebe!

Os líderes precisam se concentrar no bem-estar dos funcionários

Bakker acredita que muitos líderes não ligam totalmente os pontos entre o bem-estar de seus funcionários e o desempenho de suas organizações. Segundo o coautor da teoria JD-R, eles precisam medir a saúde e o bem-estar da força de trabalho pelo menos a cada seis meses.

Eles estão interessados em dinheiro, em investimentos, no mercado de ações de amanhã. Eu gostaria que esses economistas e as pessoas com orientação financeira soubessem mais do bem-estar dos colaboradores, porque isso lhes trará ainda mais dinheiro e atrairá mais pessoas para permanecer na organização.

Mas as empresas progressistas respondem às necessidades de seus colaboradores.

Se você é uma boa organização, cuida de seus colaboradores. Então, quando eles atravessarem um momento difícil, talvez seja necessário oferecer mais recursos de trabalho, um pouco menos de exigências, para que possam lidar com suas questões até o momento em que as coisas estiverem um pouco mais normais.

Os gerentes treinados para analisar a eficiência e a produção financeira geralmente examinam o desempenho, mas se esquecem de monitorar o bem-estar das pessoas.

O próximo grande desafio

Bakker acredita que o próximo grande desafio para os colaboradores será a capacidade de trabalhar com os robôs.

É razoável dizer que os robôs, os computadores e a inteligência artificial podem assumir o controle do trabalho sujo. Mas, se fizermos isso e tornarmos tudo mais eficiente, os humanos não terão tempo livre para serem mais criativos e resolverem problemas. Portanto, só aumentará a pressão sobre os colaboradores.

International Well Building Institute



Ann Marie Aguilar, vice-presidente sênior do International Well Building Institute na região EMEA [Europa, Oriente Médio e África], diz o seguinte:

Se você puder projetar um edifício com gradientes de conforto térmico, mesmo entre um e três graus, as pessoas trabalharão onde se sentirem mais confortáveis... Dê às pessoas o controle individual sobre seu ambiente.

Neste livro, descrevemos os 21 elementos que compõem um local de trabalho saudável. Um deles está ligado ao ambiente de trabalho e à segurança, e uma declaração relacionada na pesquisa analisa se as pessoas acreditam que trabalham em um “ambiente físico energizante”. Para entender melhor alguns dos fatores que determinam se um ambiente é energizante, recorreremos ao International Well Building Institute e à sua vice-presidente sênior, Ann Marie Aguilar, que descreve os dez aspectos que eles avaliam e suas partes integrantes.

Ar

Alcançar um alto nível de qualidade do ar interno durante toda a vida útil de um espaço. Isso inclui gerenciamento da qualidade do ar, ambiente livre de fumaça, projeto de ventilação e filtragem de partículas, gerenciamento da poluição da construção, melhoria do ar fornecido, monitoramento e conscientização da qualidade do ar, gerenciamento de infiltração da poluição, minimização da combustão, isolamento de fontes de ar contaminado e controle de micróbios e mofo.

Água

É preciso haver acesso a água potável de alta qualidade e gerenciamento de água, bem como métricas e monitoramento de desempenho, controle de *Legionella*, qualidade aprimorada, estímulo ao consumo de água potável, gerenciamento de umidade e suporte à higiene.

Alimentação

Incentive melhores hábitos alimentares criando ambientes em que a escolha mais saudável seja a mais fácil. Frutas e legumes, publicidade e educação alimentar, transparência nutricional, espaços para alimentação consciente, ingredientes refinados, diretrizes de preparação de alimentos, gerenciamento de porções, produção de alimentos no local, acomodações para dietas especiais e fornecimento responsável de alimentos são recomendáveis.

Luz

Beneficie-se da luz do dia e dos sistemas de iluminação projetados para aumentar o estado de alerta, aprimorar a experiência e promover o sono. Considere exposição adequada à luz, simulação da luz do dia, design de iluminação visual, equilíbrio visual, design de iluminação circadiana, qualidade da luz elétrica, controle de brilho, controle de iluminação dos ocupantes e estratégias de design de luz do dia.

Movimento

Promove a vida ativa por meio de estratégias, políticas e programas de design ambiental, com edifícios e comunidades ativas, planejamento e seleção do local, design ergonômico, oportunidades e promoção de atividade física, mobiliário ativo, rede de circulação, espaços e equipamentos de atividade física e instalações para ocupantes ativos.

Conforto térmico

Maximize sua produtividade com um projeto aprimorado do sistema de HVAC (aquecimento, ventilação e ar-condicionado) e atendendo às

preferências térmicas. Use métricas de desempenho, zoneamento térmico, controles individuais, conforto térmico radiante, monitoramento contínuo e controle de umidade.

Som

Melhore sua experiência com parâmetros ideais de conforto acústico. São aspectos relevantes: superfícies redutoras de som, ruído de fundo mínimo, dispositivos de áudio aprimorados, mapeamento de som, níveis máximos de ruído, barreiras acústicas e tempo de reverberação.

Materiais

Reduza a exposição humana a materiais de construção perigosos, garantindo transparência e otimização de materiais, gerenciamento de resíduos, uso de pesticidas de risco mínimo/baixo, produtos e protocolos de limpeza, segurança de chumbo, amianto, PCB (bifenilos policlorados) e mercúrio, gerenciamento de CCA (arseniato de cobre cromado) e chumbo, remediação de locais, e restrições de materiais e COCs (contaminantes de interesse).

Mente

É possível apoiar a saúde cognitiva e emocional por meio de estratégias de design, tecnologia e tratamento, com promoção da saúde mental, gerenciamento do estresse, conexão com a natureza, oportunidades e espaços restauradores, conexão com o local, redução do tabagismo, serviços de saúde mental e educação, e serviços de uso de substâncias.

Comunidade

Estabeleça uma comunidade inclusiva e integrada por meio de equidade social, engajamento cívico e design acessível. Isso pode ser feito a partir das seguintes medidas: apoio a novos pais, diversidade e inclusão, recursos de emergência, promoção da saúde e do bem-estar, acessibilidade e design universal, preparação para emergências, pesquisas com ocupantes, serviços de saúde e benefícios.

Uma abordagem cuidadosa do projeto de um local/espço de trabalho é muito importante em diversos níveis, mas não mais do que o fato de que ele pode promover comportamentos saudáveis. A interação entre os colaboradores e seu ambiente é um aspecto extremamente importante para o desempenho sustentável.

Embora muitos vejam o local ou o espaço de trabalho sob uma perspectiva puramente funcional, os mais perspicazes investirão tempo e energia na criação de um design que atenda a diversas perspectivas.

Para saber mais, ouça o *podcast* @makeworkhealthy (ou nos artigos convertidos para o português no site www.healthyplacebrasil.com.br).

Capítulo 14

Uma conclusão saudável

Quando começamos a escrever este livro, sentimos que o que estávamos propondo é revolucionário. Seria necessário repensar seriamente a relação entre o trabalho, o local em que era realizado e a organização. Estava claro que, para muitos, o trabalho não estava funcionando. Causava dor, sofrimento e, em alguns casos, morte. Para alguns, era uma escolha entre o trabalho e a vida, e era necessário um redesenho radical para acabar com os efeitos nocivos.

O mundo se surpreendeu com o fato de o engajamento dos colaboradores estar no fundo do poço, sem perceber que havia um profundo nível de ressentimento em muitos deles, pois o trabalho os forçava a rotinas contraproducentes para a sua saúde e a de suas famílias. De fato, eles se sentiam como escravizados do século XXI.

Em nossa pesquisa, observamos os maiores níveis de ressentimento quando havia grande incompatibilidade entre as habilidades e os talentos dos indivíduos e um desalinhamento com as culturas, os líderes e as organizações em que trabalhavam. Tivemos experiências com muitas pessoas que pareciam emocionalmente mortas, pois se sentiam presas em uma função, um local de trabalho e uma empresa que não aproveitavam seus talentos nem se alinhavam a elas como pessoas. Esse desalinhamento as deixava doentes.

Ao mesmo tempo, podemos ver uma bomba-relógio demográfica prestes a explodir, com os governos sendo forçados a gastar uma porcentagem cada

vez maior do PIB em serviços de saúde para atender às necessidades de suas populações. Isso foi exacerbado pelo envelhecimento da população, que está vivendo mais e com necessidades médicas complexas. As indústrias farmacêutica e de saúde estão oferecendo cada vez mais soluções a custos mais e mais altos, criando um mundo distópico em que, em breve, somente os ricos terão saúde.

Algo precisa mudar para evitar essa desgraça iminente. Nosso pedido é para que a segunda maior força da sociedade, as empresas, dê um passo à frente e lidere, reavaliando o trabalho, o local onde é desempenhado e o desempenho organizacional, mudando radicalmente a forma como o trabalho é realizado e, sobretudo, tornando o trabalho saudável – replicando o modelo representado pelas empresas Quaker do século XIX, como a Cadbury e outras, que tinham um profundo senso de cuidado com seus colaboradores e as famílias destes, fornecendo-lhes moradia, educação e trabalho que lhes permitiam se desenvolver, crescer e florescer.

Essa nova abordagem faz com que os colaboradores adaptem o trabalho à sua vida, não o contrário. Isso exige um nível incomparável de flexibilidade por parte dos empregadores, permitindo que as pessoas projetem seu próprio trabalho e, ao mesmo tempo, o realizem. Estamos convencidos de que a chave para o sucesso no novo mundo do trabalho é a dedicação à saúde da força de trabalho e aos sistemas que conduzem a organização a ser um ambiente propício à saúde, não à doença. As empresas agora devem medir e gerenciar a saúde da força de trabalho como um dos principais determinantes do seu sucesso.

Uma abordagem diferente

Nas páginas deste livro, compartilhamos a ciência do bem-estar, usando evidências empíricas para destacar os componentes mais importantes. Isso incluiu o trabalho teórico de gigantes em cujos ombros nos apoiamos, como Albert Bandura, Edward Deci, Richard Ryan, entre muitos outros. Essa foi a base para a criação do modelo Healthy Place to Work, que mostrava o que precisava ser medido e analisado com base em 4 pilares e 21 elementos. É importante ressaltar que cada elemento era acionável e

podia ser respondido de forma eficaz. Não era apenas uma boa teoria: funcionava na prática.

Mapeamos a jornada para aqueles que estavam inspirados a mudar o rumo de suas organizações. Falamos sobre cultura, sistemas, práticas, políticas e comportamentos. Mostramos a relação simbiótica entre a organização e o indivíduo, uma relação codependente. Identificamos os pontos em que os interesses individuais e organizacionais colidiam para alcançar um desempenho organizacional individual e coletivo sustentável. Os dados refletiam as percepções das pessoas e forneciam representações visuais claras da jornada a ser empreendida. O destino era claro, mas a rota nem sempre, pois não havia soluções únicas para os problemas específicos identificados em determinadas organizações. É importante ressaltar que isso dependia do contexto. As respostas aos problemas apresentados precisavam ser cuidadosamente construídas para que resolvessem as preocupações que precisavam ser abordadas.

À medida que os dados de todo o mundo foram chegando, as correlações ficavam claras. Havia uma série de elementos relacionados ao estado de saúde de cada colaborador que afetavam seu desempenho no trabalho. Embora a organização não fosse responsável por esses itens pessoais, precisava se preocupar e demonstrar apoio nessas áreas se quisesse ser vista como uma empresa atenciosa que considerava essas pessoas seres humanos. Também era do interesse da organização responder se quisesse garantir a obtenção de desempenho máximo no trabalho. Essa relação simbiótica entre o colaborador e a organização foi fundamental. Os dados da pesquisa mostraram vínculos claros entre a saúde pessoal e o desempenho no trabalho. Também evidenciaram uma correlação clara, mas não necessariamente causal, entre o estado de saúde pessoal percebido pelos colaboradores e sua visão da organização e de sua liderança – ou seja, se tinham um estado de saúde positivo, sua visão da liderança e da organização era, por sua vez, positiva, e isso levava a um melhor desempenho em termos de produtividade, criatividade, menos conflitos, mais agilidade e adaptabilidade, colaboração e desempenho.

Nesse estágio, ficou claro que os líderes progressistas precisavam adotar uma abordagem radicalmente diferente em relação à saúde da força de

trabalho, abandonando a abordagem tática, superficial, baseada em eventos, programática e liderada pelo RH e substituindo-a por uma abordagem mais estratégica, orientada por dados, baseada em evidências e sistêmica, com foco na mudança cultural incorporada; uma abordagem que seria de propriedade da diretoria executiva, que seria um modelo a ser seguido e que se concentraria na resiliência, na sustentabilidade e no desempenho organizacional. Medir e gerenciar a saúde da força de trabalho e do ambiente se tornaria uma das atividades mais importantes da empresa, pois seria um indicador do desempenho futuro, fundamental para moldar o perfil de risco da organização. Essa abordagem exigiria que as organizações se tornassem radicais em termos de como, onde e quando o trabalho seria realizado. Elas demonstrariam grande flexibilidade e permitiriam que os indivíduos criassem suas próprias funções de acordo com sua vida. Isso representaria uma mudança monumental na abordagem, com o poder sendo transferido para os colaboradores, que simplesmente não se sacrificariam ou à sua saúde para proporcionar desempenho organizacional. Mas será que o mundo dos negócios estava pronto para essa transformação?

A pandemia: os heróis se curvam e os trabalhadores voltam a se apresentar

Bem, se as organizações estavam prontas ou não tornou-se um ponto discutível, porque a pandemia da covid-19 aconteceu, e o mundo do trabalho mudou. Um vírus invisível ao olho humano era agora a maior força de mudança, e *tudo* mudou. Alguns afirmam que essas transformações teriam acontecido de qualquer maneira, e a covid-19 apenas acelerou o processo. De repente, a saúde se tornou a prioridade número um para todos – governos, órgãos estaduais, empresas e tudo o mais –, e o restante ficou insignificante. Foi incrível ver as limitações do passado serem simplesmente removidas e superadas. O dinheiro não era um problema. Os governos pareciam ter recursos ilimitados para investir nos serviços de saúde. As empresas estavam interessadas apenas em como poderiam obter soluções, e não tanto nos custos associados. Os

trabalhadores foram dispensados. As pessoas que antes se queixavam do trabalho agora se queixavam de não ter trabalho, sentiam falta da camaradagem de amigos e colegas, sentiam falta de sair e se movimentar, do ritmo da vida empresarial, dos voos e das viagens que, alguns meses antes, eram um incômodo. O inimigo agora era o isolamento.

Os trabalhadores da linha de frente não tiveram escolha a não ser enfrentar a situação, assumindo um novo papel na vida: o de heróis. Aqueles cujas funções eram vistas anteriormente como humildes, com uma escala de pagamento proporcional, agora eram elevados ao status de “essenciais”. Os da linha de frente agora estavam travando uma guerra contra um inimigo invisível com poucos recursos ou proteções. Infelizmente, muitos perderam a vida. Mais uma vez, o local de trabalho era um lugar perigoso para estar. Mas os colaboradores altruístas enfrentaram o medo. Eles eram motivados pela missão. Tinham paixão e propósito. Foram, de fato, nossos heróis do século XXI, e nunca devemos esquecer o que eles fizeram e quantos deram a vida para nos salvar.

A covid-19 estava remodelando nosso mundo. Ela tinha nossa atenção. Só havia uma maneira de detê-la. Nossos maravilhosos cientistas estavam trabalhando em seus laboratórios por longas horas. As vacinas, antes desenvolvidas em anos, agora eram lançadas em meses. O impossível se tornou possível e aconteceu. O mundo deu um suspiro de alívio, pois mais uma vez pudemos sair de nossos casulos e do isolamento, graças ao trabalho brilhante de microbiologistas, virologistas e cientistas de todo o mundo, cuja dedicação, habilidades e talentos proporcionaram um “passe livre de saída da cadeia” para a população mundial.

Como escreveu o poeta William Butler Yeats: “Tudo mudou, mudou completamente: nasce uma beleza terrível”.

As pessoas que saíram de suas casas e apartamentos não eram as mesmas que haviam deixado a sociedade anteriormente. Elas foram transformadas pela experiência. Tinham saído da corrida dos ratos. Tiveram tempo para pensar – sempre uma coisa perigosa! A ideia de operar com níveis incessantes de estresse até a aposentadoria e depois morrer não parecia mais atraente. Elas acordaram para a vida e fizeram uma reavaliação. Muitos decidiram que já era o bastante. Pediram demissão de seus empregos. O

acordo universal a que todos haviam aderido foi subitamente quebrado, e todas as apostas foram canceladas. O debate começou. Não se tratava de alguns indivíduos isolados reimaginando seus futuros: era uma onda enorme de pessoas decidindo que queriam uma mudança real. Isso se tornou a Grande Ressaca.

As empresas e os negócios foram forçados a responder à covid-19 com o trabalho remoto. Os colaboradores já haviam provado que as solicitações anteriores (em sua maioria, rejeitadas) poderiam funcionar de verdade e, de fato, funcionavam muito melhor do que qualquer um previa ou imaginava. Sim, não era a mesma coisa, mas não era esse o objetivo? As pessoas não queriam o mesmo. Por aqueles que tinham obrigações de cuidado, famílias, ótimos relacionamentos, longos e caros deslocamentos, eles fizeram funcionar. A batalha por uma nova forma de trabalhar foi travada e vencida. Muitas mulheres também estavam descobrindo que o trabalho remoto tornava o trabalho possível, o que era crucial, pois havia um déficit de recursos e de talentos que as empresas estavam desesperadas para atrair. De repente, as pessoas com deficiência puderam se juntar à força de trabalho com facilidade. O banco de talentos para as organizações se globalizou, porque as restrições geográficas foram removidas. De repente, até mesmo as maiores empresas que haviam exigido que as pessoas retornassem ao local de trabalho estavam voltando atrás, e o trabalho híbrido tornou-se algo que todos os trabalhadores de colarinho branco praticavam.

Os colaboradores estavam conversando com seus gerentes e concordando com novas formas de trabalho. A criação de empregos tornou-se atraente. As pessoas projetaram suas funções e seus compromissos de trabalho de forma que se adequassem melhor à sua vida, e as empresas prosperaram. De repente, o impossível se tornou possível. O trabalho estava finalmente começando a funcionar para alguns.

A necessidade de uma grande mudança

Ao longo deste livro, entrevistamos líderes da vanguarda e empresas exemplares que criaram formas diferentes de trabalho anos atrás, mas foi

preciso uma pandemia para que outros vissem a luz. Gostamos de contar as histórias de sucesso como uma inspiração para que outras pessoas sigam a jornada. Mas temos que ir além, muito além. Precisamos de uma grande mudança de paradigma. Temos que desafiar todas as velhas maneiras que deixavam os colaboradores doentes e substituí-las por culturas, sistemas, práticas e processos que tornem o trabalho saudável.

Todas as questões que obcecavam as mentes dos diretores de RH, desde a recuperação da pandemia, a longa covid, a atração e retenção, a gestão de talentos, o trabalho remoto e híbrido, o bem-estar, a saúde mental, a diversidade e a inclusão, o pertencimento, a resiliência, o propósito, a sustentabilidade e assim por diante, poderiam ser reunidas em uma única palavra – e essa palavra era saúde. A obsessão e o foco finais eram tornar o trabalho saudável e mantê-lo assim, acreditando que o desempenho organizacional viria em seguida.

Mas essa não era a história completa. O núcleo do modelo que propomos é uma orientação salutogênica – uma perspectiva significativamente diferente. Pode ser sutil como uma ideia, mas o impacto da implementação, se bem realizada, mudará sua vida. Precisamos parar de ver a saúde como a ausência de doença e nos concentrar nos aspectos que nos tornam saudáveis e resilientes, e que fazem nossa vida ser sustentável. O conceito central é o desenvolvimento de um senso de coerência, composto de três partes: compreensibilidade, gerenciabilidade e significância.

- Compreensibilidade em termos cognitivos significa que precisamos que o mundo ao nosso redor seja ordenado e consistente, não constantemente caótico; precisamos entender e dar sentido à loucura.
- Gerenciabilidade é a sensação de que temos os recursos à nossa disposição para lidar com tudo o que a vida nos oferece. Esses recursos podem ser culturais, sociais, financeiros e relacionados à nossa rede de apoio.
- Por fim, a significância é o aspecto emocional. O desafio vale a pena? O propósito é poderoso o suficiente para nos levar até o fim com energia e determinação? Embora todos esses aspectos sejam

verdadeiros para o indivíduo, a questão levantada foi a relevância disso para o desempenho organizacional. Ficou claro que, com a velocidade das mudanças e a necessidade cada vez maior de ser adaptável e ágil, um senso de coerência organizacional não era apenas bom de se ter, mas essencial.

Os líderes agora precisavam se comunicar constantemente para trazer clareza aos que os seguiam. Sua função principal era criar sentido para a organização e moldar o contexto em que estavam operando. Em segundo lugar, precisavam garantir que a organização estivesse fornecendo o apoio necessário para que os colaboradores atuassem nos níveis exigidos. Isso significava descontinuar os processos que não estavam funcionando e substituí-los por outros que funcionassem. Por fim, esses líderes tiveram que bombear o propósito por toda a organização, garantindo que cada indivíduo se sentisse comprometido e conectado à causa. Agora eles viam a organização a partir de uma perspectiva salutogênica; tinham como objetivo reduzir os aspectos patogênicos, como demandas excessivas, comportamentos inadequados, poder e política, baixos padrões de segurança, e aumentar os aspectos salutogênicos, como liderança positiva de apoio, apoio social dedicado, aprendizado e desenvolvimento, design de trabalho aprimorado, clareza de função e autonomia.

No mundo do trabalho pós-pandemia, esses líderes e gerentes precisavam ser gerentes e líderes salutogênicos; sua prioridade número um era a saúde e o bem-estar de seu pessoal. Tornaram-se obsessivos com os números e com a identificação dos momentos, das pessoas e dos locais em que o trabalho afetava negativamente a saúde das pessoas e não funcionava. Eles se mobilizavam e respondiam imediatamente para corrigir o processo, a prática ou o comportamento problemático de forma sistêmica, e não apenas naquele momento. O conhecimento de ponta permitiu que a organização aprendesse e se adaptasse, de modo que estivesse sempre melhorando e continuasse a ser um lugar saudável para todos os colaboradores. Os líderes sabiam que, no mundo do trabalho híbrido ou remoto, se quisessem que os colaboradores fizessem sacrifícios para se deslocar e sair de casa, seria melhor que criassem locais de trabalho

atraentes e multifuncionais, projetados para a contribuição eficaz, a colaboração e o trabalho profundo, tudo em um só lugar.

Mas muitos líderes que estão lendo este livro questionariam se isso é realmente necessário. Para eles, parece muito trabalhoso. Prefeririam que as coisas continuassem como sempre. Bem, infelizmente, o mundo do trabalho como o conhecíamos não existe mais e, de qualquer forma, nunca esteve alinhado com o desempenho sustentável.

Funções e responsabilidades dos membros do conselho

Ao longo deste livro, fomos abençoados com a generosidade de empresas exemplares que compartilharam suas histórias, percepções e práticas. Elas devem inspirar todos os leitores a entender que as organizações estão mudando e implementando abordagens inéditas para responder ao novo ambiente. Estão vivendo em um mundo beta, onde tudo o que fazem é experimental, e estão aprendendo à medida que avançam. Agradecemos imensamente a eles por compartilharem suas percepções sobre as abordagens que funcionaram e por sua humildade em nos contar sobre as coisas que não deram certo, para que nossos leitores possam acelerar seu aprendizado sem cometer erros dispendiosos.

Também gostaríamos de agradecer aos líderes de vanguarda, que atuam nesse mundo do trabalho há muitas décadas, pensando com profundidade, escrevendo artigos, conduzindo pesquisas, testando hipóteses e, sobretudo, tirando conclusões: somos muito gratos a todos vocês. O último desses perfis de líderes de pensamento é apresentado neste Capítulo por Jim Loehr, pois seus pensamentos são extremamente relevantes para os líderes e para aqueles que estão em uma posição privilegiada para causar um impacto real e dramático na vida das pessoas sob seus cuidados e em seu emprego.

Antes de encerrarmos, vamos voltar nossa atenção para o conselho de administração. Muitos consideram seu papel como o de supervisão: garantir que os protocolos de governança sejam implementados corretamente, definir a estratégia da organização, apoiar o CEO e dar orientação para garantir que a organização esteja no caminho certo. Cada

vez mais, a função do conselho engloba o conceito de sustentabilidade. É importante analisar com atenção as metas de sustentabilidade da ONU para garantir que a organização esteja focada e comprometida em cumprir e desempenhar seu papel na realização dessas metas e ser vista como boa cidadã corporativa.

A partir dessas metas, surgiu o movimento ESG. A princípio, esse movimento concentrou a atenção em garantir que os investidores visassem empresas que não focassem apenas a maximização dos lucros, mas tivessem preocupações com considerações éticas. O ESG, relacionado a fornecer esclarecimentos sobre suas ações ambientais, sociais e de governança, traz um nível totalmente novo de transparência para essa área, na esperança de mudar o rumo e causar um impacto positivo.

Os conselhos agora precisam estar cientes do impacto dos negócios que estão dirigindo, tanto positivos quanto negativos:

- Eles precisam ter dados para entender o impacto ambiental de sua corporação e de seus negócios. Isso tem duas vertentes. A mudança climática está avançando rápido e, a menos que revertamos os efeitos, o futuro da Mãe Terra estará em perigo. Em segundo lugar, os consumidores estão observando como nunca antes. O *greenwashing* está sendo denunciado onde ocorre, e a atividade “só para constar” é inútil e, na verdade, contraproducente. O impacto em uma marca é significativo e pode ser terminal.
- O “S” em ESG está relacionado a ações de responsabilidade social, envolvendo a forma como as empresas tratam seus colaboradores, clientes e a sociedade em geral. Como você pode imaginar, a saúde e a segurança de seus colaboradores estão no centro das atenções com relação ao seu impacto. Garantir uma fonte de dados que ofereça transparência e evidências é fundamental para que as diretorias tenham uma visão do efeito da organização sobre seus funcionários. Também é importante proporcionar um grau de separação entre os relatórios do próprio CEO e os dados independentes disponíveis para o conselho. Na verdade, estamos vendo cada vez mais conselhos solicitando essas informações para que possam atender às suas exigências nesse sentido.

- A parte final do ESG é o “G” de governança, e isso inclui uma série de questões, desde tributação até anticorrupção.

A principal mensagem para os membros do conselho é que a busca do lucro por si só não é o fim de suas responsabilidades. Ser um bom cidadão corporativo exige um conjunto mais amplo de requisitos de relatórios, e as metas da ONU e, especificamente, os relatórios de ESG são um elemento fundamental agora e no futuro. Mas mesmo que isso não fosse um requisito legal para muitas empresas (como as grandes corporações), as progressistas estariam fazendo, pois há uma demanda crescente do público (e provavelmente muitos deles serão clientes) para ver as marcas com as quais eles gastam seu dinheiro se concentrando em fazer o bem enquanto fazem negócios. As duas coisas não são excludentes. De fato, muitas vezes são parte integrante.

Um legado em construção

Jim Loehr, que é perfilado neste Capítulo, fala muito sobre impacto, mas também sobre algo muito relevante para os líderes, que é o legado. Para muitos, o legado é visto como algo que assume maior importância quando se chega ao final da carreira e a maioria das conquistas empresariais já foi alcançada. Na verdade, talvez quando você já tiver “chegado lá” sua mente se volte para assuntos mais esotéricos, de um nível mais elevado, relacionados a como você será visto depois de se aposentar, deixar o cargo ou morrer. Provavelmente a história mais famosa a esse respeito se refere a Alfred Nobel, que leu seu obituário – postado incorretamente e longe de ser elogioso – e descobriu que era associado a lucrar com a guerra. Ele ficou tão abalado que, quando faleceu, oito anos depois, deixou toda a sua fortuna para o desenvolvimento do Prêmio Nobel, promovendo aqueles que haviam proporcionado os maiores benefícios à humanidade.

O segredo do legado não é esperar até que você esteja velho e grisalho para decidir como será lembrado ou como as pessoas verão seu impacto. É decidir hoje. Não importa se você tem 18 ou 80 anos: agora mesmo você pode decidir como quer ser lembrado e que palavras gostaria que as pessoas

usassem para descrever você e seu impacto. Depois, precisa se ocupar em fazer isso acontecer.

Muitas vezes, as pessoas acabam assumindo funções de liderança e estão tão ocupadas e concentradas em continuar o *show*, impulsionar o crescimento, vencer a concorrência ou desenvolver a próxima grande novidade, que simplesmente nunca param para pensar em seu impacto, tanto real quanto potencial. Ser líder em uma organização é importante porque as decisões que você toma têm impacto não apenas na vida de seus colaboradores mas também nas famílias deles e na sociedade como um todo. Muitas vezes, é somente quando esse fato é destacado para os líderes que eles param e, de repente, reconhecem a importância de sua posição para tantas pessoas. O líder de uma organização tem um impacto significativo sobre a cultura dela, e a cultura orienta os valores, os comportamentos e as normas. Os líderes têm o potencial de mudar a vida das pessoas de forma muito positiva.

No final das contas, nosso bem mais valioso é a saúde. Se um líder pode influenciar positivamente a saúde de seu pessoal, ele fará uma diferença real e deve começar imediatamente.

O trabalho e o local de trabalho têm um enorme impacto sobre a saúde dos colaboradores. Os líderes precisam redesenhá-los para que possam tornar o trabalho saudável. O local de trabalho necessita de uma grande redefinição, temos de desafiar tudo, e nossa lente deve ser a saúde da força de trabalho, acreditando que o desempenho virá em seguida. Precisamos desconstruir e reconstruir cada prática para garantir que ela seja adequada ao propósito. Precisamos reequilibrar o poder e o controle, as demandas e os recursos. Precisamos reimaginar o trabalho e o local de trabalho. Precisamos parar de tratar os colaboradores como recursos substituíveis e vê-los como o que eles são: seres humanos.

É imperativo entender que a força de trabalho que se apresenta hoje é diferente da que saiu ontem, e os líderes devem estar atentos a isso, identificar as mudanças diariamente e reagir. Isso requer medição e gerenciamento. Temos de incentivar todos os gerentes de pessoal a se concentrarem de forma autêntica na saúde de seu pessoal, tornando-a sua prioridade número um, agora ainda mais crucial em um mundo virtual.

Devemos ver o local de trabalho como um sistema complexo em que o papel do líder é a transformação da energia potencial em cinética (energia em movimento). Temos que tratar os colaboradores como voluntários, enchendo-os de paixão e propósito. Precisamos dar às pessoas uma carreira, não apenas um emprego. Precisamos redesenhar o trabalho com nossos colaboradores, criando momentos de recuperação ao longo do dia. Precisamos acabar com a poluição social. Precisamos fazer do trabalho a melhor parte do dia das pessoas. Precisamos fazer tudo isso juntos, pois criar um local de trabalho saudável é um esporte de equipe. Precisamos parar de nos concentrar na cura e começar a nos concentrar na prevenção.

Precisamos nos dedicar a criar locais de trabalho saudáveis com culturas, sistemas, práticas, comportamentos e políticas saudáveis. Precisamos nos concentrar de forma salutogênica e holística em tornar cada colaborador e contratado mais forte física, mental, social, emocional e espiritualmente.

Juntos, vamos tornar o trabalho saudável.

Jim Loehr



Psicólogo de desempenho de renome mundial, pesquisador e autor de dezessete livros, incluindo o best-seller *The Power of Full Engagement* [O poder do engajamento total], Jim Loehr é cofundador do Johnson & Johnson Human Performance Institute, que ajuda a treinar e inspirar mais de 250 mil líderes empresariais, esportivos, médicos e militares em todo o mundo.

Quero estar ativamente engajado em ter a vida mais estimulante possível e garantir que, seja qual for a minha trajetória, eu esteja observando-a cuidadosamente por meio das magníficas lentes da consciência reflexiva.

Depois de entrevistar Jim Loehr, o coautor John teve de verificar sua árvore genealógica para ver se eles eram parentes. Eles compartilham a mesma paixão, o mesmo propósito e os mesmos pontos de vista sobre muitos tópicos relacionados a alto desempenho e energia.

O legado impulsiona o propósito

O falecido Stephen R. Covey incentivou, em *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, seus leitores e ouvintes a sempre começar com o fim em mente. Bem, Jim Loehr também é adepto dessa filosofia porque, para ele, o

que importa é o legado. Muitas vezes as pessoas esperam até que estejam em um estágio avançado da vida para começar a considerar seu impacto, mas Jim acredita que é útil fazer isso a qualquer momento, e, de fato, o melhor momento é agora. Por quê? Porque se as pessoas pensarem profundamente sobre o legado que querem deixar, elas terão muito mais clareza sobre seu propósito na vida. O propósito gera significado, o significado gera paixão, e a paixão gera desempenho. Como psicólogo do esporte e do desempenho, Loehr vem estudando exatamente isso há muitos anos.

O privilégio da liderança

Em última análise, seu legado será determinado pela forma como os outros o veem e pelo impacto que você teve na vida deles. Os líderes estão em uma posição muito privilegiada para impactar a vida de muitas pessoas. Mais importante do que o que você diz é como faz as pessoas se sentirem e a forma como as trata ao longo da jornada. O caráter de um líder brilhará acima de qualquer uma de suas realizações extrínsecas.

A grande mentira

Loehr acredita que a maioria dos indivíduos está vivendo como um sonâmbulo pela vida, seguindo as regras de outras pessoas, sendo o que os outros lhes disseram para ser, acreditando que ser bem-sucedido nos negócios, em seu papel, em seu emprego, em sua riqueza (os marcadores de sucesso da sociedade!) e assim por diante é o que realmente importa na vida. No entanto, eles estão enganados. Precisam acordar e definir os próprios marcadores de sucesso para sua vida e ter clareza sobre seu propósito e o significado de seu tempo na Terra.

A energia para viver com propósito

Quando as pessoas têm um propósito claro na vida, elas precisam de energia para cumpri-lo, e Loehr esclarece que, para ter uma vida grandiosa, é preciso ter muita energia. A chave para ter muita energia é a recuperação constante. Ele fala com entusiasmo sobre a necessidade de microexplosões

de recuperação durante o dia a dia, incorporando-as aos nossos hábitos, às nossas rotinas e aos nossos rituais. Isso ajuda a automatizar as decisões relacionadas à saúde, pois economiza energia. Para Loehr, uma vida bem-sucedida e saudável não tem a ver com gerenciamento de tempo, mas com gerenciamento de energia.

É a energia que você dá a outra pessoa (estar presente), e não o tempo, que mostra que você se importa. A renovação da energia física, mental, emocional e espiritual é a chave para o sucesso na vida.

Loehr acredita que muitas pessoas culpam o excesso de estresse por suas doenças, mas a pesquisa o levou a concluir que a recuperação insuficiente costuma ser o problema. Na verdade, ele considera o estresse necessário para uma vida de alto desempenho, pois é um estímulo para o crescimento, mas o crescimento acontece durante a recuperação. Quanto mais em forma você estiver (na definição mais ampla de “em forma”), menos tempo precisará para a recuperação.

Esperamos que você se sinta inspirado a decidir hoje qual será o seu legado e a convertê-lo em um propósito claro para a sua vida, sendo disciplinado para viver de forma coerente com ele e lembrando-se de que o gerenciamento de energia e a recuperação são a maneira de alcançá-lo.

Apêndice

Avaliação e impacto: liderança e recursos de apoio correlacionados à melhoria do estado de saúde dos colaboradores

Este apêndice apresenta um modelo de impacto da cultura e dos recursos de bem-estar organizacional na saúde dos colaboradores. São avaliados oito tipos de cultura de bem-estar organizacional desenvolvidos por gerentes de alto nível e outros recursos para promover a saúde dos colaboradores, incluindo: congruência (ajuste), valores organizacionais, cultura de bem-estar, ambiente de trabalho e segurança, gestão de tarefas, carga de trabalho, apoio dos gestores e apoio dos pares. Quatro aspectos da saúde dos colaboradores foram avaliados de forma abrangente, contemplando a saúde financeira, social, psicológica e física. Os dados foram coletados em dezoito empresas de mais de oito países, incluindo Reino Unido, Irlanda, Brasil, Dinamarca, México, Filipinas, Suécia e Estados Unidos, envolvendo 12.019 colaboradores.

Contexto

A Trinity College Dublin (Na Fu e sua equipe) foi convidada a analisar independentemente um conjunto de dados da Healthy Place to Work International para determinar o impacto da cultura e dos recursos

organizacionais na saúde dos colaboradores. Embora tenhamos visto em primeira mão o impacto que os líderes individuais e a abordagem geral da diretoria executiva das organizações tiveram sobre o nível geral de saúde dos colaboradores, queríamos ver se isso se repetia em todos os setores. Era importante para qualquer organização que estivesse pensando em investir tempo e recursos para apoiar seu pessoal contar com dados para subsidiar a visão geral de que o investimento resultaria em melhoria no desempenho.

Nossa experiência mostrou que os líderes não podem adotar uma abordagem indiferente em relação à saúde dos colaboradores. Eles precisam ser vistos como modelos que conduzem e apoiam uma cultura de bem-estar em seus negócios. Se os líderes não forem vistos como modelos, as iniciativas de bem-estar estarão fadadas ao fracasso, pois as mudanças necessárias não receberão apoio e não ganharão força.

Trata-se de criar sistemas e uma estrutura que incluam a recuperação na rotina diária de todos. Não se refere a palavras, mas ações; não apenas programas, mas mudanças incorporadas; não é “bom ter”, é essencial.

Método

Nesta seção, demonstramos a coleta de dados e o perfil da amostra.

Coleta de dados

Entre 2021 e 2022, o Healthy Place to Work trabalhou com dezoito empresas de mais de oito países, incluindo Reino Unido, Irlanda, Brasil, Dinamarca, México, Filipinas, Suécia e Estados Unidos, que empregavam 12.019 colaboradores.

Uma pesquisa on-line foi encaminhada a todos os colaboradores dessas organizações, com o apoio interno da equipe de gerência sênior. Foram enviados lembretes para incentivar a participação. No total, foram recebidas 6.049 respostas, e a taxa de resposta foi de 49% (variando de 27% a 94% de empresa para empresa).

Durante a etapa de triagem e limpeza dos dados, as respostas inválidas (por exemplo, a seleção da mesma resposta para todos os itens) foram removidas – a taxa de respostas válidas foi de 46% (variando de 26% a

94% de empresa para empresa) –, o que é comparável às pesquisas existentes com foco na experiência e no bem-estar dos colaboradores (por exemplo, 39% em Conway *et al.*, 2016).

A tabela a seguir apresenta a amostra e as taxas de resposta entre as organizações.

ID	Região	Tamanho da amostra	N	Taxa de resposta
1	Europa	6.367	2.504	39%
2	América do Norte e do Sul	5.386	3.124	58%
3	Ásia	112	98	88%
4	Global	154	92	60%
Total	18 empresas em mais de 8 países	12.019	5.818	48%

Amostra e taxa de resposta

Entre os respondentes mostrados na tabela a seguir, 50% eram homens, 46% eram mulheres, e 4% declararam outro gênero. Em termos de idade, 14% tinham menos de 25 anos, 35% tinham entre 26 e 34 anos, 30% tinham entre 35 e 44 anos, 15% tinham entre 45 e 54 anos, e 6% tinham 55 anos ou mais. Em relação ao tempo de serviço, 38% trabalhavam em suas organizações há menos de dois anos, 34% entre dois e cinco anos, 16% entre seis e dez anos, e 12% tinham mais de dez anos de serviço. A maioria dos entrevistados (71%) era de colaboradores (não gerentes), 17% eram gerentes/supervisores, 8% estavam no nível de gerência média e 4% estavam no nível de gerência executiva/sênior. A maioria dos entrevistados (78%) era de colaboradores em tempo integral; e 22%, em período parcial. Quase metade dos entrevistados era da Irlanda e do Reino Unido (41%) e do México (46%), seguidos por Brasil (7%), Dinamarca (2%), Filipinas (2%), Suécia (0,3%), Estados Unidos (0,2%) e outros (global, 1,5%).

Itens	Distribuição da amostra	
Gênero	Masculino	50%
	Feminino	46%
	Outros	4%
Idade	Menos de 25 anos	14%
	Entre 26 e 34 anos	35%
	Entre 35 e 44 anos	30%
	Entre 45 e 54 anos	15%
	55 anos ou mais	6%

Itens	Distribuição da amostra	
Tempo de empresa	Menos de 2 anos	38%
	2 a 5 anos	34%
	6 a 10 anos	16%
	11 a 15 anos	7%
	16 a 20 anos	2%
	Mais de 20 anos	3%
Nível do cargo	Equipe (não gerencial)	71%
	Gerente/supervisor	17%
	Gerência média	8%
	Gerência executiva/sênior	4%
Tipo de contrato	Tempo integral	78%
	Tempo parcial	22%
País	Brasil	7%
	Dinamarca	2%
	Irlanda e Reino Unido	41%
	México	46%
	Filipinas	2%
	Suécia	0,3%
	Estados Unidos	0,2%
	Outros (global)	1,5%

Características demográficas da amostra

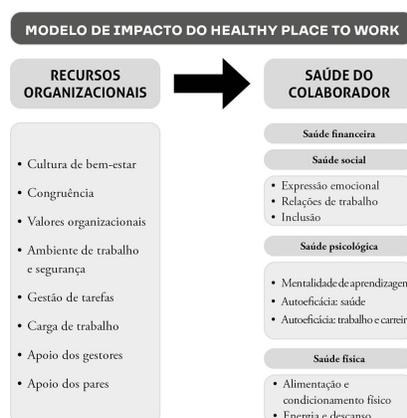
Principais conclusões

Estudamos o impacto da cultura e dos recursos de bem-estar organizacional na saúde dos colaboradores. Uma série de análises fatoriais exploratórias e confirmativas foi realizada para estabelecer a confiabilidade e a validade das escalas. Os resultados estão disponíveis mediante solicitação. A figura da próxima página apresenta o modelo de impacto do Healthy Place to Work (HPTW) em que estão contemplados os principais construtos e variáveis.

No modelo, foram incluídos quatro aspectos da saúde do colaborador: a saúde financeira, social, psicológica e física. Para as saúdes social e psicológica, cada aspecto tem três dimensões (para a saúde social: expressão emocional, relações de trabalho e inclusão; para a saúde psicológica: mentalidade de aprendizado, autoeficácia na saúde e autoeficácia no

trabalho e na carreira). Para a saúde física, duas dimensões são alimentação/atividade física e energia/descanso.

Para os recursos organizacionais, oito fatores estão incluídos: cultura de bem-estar, congruência, valores organizacionais, ambiente de trabalho e segurança, gestão de tarefas, carga de trabalho, apoio dos gestores e apoio dos pares.



Relação entre os recursos organizacionais e a saúde financeira do colaborador

A saúde financeira refere-se a colaboradores que têm uma situação financeira relativamente estável e boa. Os locais de trabalho saudáveis precisam oferecer aos colaboradores compensações e recompensas que lhes permitam ter uma vida relativamente boa.

Conforme mostrado na tabela a seguir, todos os recursos organizacionais têm um impacto significativamente positivo na saúde financeira dos colaboradores quando avaliados individualmente. Quando todos foram considerados, a cultura de bem-estar e as cargas de trabalho gerenciáveis são os fatores mais significativos para aumentar a saúde financeira dos colaboradores.

A cultura do bem-estar exige que os líderes seniores se importem com o bem-estar dos colaboradores e demonstrem comportamentos saudáveis, para que os funcionários percebam que suas organizações se preocupam genuinamente com a saúde de seu pessoal.

Proporcionar aos colaboradores cargas de trabalho gerenciáveis, que eles possam fazer dentro do expediente normal, também exige que os líderes

organizacionais projetem os cargos para que tenham o nível certo de demanda de trabalho.

Recursos organizacionais	Saúde financeira	
	A	B
Cultura de bem-estar	+	+
Congruência (ajuste)	+	
Valores organizacionais	+	
Ambiente de trabalho e segurança	+	
Gestão de tarefas	+	
Carga de trabalho	+	+
Apoio dos gestores	+	
Apoio dos pares	+	

Impacto dos recursos organizacionais na saúde financeira do colaborador

Observação: devido à alta correlação entre os recursos organizacionais, foram testados modelos de regressão separados para cada recurso organizacional sobre a saúde financeira do colaborador, mostrados na coluna A. Na coluna B constam os resultados da regressão por *stepwise*, em que apenas os fatores mais significativos são mantidos. Todas as análises de regressão controlaram a idade, o gênero, o tempo de serviço, a classificação do cargo e o tipo de contrato (1 = tempo integral; 0 = tempo parcial).

Relação entre os recursos organizacionais e a saúde social do colaborador

A saúde social do trabalhador se refere aos relacionamentos dos colaboradores com a família e os colegas, bem como à sua expressão emocional individual. É um aspecto importante da saúde do colaborador. As organizações precisam fornecer recursos suficientes para que os colaboradores expressem suas emoções e desenvolvam bons relacionamentos com familiares e colegas de trabalho.

Conforme mostrado na tabela da página seguinte, todos os recursos organizacionais têm impacto bem positivo na saúde social geral do colaborador e em cada aspecto dela, quando avaliados individualmente. Quando todos eles foram considerados, foram encontrados impactos diferentes.

Via de regra, a cultura de bem-estar está diretamente relacionada à saúde social geral do colaborador e a cada um de seus aspectos. A mensagem é que os gerentes e líderes seniores precisam desenvolver uma cultura de bem-estar, o que será fundamental para criar e manter a saúde social dos colaboradores. Eles podem fazer isso mudando a mentalidade para se

atentar ao bem-estar dos colaboradores e demonstrando comportamentos saudáveis, para que os trabalhadores percebam que suas organizações realmente se preocupam com a saúde de seu pessoal.

Mensagens semelhantes foram encontradas por meio do impacto significativo dos valores organizacionais na saúde social geral do colaborador e em cada aspecto dela. Três itens foram usados para medir os valores organizacionais: “As pessoas desta organização agem de acordo com os nossos valores”, “Esta organização claramente valoriza o alto desempenho” e “Esta organização agirá de forma eficaz com base nos resultados desta pesquisa”. Ou seja, as organizações precisam viver seus valores, o que ajudará a desenvolver a saúde social de seus colaboradores.

Além disso, constatou-se que tanto o apoio do gerente quanto o dos colegas estavam significativamente relacionados à saúde social geral e a cada aspecto dela. Isso é consistente com a descoberta sobre o papel dos líderes seniores na criação de uma cultura de bem-estar e na vivência de valores, que são importantes para a saúde social dos colaboradores. Nas organizações com cultura e valores positivos de bem-estar, os colaboradores têm maior probabilidade de experimentar níveis mais altos de apoio de seus gerentes e colegas, o que, mais uma vez, é importante para sua saúde social.

Verificou-se que a congruência (ajuste) está positivamente associada à saúde social geral e às relações de trabalho. Descobriu-se que o ambiente de trabalho e a segurança têm impacto significativo nas relações de trabalho. A gestão de tarefas melhora a saúde social geral do colaborador e a expressão emocional individual. Cargas de trabalho gerenciáveis estão positivamente associadas à inclusão.

Recursos organizacionais	Saúde social geral		Expressão emocional		Relações de trabalho		Inclusão	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Cultura de bem-estar	+	+	+	+	+	+	+	+
Valores organizacionais	+	+	+	+	+	+	+	+
Apoio dos gestores	+	+	+	+	+	+	+	+
Apoio dos pares	+	+	+	+	+	+	+	+
Congruência (ajuste)	+	+	+		+	+	+	

	Saúde social geral		Expressão emocional		Relações de trabalho		Inclusão	
Ambiente de trabalho e segurança	+		+		+	+	+	
Gestão de tarefas	+	+	+	+	+		+	
Carga de trabalho	+		+		+		+	+

Impacto dos recursos organizacionais sobre a saúde social do colaborador

Observação: devido à alta correlação entre os recursos organizacionais, foram testados modelos de regressão separados para cada recurso organizacional sobre a saúde social geral do colaborador e os três aspectos da saúde social, mostrados na coluna A. Na coluna B constam os resultados da regressão por *stepwise*, em que apenas os fatores mais significativos são mantidos. Todas as análises de regressão controlaram a idade, o gênero, o tempo de serviço, a classificação do cargo e o tipo de contrato (1 = tempo integral; 0 = tempo parcial).

Relação entre os recursos organizacionais e a saúde psicológica do colaborador

A saúde psicológica dos funcionários refere-se à mentalidade de aprendizado dos colaboradores, à autoeficácia em relação à saúde e à autoeficácia em relação ao trabalho e à carreira. É outro aspecto importante da saúde do colaborador. As organizações precisam fornecer recursos suficientes para que os colaboradores desenvolvam uma mentalidade de aprendizado, bem como para melhorar sua autoeficácia em relação à saúde e a seus empregos e carreiras.

Conforme mostrado na tabela na página seguinte, todos os recursos organizacionais têm impacto positivo significativo na saúde psicológica geral do colaborador e em cada aspecto dela, quando avaliados individualmente. Quando todos eles foram considerados, foram encontrados impactos diferentes.

Em geral, a cultura de bem-estar está bastante relacionada à saúde psicológica do colaborador e a cada um de seus aspectos. O ponto principal é que os gerentes e líderes seniores precisam desenvolver uma cultura de bem-estar, que será fundamental para gerar e manter a saúde psicológica dos colaboradores.

Além disso, tanto a gestão de tarefas quanto as cargas gerenciáveis do trabalho, dois elementos relacionados à elaboração da função, estão positivamente relacionadas à saúde psicológica geral do colaborador e a cada um de seus aspectos. Essa descoberta exige que os gerentes e líderes seniores invistam na elaboração da função para permitir que os

colaboradores tenham alguma autonomia (por exemplo, decidir quando fazer uma pausa; ter uma opinião sobre a forma como trabalham) e tenham cargas de trabalho gerenciáveis (por exemplo, prazos alcançáveis e poder fazer seu trabalho dentro do expediente normal).

A congruência (ajuste), os valores organizacionais e o apoio dos gestores são importantes para a saúde psicológica geral, a mentalidade de aprendizado e a autoeficácia no trabalho e na carreira. O ambiente de trabalho e a segurança são importantes para a saúde psicológica geral, a autoeficácia na saúde/no emprego e a carreira.

Recursos organizacionais	Saúde psicológica geral		Mentalidade de aprendizado		Autoeficácia: saúde		Autoeficácia: trabalho e carreira	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Cultura de bem-estar	+	+	+	+	+	+	+	+
Gestão de tarefas	+	+	+	+	+	+	+	+
Carga de trabalho	+	+	+	+	+	+	+	+
Congruência (ajuste)	+	+	+	+	+		+	+
Valores organizacionais	+	+	+	+	+		+	+
Apoio dos gestores	+	+	+	+	+		+	+
Ambiente de trabalho e segurança	+	+	+		+	+	+	+
Apoio dos pares	+		+		+		+	

Impacto dos recursos organizacionais na saúde psicológica dos colaboradores

Observação: devido à alta correlação entre os recursos organizacionais, foram testados modelos de regressão separados para cada recurso organizacional sobre a saúde psicológica dos colaboradores, mostrados na coluna A. Na coluna B encontram-se os resultados da regressão por *stepwise*, em que apenas os fatores mais significativos são mantidos. Todas as análises de regressão controlaram a idade, o gênero, o tempo de serviço, a classificação do cargo e o tipo de contrato (1 = tempo integral; 0 = tempo parcial).

Relação entre os recursos organizacionais e a saúde física dos colaboradores

A saúde física do colaborador refere-se à dieta, ao condicionamento físico, à energia e ao descanso dele. É outro aspecto importante da sua saúde. As organizações precisam fornecer recursos suficientes para que os

colaboradores desenvolvam a saúde física, o que influencia diretamente sua produtividade e seu desempenho.

Conforme mostrado na tabela a seguir, todos os recursos organizacionais têm um impacto significativamente positivo na saúde física geral do colaborador e em cada aspecto dela, quando avaliados individualmente. Quando todos eles foram considerados, foram encontrados impactos diferentes.

De modo geral, o ambiente de trabalho/segurança e as cargas de trabalho gerenciáveis estão significativamente relacionados à saúde física geral do colaborador e aos seus aspectos. A descoberta crítica é que os gerentes e líderes seniores precisam projetar um local físico seguro e saudável (por exemplo, manter os colaboradores seguros no local de trabalho, fornecer alimentos saudáveis). Eles também precisam investir na elaboração da função para permitir que os colaboradores tenham cargas de trabalho gerenciáveis (por exemplo, prazos alcançáveis e capacidade de fazer seu trabalho durante o expediente).

A cultura do bem-estar, os valores organizacionais e a gestão de tarefas estão significativamente relacionados à saúde física geral, à energia e ao descanso dos colaboradores. A congruência (ajuste) está positivamente relacionada à energia e ao descanso.

	Saúde física geral		Alimentação e atividade física		Energia e descanso	
	A	B	A	B	A	B
Recursos organizacionais						
Ambiente de trabalho e segurança	+	+	+	+	+	+
Cargas de trabalho gerenciáveis	+	+	+	+	+	+
Cultura de bem-estar	+	+	+		+	+
Valores organizacionais	+	+	+		+	+
Gestão de tarefas	+	+	+		+	+
Congruência (ajuste)	+		+		+	+
Apoio dos gestores	+		+		+	
Apoio dos pares	+		+		+	

Impacto dos recursos organizacionais na saúde física dos colaboradores

Observação: devido à alta correlação entre os recursos organizacionais, foram testados modelos de regressão separados para cada recurso organizacional sobre a saúde física dos colaboradores,

mostrados na coluna A. Na coluna B estão os resultados da regressão por *stepwise*, em que apenas os fatores mais significativos são mantidos. Todas as análises de regressão controlaram a idade, o gênero, o tempo de serviço, a classificação do cargo e o tipo de contrato (1 = tempo integral; 0 = tempo parcial).

Relação entre a saúde do colaborador e o seu desempenho, bem como o da organização

Foi realizada uma análise de regressão para testar o impacto da saúde no desempenho individual (saúde geral) e da organização (intenção de permanecer e licença médica). Conforme mostrado na tabela a seguir, os quatro aspectos da saúde do colaborador estão positivamente associados à intenção de permanência e à saúde geral do colaborador e negativamente associados à licença médica, que é um indicador importante da produtividade organizacional.

Variáveis	Saúde geral	Intenção de permanecer	Licença médica
Saúde financeira	+	+	-
Saúde social	+	+	-
Saúde psicológica	+	+	-
Saúde física	+	+	-

Impacto da saúde do colaborador em seus próprios resultados e nos da organização

Observação: devido à alta correlação entre os recursos organizacionais, foram testados modelos de regressão separados para cada recurso organizacional sobre a saúde do colaborador em seus próprios resultados e nos da organização. Todas as análises de regressão controlavam a idade, o gênero, o tempo de serviço, a classificação do cargo e o tipo de contrato (1 = tempo integral; 0 = tempo parcial).

Resumo

Os recursos organizacionais são essenciais para a saúde dos colaboradores. Com base nos dados da pesquisa com mais de 12 mil colaboradores em dezoito empresas de mais de oito países, foram encontradas fortes evidências empíricas do impacto dos recursos organizacionais em quatro aspectos da saúde do colaborador, quais sejam, saúde financeira, social, psicológica e física, o que, por sua vez, aumenta a saúde geral do colaborador, a intenção de permanecer e reduz as licenças médicas, algo importante para o desempenho organizacional.

Em particular, a cultura de bem-estar organizacional, desenvolvida por líderes seniores e gerentes, está diretamente ligada a todos os quatro aspectos da saúde do colaborador e a quase todos os elementos desses aspectos de saúde. Descobertas semelhantes são reveladas em relação aos valores organizacionais, outra prática de gestão importante à qual os líderes seniores e os gerentes precisam prestar atenção. Além disso, a elaboração da função, por exemplo, proporcionando autonomia e cargas de trabalho gerenciáveis, também desempenha um papel importante na promoção da saúde dos colaboradores. Essas descobertas exigem que os líderes empresariais deem um grande passo no sentido de mudar para priorizar a saúde da força de trabalho/local de trabalho, acreditando que isso acabará gerando desempenho. Tal mudança precisa começar com os líderes no topo da organização.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, somos gratos aos muitos especialistas e líderes organizacionais que entrevistamos e que generosamente compartilharam conosco seu tempo, suas percepções e suas histórias. Entrevistamos líderes da Centiro, Thames Water Company, RSPCA, Danske Bank, Deloitte, Kingston Council, Version 1, Cohesive, Takeda, ISS, Aviva, International Well Building Institute, Leek United Building Society, IIH Nordic, Concentrix, PwC, SAP, Futurice, P&G, Dubai Police, Amêndoas do Brasil e SAS. Concluímos cada uma dessas entrevistas inspirados e convencidos de que a criação de locais de trabalho saudáveis não só é possível, como também há muitos caminhos para alcançar seu próprio local de trabalho saudável.

Também entrevistamos uma série de líderes de pensamento que moldaram nossa compreensão atual do bem-estar no local de trabalho, o que nos permitiu apresentar não apenas nossa própria experiência, mas oferecer maior profundidade de compreensão e experiência. Neste livro, estão incluídas as vozes de Wilmar Schaufeli, Georg Bauer, Ron Goetzel, Peter Cheese, Dave Ulrich, Jeffrey Pfeffer, Paul Litchfield, Susie Ellis, Els van der Helm, Arnold Bakker e Jim Loehr.

Embora nossos nomes estejam na capa, este livro é a realização de muitas pessoas. Há uma grande equipe por trás de nós, tanto na Wiley quanto na Healthy Place to Work. Agradecemos à equipe editorial da Wiley, incluindo Jeanenne Ray, Jozette Moses e Michelle Hacker. Este livro começou a tomar forma pelas mãos de Georgette Beatty, Lori Martinsek e Vinolia Fernando. Peter Morris, TJ Byrne, Charles Fair, Doireann Gough e Aideen Waters, da Healthy Place to Work, foram fundamentais para

orientar nossos esforços, e agradecemos o empenho de nossos muitos consultores e apoiadores, incluindo Michelle Ferrari e Angeles De Gyves, Jose Tolovi Jr., Maria Gruden e Eva Martin, Ian McCool, Malcolm Knox, David Cullen, Romulo Romero, Roy Cruz e Stella Yulo.

Gostaríamos de agradecer a Na Fu do Trinity College e ao professor Patrick Flood da Dublin City University. A equipe da OGX, incluindo Peter Nicholson, Peter Paris, Senan Lynch e Ailish Nicholson, desempenhou um papel importante no posicionamento, desenvolvimento gráfico e suporte de marketing. Outras três pessoas merecem um agradecimento especial. Genoveva Llosa, ex-editora da Wiley, se envolveu conosco desde cedo e ajudou a moldar nosso pensamento inicial e a abordagem do livro. Lisa Shannon, outra ex-editora da Wiley, forneceu *feedback* inestimável sobre nossos rascunhos.

E, por fim e mais importante, Ron Immink levou nosso trabalho para um nível superior e nos desafiou a sermos mais ousados em nossa mensagem e abordagem: ele garantiu que fizéssemos um progresso consistente em direção à sua conclusão. Isso comprova o axioma de que realmente é preciso uma comunidade para construir algo.

De John: Gostaria de agradecer à minha maravilhosa esposa Kelly, ao meu filho Dylan, às minhas filhas Amy e Hannah e ao fiel cão Sammy, que pacientemente observaram cada tecla pressionada no meu escritório. A todos os meus amigos que ouviram meus pensamentos sobre o processo de escrever um livro! A todas as pessoas que compartilharam suas experiências pessoais de trabalho em locais de trabalho tóxicos.

De Michael: Também gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas que me incentivaram ao longo do caminho, incluindo David Robrert, Heather Hackman, Annie Sinzinger, Lisa Ratner, Lisa Satawa, Drew Goldstein, meus colegas do programa iCoach que torceram ao longo do caminho e meus colegas da Loeb Leadership, Dion Leadership e do Droste Group pelo seu incentivo e apoio. E obrigado ao meu pai e ao meu irmão, James Burchell e Daniel Burchell, que sempre estiveram presentes com amor e apoio incondicionais.

Sobre os autores

John Ryan

John Ryan é o fundador e CEO da Healthy Place to Work. John criou a Healthy Place to Work para fazer a diferença e melhorar a vida profissional dos colaboradores, apoiando as organizações a se concentrarem na saúde de seus funcionários como um fator estratégico de desempenho organizacional.

Com mais de 25 anos de experiência em consultoria com organizações de diversos setores, incluindo dispositivos farmacêuticos/médicos, TI, energia, telecomunicações e serviços profissionais, John tem uma abordagem muito prática para mudanças transformacionais. Formado em administração de empresas pela Dublin City University, ele inicialmente seguiu sua paixão de toda a vida pelo rádio e se tornou jornalista de radiodifusão, transferindo-se mais tarde para uma função de liderança de vendas, aprendizado e desenvolvimento na indústria de publicidade impressa e digital, o que lhe permitiu apoiar o desenvolvimento de muitas empresas, expondo-o aos desafios que os empreendedores e CEOs enfrentavam em sua vida diária.

Tem uma paixão especial pelo segmento público e pelo trabalho com as organizações que prestam serviços ao público, bem como pelo setor sem fins lucrativos. John é ex-prefeito de sua cidade e condado na Irlanda.

Entrou no negócio de capital humano inicialmente como consultor de transformação, trabalhando com uma série de organizações, incluindo Allianz, EMC/Dell, Motorola e BAE Systems e, mais tarde, dirigindo o Great Place to Work Institute na República da Irlanda, onde liderou vários

projetos de transformação e obteve um crescimento significativo de receita e marca.

Vive em Bray, na Irlanda. Você pode saber mais dele na página do Healthy Place do Work, em www.healthyplacetowork.com, e no LinkedIn, em <https://www.linkedin.com/in/john-ryan-ireland/>.

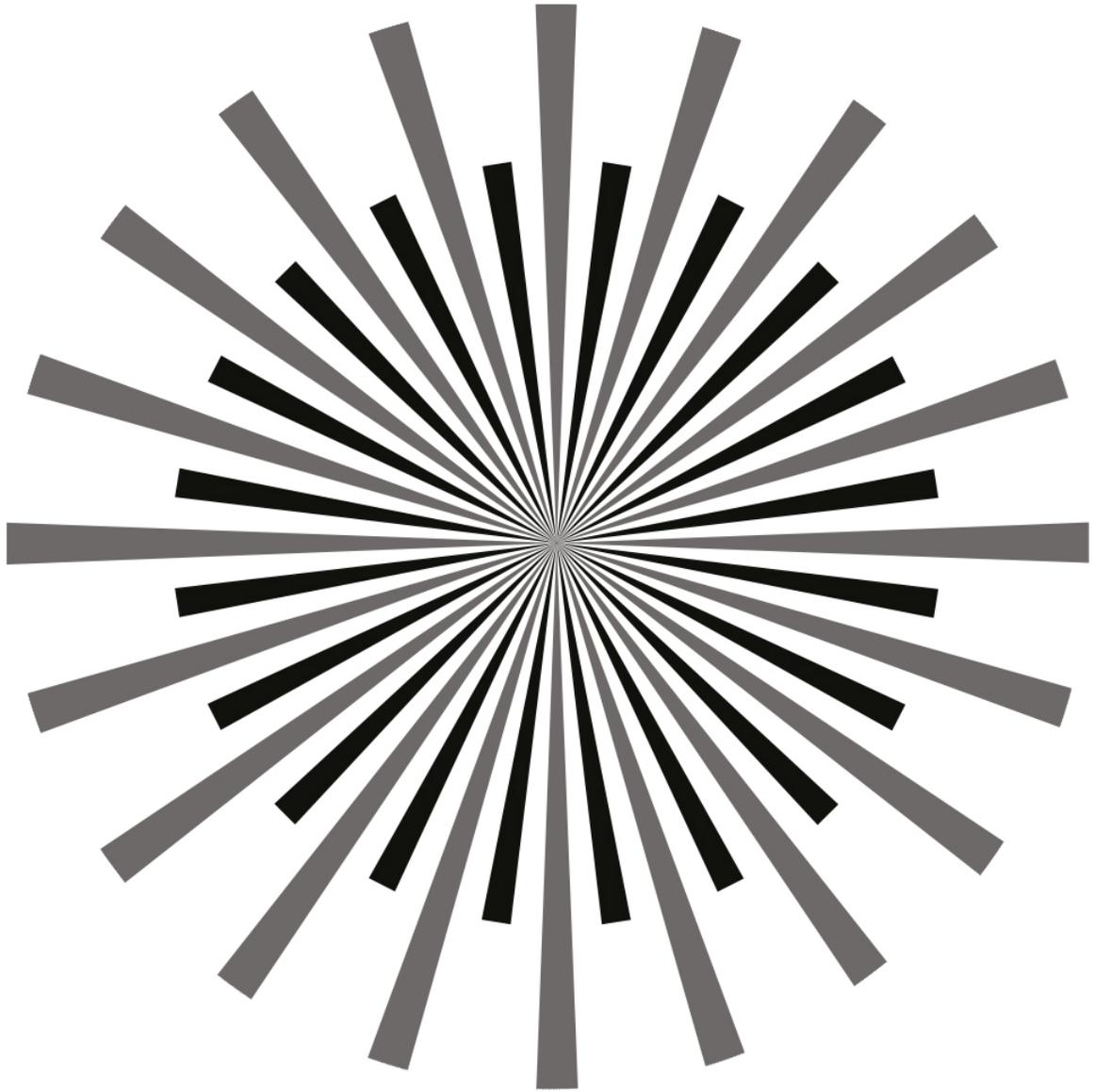
Michael Burchell, EdD

O Dr. Michael Burchell é *coach* executivo e consultor independente. É especialista em estratégia de capital humano e mudança transformacional, e coautor de dois livros anteriores, *No Excuses: How You Can Turn Any Workplace into a Great One* [Sem desculpas: como você pode fazer todo local de trabalho ser ótimo] (2013) e *A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante* (2011). Ele é um conselheiro executivo experiente em eficácia organizacional, incluindo mudança de cultura no local de trabalho, envolvimento dos colaboradores, diversidade e inclusão, e estratégia de capital humano.

Michael tem mais de trinta anos de experiência em educação superior, manufatura e consultoria no local de trabalho. Como vice-presidente executivo da United Minds, diretor-gerente de grupo do Great Place to Work[®] e especialista em organização da McKinsey & Company, Michael trabalhou com organizações globais líderes no aprimoramento da experiência do colaborador por meio de design, dados, *coaching*, desenvolvimento de equipe e facilitação.

É formado pela University of Southern California e pela Colorado State University. Tem doutorado pela University of Massachusetts Amherst em diversidade e justiça social, onde sua pesquisa de doutorado se concentrou em estratégias de diversidade e inclusão na função de Aprendizado e Desenvolvimento.

Mora em Alexandria, na Virgínia. Você pode saber mais dele em sua página pessoal, www.michaelburchell.com, e no LinkedIn, em <https://www.linkedin.com/in/drmichaelburchell>.



©2024, Pri Primavera Editorial Ltda. | Great People Books

Equipe editorial: Lu Magalhães, Larissa Caldin, Joana Atala e Sofia Camargo

Tradução: Mabi Costa

Preparação: Marina Montrezol

Revisão de texto: Francine Castro

Projeto Gráfico e Diagramação: Lucas Saade

Capa: Casa Rex

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Angelica Ilacqua CRB-8/7057

Ryan, John S.

Organizações saudáveis : crie empresas e pessoas de alto desempenho /
Johns Ryan, Michael J. Burchell. -- São Paulo: Primavera Editorial, Selo Great
People Books, 2024.

ISBN 978-85-5578-144-5

1. Administração de empresas 2. Liderança I. Título II. Burchell, Michael J.
24-1500

CDD 658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de empresas


**GREAT
PEOPLE**
Books

Av. Queiroz Filho, 1560 – Torre Gaivota Sl. 109

05319-000 – São Paulo – SP

Telefone: + 55 (11) 3034-3925

☎ + 55 (11) 99197-3552

www.greatpeoplebooks.com.br

contato@primaveraeditorial.com