

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Rafael Medeiros Sales

Engajamento: reconhecimento e qualidade de vida como estímulo ao desempenho e performance

**Além Paraíba
2020**

Rafael Medeiros Sales

Engajamento: reconhecimento e qualidade de vida como estímulo ao desempenho e performance

Trabalho de Conclusão de Curso

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora Orientadora: Jucilene Vital

Além Paraíba
2020



Rafael Medeiros Sales

Engajamento: reconhecimento e qualidade de vida como estímulo ao desempenho e performance

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACEALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Jucilene Vital

Prof. Convidado(a):

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de junho de 2020

Dedicatória

Dedico esse trabalho ao meu falecido pai, Fernando José Alves Sales, à minha mãe, Rosana Garcia Medeiros Sales e à minha irmã, Manoela Medeiros Sales que são a razão da minha felicidade.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Fernando e Rosana, por terem me dado uma educação de qualidade e terem proporcionado tudo que eu tenho até hoje.

Agradeço aos meus avós, Ivo e Carmen, por nunca medirem esforços para me verem feliz e sempre incentivarem o meu crescimento.

Agradeço à minha irmã Manoela por me inspirar como profissional e pela parceria e amor ao longo de toda nossa trajetória.

Agradeço à minha namorada Isadora por sempre estar do meu lado me incentivando a ser uma pessoa melhor e por todo apoio que ela me dá.

Agradeço ao meu tio Maurício por ser meu parceiro de trabalho e me ensinar boa parte do que sei hoje.

Agradeço à minha tia Paolla e minhas primas Júlia e Luiza pelo carinho e suporte que sempre me deram.

Agradeço à professora Jucilene Vital por todo suporte durante o desenvolvimento desse trabalho, além da paciência e didática com que me orientou.

Resumo

O presente trabalho busca apresentar a conexão entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho e performance do colaborador na rotina laboral, levando em consideração o Modelo de Walton e a Pirâmide de Necessidades de Maslow como ferramentas base para desenvolvimento do projeto. A pesquisa foi feita através de referências bibliográficas, além do uso de artigos científicos disponíveis *online*.

Palavras-Chaves: Qualidade de Vida, Desempenho, Performance, Bem-Estar.

Abstract

The present work seeks to present the connection between quality of life at work and the employee's performance in the work routine, taking into account the Walton Model and Maslow's Needs Pyramid as basic tools for project development. The research was done through bibliographic references, in addition to the use of scientific articles available online.

Keywords: Quality of Life, Performance, Well-being.

Lista de Ilustrações

Figura 01 - Modelo de Walton.....	14
Figura 02 - Pirâmide de Maslow.....	16

Sumário

Introdução	9
Metodologia.....	11
1 – Conceitos - Qualidade de Vida	12
1.1 - Benefícios da qualidade de vida no trabalho.....	12
1.2 - Padronização de qualidade de vida no trabalho.....	13
2 – Levantamento de Necessidades Individuais	16
2.1 - Pesquisa de Clima e Satisfação.....	17
2.2 - Observação do Clima Organizacional.....	19
2.3 - Entrevistas com Gestores.....	20
3 – O desempenho e engajamento do colaborador aliados à qualidade de vida no trabalho	21
3.1 - Ginástica Laboral.....	21
3.2 - Benefícios.....	23
3.3 - A importância do <i>feedback</i>	25
4 – Fidelidade e Resultados através da Satisfação.....	26
Conclusão	298
Bibliografia.....	30

Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar como algumas ações voltadas para o bem-estar do funcionário podem influenciar diretamente no seu trabalho. A intenção é explorar o mundo organizacional, e mostrar como a valorização do colaborador é um fator fundamental para o seu desempenho.

O desenvolvimento desse artigo fez-se necessário a partir do momento que as empresas vêm se questionando sobre como potencializar o desempenho de seus funcionários e, muitas têm encontrado a qualidade de vida como resposta. Esse conceito é ampliado para além da vida pessoal, visto que entende-se que o ambiente de trabalho é uma extensão da vida particular de cada um; uma vez que o tempo destinado ao serviço ocupa uma grande parcela da rotina da população.

Nesse contexto, é possível acompanhar através das redes sociais (principalmente *Linkedin*) relatos de empresas e funcionários que evidenciam como o cenário organizacional vem se transformando ao longo dos anos. Hoje, nota-se uma preocupação para além dos lucros e concorrência, que agora abrange o bem-estar dos funcionários, um ambiente agradável de trabalho e o reconhecimento como ferramentas prioritárias em sua rotina. Esse conjunto de mudanças e atitudes culminou em uma rede empresarial que valoriza a esfera interna como forma de potencializar o resultado externo.

Entende-se que a urgência do mercado acaba por desenhar prioridades como desenvolvimento financeiro, vendas e negócios, como formas únicas de sucesso. Apesar de salientar a importância desses elementos para uma organização, sabe-se que eles só serão atingidos através de uma equipe motivada e com objetivos em comum.

Nesse cenário, o trabalho apresentado considerará o modelo de Walton, apresentado por Chiavenato¹, como base para o amadurecimento de suas análises. Tendo em vista que este abrangerá um leque maior de ações/attitudes para potencializar a qualidade de vida do colaborador no mundo corporativo.

Como supracitado, a vida profissional é uma extensão da pessoal. Com isso, entende-se que as duas estão lado a lado, ou seja, uma influencia a outra. Dito isso, cargas horárias extensas, ambientes de trabalho até mesmo inseguros, remuneração insatisfatória e falta de reconhecimento podem servir como gatilho para a insatisfação e exaustão de um colaborador; seguindo esse raciocínio, um funcionário insatisfeito e cansado carrega consigo

¹Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

essa bagagem para o âmbito particular. O ciclo vicioso está formado, uma vez que o funcionário vai para o trabalho desmotivado e retorna para casa desgostoso. Logo, a ligação entre os dois sistemas se torna direta e altamente conectada.

Metodologia

A metodologia escolhida para desenvolver este trabalho irá conter aspectos exploratórios e explicativos tangentes ao tema. Entende-se que para uma avaliação qualitativa do assunto é preciso a análise e leitura de documentos, artigos e livros que abrangem as variáveis independentes que serão tratadas nesse projeto,

Para isso, vamos utilizar uma bibliografia que trate o tema com a importância devida. Sendo assim, escolhemos autores da área de Recursos Humanos para que sirvam de base para a estruturação da narrativa. Percebe-se que a melhor forma de atingir e solucionar a problemática em questão é através da leitura e da exploração de exemplos atuais e reais.

A pesquisa será iniciada pelas leituras bibliográficas, além da apuração de artigos científicos disponíveis na *internet* que possam acrescentar no desenvolvimento do trabalho. Outro suporte de extrema importância é a orientação de uma professora da área de Recursos Humanos e com domínio do tema. Esse auxílio é fundamental para ajudar na organização, exploração e correção do presente trabalho.

1 – Conceitos - Qualidade de Vida

O tema abordado faz com que consideremos o termo “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”² como uma máxima atual e presente no mundo corporativo, e que iremos usar ao longo desse trabalho. Para isso, vamos usar da descrição feita por Louis Davis (apud CHIAVENATO, 2010) que é citada em uma das obras de Chiavenato:

[...] refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. [...] Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 2010, p. 487)

Nesse contexto, é preciso encarar a Qualidade de Vida não só como um direito do colaborador, mas, também, um caminho que o mundo empresarial encontrou de tornar a rotina do trabalho menos maçante. A grande importância dessa inclusão vai além dos benefícios para com a empresa e, permeia, do mesmo modo, a vida particular do funcionário. Entende-se que o equilíbrio entre os dois mundos é fundamental para que a saúde física e mental do indivíduo seja a sua prioridade.

Quando levantamos o tema Qualidade de Vida no Trabalho podemos citar diversas ações e posicionamentos que fazem parte dessa iniciativa. É importante ressaltar que essas atitudes muitas vezes vêm dentro do pacote de benefícios oferecidos pela empresa; mas, também podem ser vistas como ações espaçadas em datas específicas, por exemplo. Sendo assim, falamos, primeiramente, de práticas que são aplicadas como um direito trabalhista do funcionário e, depois, de condutas não obrigatórias.

1.1- Benefícios da qualidade de vida no trabalho

Nessa conjuntura, o pacote de benefícios oferecidos por uma companhia já fala muito sobre o que ela oferece para o seu funcionário. Alguns benefícios básicos, mas que ainda não são aplicados em todas as empresas, como plano de saúde, plano odontológico, vale-alimentação/refeição e auxílio-creche, reforçam por si só o apoio de uma empresa para com seu funcionário. Esse pacote de assistência, muitas vezes, é capaz de chamar a atenção tanto quanto o salário oferecido. Observa-se que o que a empresa oferece aos seus colaboradores

²Idem 1.

ultrapassa o valor pago pelo salário e carrega em seu pacote de benefícios uma importância a ser somada na quantia final.

Além disso, é essencial falar de como uma empresa consegue acrescentar no quesito Qualidade de Vida com ações e comportamentos esporádicos e até mesmo comemorativos. Nesse cenário, podemos citar as comemorações dos aniversariantes do mês, *happy hour*, *casual friday*, eventos em datas de visibilidades de minorias, além de um clima organizacional harmonioso. Essas condutas são uma forma de movimentar a rotina e, mostrar ao time que a empresa pensa neles e no que eles, enquanto empresa, podem fazer para tornar o dia mais leve e especial.

Para que o pacote de benefícios seja atrativo e apropriado para o time de colaboradores é preciso conhecer e entender o público para qual ele vai ser aplicado. Então, é essencial que o desenho do pacote de benefícios seja direcionado e personalizado levando em consideração o tipo de público para o qual ele será designado.

Cada organização define seu plano de benefícios para atender às necessidades de seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e das suas atividades. Os benefícios e serviços oferecidos aos colaboradores visam a satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais. (CHIAVENATO, 2010, p. 343)

Nesse contexto, o autor ainda ressalta a importância dos benefícios na Qualidade de Vida no Trabalho:

A oferta de benefícios e serviços aos funcionários é uma forma indireta de remuneração. Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários aos seus funcionários. São facilidades que poupam tempo, dinheiro e esforços das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 356)

1.2- Padronização de Qualidade de Vida no Trabalho

É preciso entender que não existe um modelo de QVT que seja certo ou errado; é necessário conhecer e adequar às atividades e condutas de acordo com seus funcionários. Padronizar a Qualidade de Vida seria assumir que todos os colaboradores teriam os mesmos interesses e necessidades, quando, na verdade, é preciso explorar o público em questão para desenhar melhor as ações e práticas que lhe atendam.

Levando isso em consideração, podemos ressaltar alguns fatores, em geral, que são considerados motivacionais. Para isso, vamos utilizar o Modelo de Walton³, que nos

³Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010, p. 489

possibilita ter uma visão mais ampla sobre os indicadores qualitativos e quantitativos que ele considera essenciais para o desenho de QVT no mundo organizacional:

Figura 01 – Modelo de Walton

Compensação Justa e Adequada • Remuneração no trabalho; • Equidade interna e externa.	Condição de Segurança e Saúde no Trabalho • Jornada de trabalho; • Ambiente de trabalho agradável e seguro.	Utilização e Desenvolvimento de Capacidades • Autonomia; • <i>Feedback</i> sobre o trabalho exercido.	Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança • Possibilidade de carreira; • Crescimento e desenvolvimento pessoal no trabalho.
Integração Social na Organização • Ausência de preconceito; • Senso comunitário.	Constitucionalismo • Direitos e deveres do trabalhador; • Liberdade de expressão.	Trabalho e Espaço Total de Vida • Carga horária balanceada; • Equilíbrio com a vida pessoal.	Relevância Social da Vida no Trabalho • Responsabilidade social da empresa; • Imagem da organização.

Fonte: Chiavenato (2010)

Nesse contexto, o Modelo acima nos ajuda a categorizar e discriminar as variáveis que ele considera essenciais e que afetam diretamente a Qualidade de Vida no trabalho. Com isso, é possível desenhar e personalizar as condutas que serão tomadas na rotina organizacional. A partir do momento que se conhece o ambiente e os colaboradores e, ao mesmo tempo, o Modelo de Walton, é possível traçar planos para suprir as lacunas da empresa. Os indicadores propostos pelo autor permeiam e exploram a vida privada e profissional de um funcionário, as quais supracitamos como conectadas e dependentes. Ou seja, com base na visão macro das evidências é plausível aplicar à vivência da empresa e entender como desenvolver práticas que atendam o seu público em questão.

Sendo assim, uma das formas de se explorar este Modelo é através da sua aplicabilidade à realidade atual. Quando Walton fala sobre Compensação Justa e Adequada, ele se refere não só ao salário como retorno ao trabalho realizado, mas, também, como compatível ao mercado. Seguindo os indicadores, ele analisa e aborda as Condições de Trabalho levando em consideração as condições físicas de segurança além da carga horária desempenhada. Ainda nesse cenário, salienta-se a oportunidade de trabalho e a autonomia como formas de Desenvolvimento das Capacidades. Além disso, o autor reforça que as Oportunidades de Crescimento sejam disponibilizadas através de medidas de reconhecimento

profissional, bem como a importância da Integração Social na Organização que visa dimensionar o relacionamento e a aproximação dentro da empresa. Walton ainda reforça a proteção dos trabalhadores diante das ações arbitrárias através do Constitucionalismo. Nesse cenário, ele enfatiza a significância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. E, por fim, a dimensão da Relevância Social que a empresa apresenta no mercado.

Dessa forma, ao examinar o cenário organizacional que está inserido de acordo com os indicadores propostos por Walton, fica simples compreender e conhecer mais a fundo quais são as falhas dentro de uma gerência. A intenção é que sejam mensuráveis e palpáveis as transformações para com os funcionários da empresa. Uma vez que se considera o colaborador como um “cliente interno” é possível enxergar as ações direcionadas a ele, como uma forma de satisfazer e obter resultados positivos; assim como é feito em relação aos “clientes externos”.

Para facilitar a compreensão sobre as práticas de QVT, é necessário conectar e interligar o ambiente interno com o externo. Por outras palavras: o cliente externo só será atendido com excelência, uma vez que o cliente interno tiver todas as ferramentas para agir com primazia diante dos desafios. Nesse contexto, é fundamental ressaltar que uma equipe satisfeita é capaz de desempenhar suas funções com maestria. Isso acontece porque o colaborador não tem cargas emocionais ou laborais excessivas que possam vir a prejudicar o seu rendimento.

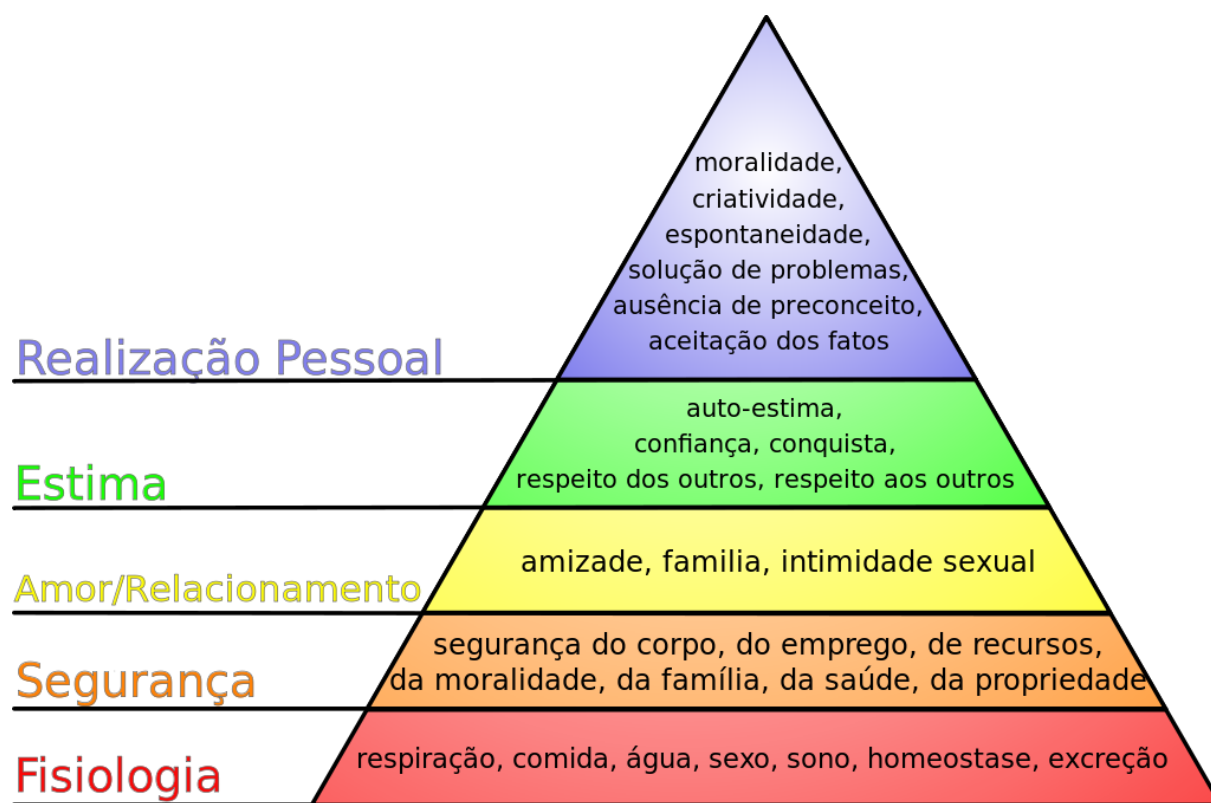
Como se pode ver, uma vez que se enxerga os trabalhadores como “clientes internos” é mais fácil conectar suas satisfações com seus resultados. Funcionários satisfeitos, reconhecidos, com equilíbrio entre vida pessoal e profissional tendem a responder às suas atividades com mais bravura e dedicação. Isso acontece porque as suas preocupações estão focadas na resolução do problema que lhe foi designado, e não em um conjunto de aborrecimentos e/ou dilemas que possam lhe tirar o sono.

2 – Levantamento de Necessidades Individuais

Ao abranger esse tema faz-se necessário explicar que apesar de a Qualidade de Vida no Trabalho ser desenhada como um plano para os colaboradores como um todo, é preciso relativizar e entender o funcionário enquanto pessoa. Ao distinguir e especificar o indivíduo, é quando conseguimos entender suas necessidades e vontades; ou seja, caracterizar o ser diante do que ele necessita e deseja através de ações que atendam isso.

Em conformidade com os indicadores de Walton, podemos averiguar as necessidades do ser humano através da Pirâmide de Maslow⁴, que é capaz de exemplificar e explorar quais são as prioridades diante da sociedade moderna:

Figura 02 – Pirâmide de Maslow



Fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg

Nessa esfera, podemos entender que Maslow divide as necessidades de um indivíduo em cinco âmbitos diferentes: fisiológicas, segurança, pertença e amor, estima e

⁴FINKELSTEIN, J. **Hierarquia das Necessidades de Maslow**. Wikimedia Commons, 2007. Disponível em <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg>. Acesso em 21 de jun. de 2020.

autorrealização. Para compreender melhor cada uma e sua relevância para o tema, utilizaremos a explicação de Jäder Sampaio⁵:

[...]• necessidades fisiológicas — compreendem os impulsos (drive), acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite [...]• necessidades de segurança — [...] compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra; • necessidades de pertença e amor — entendidas como o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade.[...] • necessidades de estima —compreendem a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. • necessidades de autorrealização – [...] as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato. (SAMPAIO, 2009, p. 9)

Assim, usando da categorização das necessidades do ser humano juntamente com os indicadores propostos por Walton, é possível correlacioná-los de forma que facilite a percepção sobre quais práticas podem ser usadas como forma de motivação profissional, visto que essa é uma das necessidades do indivíduo. Dentro do âmbito trabalhista, uma das formas abordadas de reconhecimento é a prática do *feedback*; uma ação de retorno sobre o desenvolvimento do funcionário podendo ser ele positivo ou negativo. Inclusive, o modelo de Walton⁶ se mostra relacionado a essa percepção, uma vez que cita o desenvolvimento na carreira como uma das chaves para o bem estar do colaborador.

Nesse caso, Walton e Maslow nos apresentam as duas variáveis fundamentais dentro desse tema. A síntese das duas nos levam a entender como elas são armas essenciais dentro do cenário empresarial. É possível compreender a ligação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Reconhecimento, e como juntas são diretamente proporcionais ao desempenho e produtividade individual de cada trabalhador. Visto isso, é factível mensurar o engajamento interno das empresas de forma que seja mais fácil acompanhar e entender quais lacunas devem ser observadas mais atentamente, com objetivo de transformar e melhorar a experiência do empregado.

2.1- Pesquisa de Clima e Satisfação

Uma das práticas usadas para mensurar o clima no ambiente e quanto o funcionário está satisfeito ou não no dia a dia do trabalho é a aplicação da Pesquisa de Clima e Satisfação. Essa pesquisa é capaz de explorar a visão dos colaboradores diante do clima organizacional,

⁵SAMPAIO, J. R. A **gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido**. HSM Management, São Paulo, n. 25. out. 2005.

⁶Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010, p. 489-490.

além de direcionar o que é visto como positivo ou negativo. Ainda, com a oportunidade de identificar, definir e determinar quais práticas e condutas precisam ser alteradas, é possível, também, reformular o plano de ação de QVT da empresa.

Nesse cenário, essa apuração permite avaliar e aferir o nível de engajamento dentro do ambiente corporativo, pois consegue entender se as necessidades dos funcionários estão sendo atendidas. Essa avaliação é uma importante aliada, uma vez que funciona como ferramenta de análise da percepção dos colaboradores diante do cenário da rotina. Com isso, é possível verificar o que interfere positiva ou negativamente para com os colaboradores; ou seja, permite entender e agir diante das necessidades e vontades expostas pelos funcionários.

Ao realizar a Pesquisa de Clima e Satisfação, é preciso abordar os cenários que têm impacto regular e frequente na vida do empregado. Sendo assim, ela deve tratar de temas tanto financeiros quanto sociais, uma vez que entendemos que ambos impactam diretamente na vida do trabalhador. Então, podemos medir o nível de satisfação do time, assim como é possível entender quais pontos específicos precisam de uma atenção especial.

Nesse contexto, é fundamental ressaltar que essa é uma prática que intensifica a relação funcionário-empresa. Isso ocorre porque quando esse exercício é feito, o time de colaboradores consegue ver que a companhia tem interesse em saber como ele se sente, e o que ela pode fazer para tornar a sua experiência laboral mais positiva. Ao mesmo tempo, a empresa tem informações sobre suas atividades e um retorno em massa da visão dos seus empregados, facilitando a avaliação diante do cenário que vivem.

A prática da pesquisa coloca em pauta as necessidades que Maslow considera fundamentais para a vida do indivíduo⁷. Podemos citar, por exemplo, a necessidade do reconhecimento, da autorrealização e do pertencimento. A primeira consegue ser medida através de questionamentos envolvendo remuneração, benefícios, congratulação de atingimento de objetivos/metast; a segunda, através de perguntas sobre promoção, efetivação e sentimento de realização pessoal dentro do trabalho; e a última, por meio de questões que envolvam o sentimento de time, de respeito, igualdade e harmonia dentro do ambiente de trabalho.

Para que este trabalho tenha um resultado positivo, é importante ser realizado de forma correta. Portanto a pesquisa deve ser aplicada, de forma anônima por um profissional qualificado, assegurando assim o sigilo de informações. Posteriormente deve ser feita a

⁷MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

tabulação com os resultados para que a empresa tenha em mãos as estatísticas adequadas para elaborar um plano de ação.

2.2 - Observação do Clima Organizacional

Nesse cenário, é possível analisar as respostas e explorar quais os aspectos devem ser melhorados ou reformulados. Ainda, em conjunto com esses relatórios, é feita uma observação do clima organizacional; ou seja, uma análise diante do ambiente de trabalho e como as pessoas se comportam nele. É possível enxergar um local de trabalho harmonioso ou desequilibrado através do comportamento e reação dos seus colaboradores.

Além disso, podemos mensurar o clima organizacional através da relação entre os indivíduos pertencentes àquela empresa⁸. Isso ocorre porque podemos avaliar o entrosamento e a convivência do time perante suas atitudes e formas de lidar uns com os outros. Entende-se o ambiente como um influenciador na rotina de trabalho do funcionário; uma vez que o empregado necessita de um cenário equilibrado para que possa focar em suas atividades e manter um cotidiano tranquilo e mentalmente saudável.

Conforme citamos, as pessoas passam uma boa parte do seu dia trabalhando, ou seja, postas dentro do seu local de trabalho, rodeadas de seus colegas e realizando suas tarefas rotineiras. Assim, já é possível entender a extrema importância do clima organizacional ser positivo e balanceado. Isso se faz necessário porque o colaborador precisa se sentir confortável e feliz para poder desempenhar suas funções com excelência. Logo, percebe-se como um ambiente de trabalho harmonioso reflete diretamente na motivação de seus colaboradores.

Levando isso em consideração, Chiavenato ressalta que o clima organizacional é um fator significativo na construção da Qualidade de Vida no Trabalho:

Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social. (CHIAVENATO, 2010, p. 488)

Sendo assim, juntamente com a Pesquisa de Clima, a observação do cenário cotidiano e do comportamento do time se tornam aliados indispensáveis na criação de um

⁸ Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010, p. 546.

modelo eficiente de QVT. Entende-se como um ambiente harmonioso um local aonde os colaboradores sejam tratados com respeito, aonde respeitem seus colegas e consigam ser eles mesmos sem ter nenhum tipo de preconceito, aonde, além disso, eles se sintam confortáveis para expressarem suas opiniões e vontades. Ainda, devemos frisar a importância de um local que esteja com suas condições de segurança e salubridade em dia, e com as devidas orientações para que seus colaboradores possam se sentir seguros no seu dia a dia.

Com essa análise é possível salientar que a empresa consegue direcionar suas ações e práticas com mais assertividade. Isso acontece porque ela tem dados da visão da sua equipe (proporcionados pela Pesquisa de Clima e Satisfação), além da percepção do comportamento do time como um todo. Assim, é mais fácil entender quais as necessidades mais vigentes dos seus trabalhadores e aonde a companhia deve atacar inicialmente para melhorar possíveis falhas ou ausências.

Para realização desta observação também se faz necessário que seja realizado com um profissional qualificado para assegurar o levantamento das informações e futuras ações tomadas juntamente com a Diretoria da Empresa.

2.3 - Entrevista com Gestores

Ainda nesse contexto, o alinhamento e relacionamento entre o time e seu gestor se tornam peças fundamentais para que se tenha mais conhecimento sobre cada componente da equipe. Uma das competências que devem ser ressaltadas nesse entrosamento é a transparência, uma vez que é essencial que o gestor e o colaborador possam conversar abertamente sobre suas expectativas, visões e necessidades. Logo, ao conhecer mais cada profissional do seu quadro de funcionários, o gestor consegue desenhar práticas direcionadas à necessidade de cada um. Isso reforça a indispensabilidade da conversa e da rotina de transparência entre os colegas.

Nesse quesito, entendemos que apoiar e incentivar o crescimento dos seus trabalhadores vai além do interesse de manter um bom clima organizacional; ele permeia, também, no objetivo de manter funcionários motivados e ávidos pelo resultado e pela sua melhoria.

3 – O desempenho e engajamento do colaborador aliados à qualidade de vida no trabalho

Nesse contexto, já falamos sobre a importância do clima organizacional para a saúde do funcionário e, podemos retomar esse pensamento considerando que um ambiente em que a equipe demonstra e cultiva o respeito entre si, como uma oportunidade de suprimento das características que Maslow ressalta. É importante frisar a extrema relevância da transparência da situação do operário para que ele possa entender em qual cenário está inserido; além de poder desenhar suas próximas ações.

Nessa conjuntura, Maslow ainda destaca a “Realização Pessoal” como uma das necessidades intrínsecas do homem. Nessa categoria podemos enfatizar a ambição de uma forma saudável, aonde ela é uma ferramenta de motivação para o desempenho do colaborador dentro da empresa. É relevante, ainda, como as conquistas profissionais tem influência significativa na vida de um trabalhador. Conforme supracitamos, hoje o funcionário passa grande parte do seu dia dentro da empresa; caso essa dedicação não lhe traga o sentimento de realização, ele fica frustrado e não vê sentido na função que desempenha. Nesse caso, a autorrealização no mundo corporativo pode ser destacada pelo reconhecimento.

Ainda nesse assunto, podemos completar ressaltando que o clima organizacional que o trabalhador está inserido é conectado diretamente com sua performance e seu desempenho. Sendo assim, um ambiente equilibrado, transparente, respeitoso e harmonioso pode desenvolver seus profissionais em uma escala maior, além de atender as diversas necessidades individuais de seus colaboradores. É fundamental deixar destacado que um profissional com saúde mental equilibrada e sentimento de realização pessoal se torna cada vez mais dedicado e motivado, já que vê resultado em suas ações (além de entender seu atual momento na companhia)

3.1 - Ginástica Laboral

Quando falamos de Qualidade de Vida no Trabalho englobamos vários aspectos que implicam diretamente em uma vida equilibrada e saudável do colaborador. Pensando nisso,

Chiavenato (2010) reforça como é importante ter um ambiente de trabalho que seja seguro e que influencie positivamente no funcionário⁹.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 470)

Sendo assim, é possível entender como o ambiente de trabalho deve ser confortável e trazer benefícios para quem passa grande parte do seu dia lá dentro. Nesse aspecto, conforme Chiavenato ressaltou, podemos entender que bem-estar do colaborador vai além de aspectos físicos que englobam a segurança do trabalho, mas, também, aspectos mentais e psicológicos. Logo, ao entender que a segurança do trabalhador é um fator essencial para sua vivência e saúde no dia a dia do expediente, faz-se necessário ressaltar os aspectos de saúde corporal diante das circunstâncias.

Pensando no bem-estar dos seus profissionais, as empresas realizam algumas práticas para que a saúde física dos mesmos não seja prejudicada pela rotina pesada de trabalho. Por isso, muitas organizações adotam a Ginástica Laboral como uma atividade diária que cuida da segurança e saúde do seu time. É importante frisar que esse exercício é praticado dentro do ambiente de trabalho e dentro da carga horária do profissional; isso porque entendemos que é direcionada para evitar que situações dentro da companhia se tornem prejudiciais para a saúde das pessoas.

No cenário organizacional atual os colaboradores passam muito tempo sentados, digitando em frente ao computador e falando ao telefone. Essas atividades, feitas repetidamente, podem causar algumas lesões como tendinite, dor nas costas, lesão por esforço repetitivo (LER), entre outras. Por isso, a prática da Ginástica Laboral é essencial para a manutenção da saúde física dos trabalhadores. Ela é aplicada através de “[...] técnicas de alongamento, respiração, percepção corporal, reeducação postural e compensação dos músculos” (BEECORP, 2020).

A sua realização muitas vezes é feita na parte da manhã ou tarde, aonde o time tira de 10 a 15 minutos para se alongar e fazer práticas de movimentos que provocam o exercício do

⁹ Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010, p. 470.

corpo. Sempre aplicado por um profissional como Educador Físico ou Fisioterapeuta, uma vez que ambos têm capacidade técnica para aplicar a atividade com segurança e evitar que exercícios sejam feitos de maneira incorreta.

Então, a Ginástica Laboral foi uma forma das empresas fazerem com que os seus funcionários se mantivessem saudáveis e com uma rotina de atividades. Os benefícios, além de atingirem a saúde física, atingem, também, a saúde mental. Uma vez que um colaborador trabalha com dor nas costas ou dor nas mãos, por exemplo, percebemos uma queda no desempenho, baixa produtividade e promoção de mau humor. Nesse caso, a companhia deseja promover o bem-estar, evitar ter funcionários com problemas de saúde que possam deixá-los com baixa produtividade, além de correr o risco que eles sejam afastados por algum problema maior.

Quando citamos a importância da Ginástica Laboral como uma ferramenta de incentivo ao bem-estar e a saúde do funcionário, podemos ainda ressaltar que esse pode ser um momento de convivência entre os colaboradores em que o foco seja outro que não o trabalho ou a rotina de funções/atividades. É uma oportunidade de aproximação entre as equipes, além de um momento de descontração.

Este é um exemplo de atividade que pode ser incorporada no dia a dia do trabalho e que tem benefícios além do esperado. A Ginástica Laboral é uma forma de incentivo e preocupação com a saúde física do colaborador, uma forma da empresa demonstrar que se preocupa com o bem-estar do seu time, também é uma oportunidade de aproximação entre os trabalhadores, além de uma chance de reunião dos profissionais aonde o foco não seja trabalho ou algum assunto similar. Percebe-se a importância desse tipo de atividade e como ela é rica em seus resultados, como alguns citados pela Beecorp:

[...] Diminui os índices de afastamento médico e gastos com despesas médicas [...] Transforma o ambiente de trabalho [...] Aumenta a qualidade de vida no trabalho (QVT) [...] Atende a norma regulamentadora número 17 (NR-17) [...] Otimiza a rotina dos trabalhadores [...] Minimiza a sensação de fadiga e esgotamento ao fim do dia [...] Diminui riscos de acidente de trabalho [...] Ajuda a aumentar o foco, a concentração e a disposição [...] Eleva a produtividade e o desempenho [...] Melhora a imagem da instituição para empregados e sociedade [...] Diminui o absenteísmo [...] Reduz as taxas de *turnover*. (BEECORP, 2019)

Além da Ginástica Laboral há outros tipos de atividades que possam ter os benefícios que a mesma propõe. Podemos ir além das atividades físicas e ver nos grupos de discussão uma forma de aproximar colaboradores que tenham mesmos gostos e *hobbies*, por exemplo. Sendo assim, conseguimos citar grupos de diversidade, grupos de corrida, grupos de mães, grupos de pais... E, ainda é possível reunir pessoas com rotinas parecidas: quem costuma

jogar futebol na quadra X perto do trabalho, quem curte montanhismo, quem gosta de tirar fotos e etc. Essas são formas de reunir e aproximar colegas de trabalho que possam ter aptidões e interesses em comum.

3.2 – Benefícios

Depois de entendermos melhor como funciona o cenário corporativo, podemos analisar com mais amplitude sobre a ligação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a performance do funcionário. É possível levantar novamente o Modelo de Walton aonde analisamos todos os aspectos destacados como imprescindíveis para que o profissional se sinta em harmonia dentro do local de trabalho assim como na sua vida pessoal.

É preciso relacionar o bem-estar físico e mental de um colaborador com a sua dedicação e afinho ao trabalho. Colaboradores que se sentem confortáveis em seu ambiente de trabalho e não possuem obstáculos diante do seu desenvolvimento e trabalho (ambiente insalubre, equipe em desarmonia, cansaço, dores corporais, esgotamento físico e mental, por exemplo) tendem a focar mais em seus deveres e a executar com maior excelência seu trabalho.

Isso ocorre como resposta do engajamento do funcionário com a sua organização, sua função, seu time e seu bem-estar. As quatro vertentes estão conectadas e sabe-se como a baixa execução em uma pode prejudicar as outras. Sendo assim, no cenário de uma companhia com positivo e harmonioso clima organizacional temos uma equipe motivada, saudável e com foco em seu desempenho. Conforme citado no primeiro capítulo, a empresa entende que o cliente externo só estará satisfeito e bem atendido, quando o cliente interno, ou seja, seus funcionários, estiverem satisfeitos.

Então, mais uma vez reforça-se a necessidade da Pesquisa de Clima Organizacional e de Satisfação para explorar e analisar a visão do funcionário sobre as práticas desenvolvidas pela empresa. É nesse momento que surgem, também, novas ideias de condutas que possam ser colocadas em prática visando o bem-estar e desempenho dos colegas. Assim, o time de trabalhadores consegue ver como a empresa se preocupa com eles e com que eles se sintam bem em seu local de trabalho (e também em casa).

Nesse contexto, é de extrema importância que as pesquisas cubram todos os aspectos que possam influenciar positiva ou negativamente em seus funcionários. É nesse momento que conseguimos entender se a empresa está suprimindo as necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Quanto maior o engajamento da pesquisa, ou seja, quanto menor o número de

detratores, melhor será o clima organizacional. Nesse aspecto, o engajamento se torna o conjunto dos resultados das práticas feitas pela companhia, e como o trabalhador se sente enquanto inserido nesse ambiente.

Por isso, faz-se necessário cobrir, também, a percepção e satisfação dos colaboradores diante o pacote de benefícios disponibilizado pela companhia para entender quais as necessidades individuais de cada funcionário. Assim, benefícios como plano de saúde, plano odontológico, *gympass*, cesta básica, auxílio-creche, plano funeral, vale-refeição/alimentação, entre outros, se tornam um atrativo e um complemento na vida dos profissionais daquela empresa. Nesse aspecto, quanto mais se conhece a equipe, mais fácil fica de desenhar um pacote de benefícios que seja chamativo e que supra as expectativas e necessidades do time, incentivando e investindo no bem-estar do quadro de colaboradores.

3.3 - Importância do *feedback*

Nesse cenário, faz-se necessária a análise das respostas e uma exploração das falhas da companhia e do que está surtindo efeito positivo para com a equipe. Assim, a próxima etapa, e uma das mais importantes, é o contato com o empregado para ouvir suas necessidades e mostrar para ele a percepção que a organização tem sobre ele. Além de demonstrar interesse genuíno no desenvolvimento dele, é uma hora de *feedback* mútuo: o gestor mostra sua impressão e avaliação do funcionário, e o funcionário tem seu momento de retorno sobre o gestor e sobre seu sentimento diante das práticas da corporação.

Levando em consideração as necessidades do ser humano listadas por Maslow (2001), podemos perceber que a prática do *feedback* pode ser usada para suprir algumas das categorias sugeridas pelo autor. Como foi visto na divisão que trata da Segurança, algo que preocupa o indivíduo é a segurança do emprego; quando se tem um clima organizacional equilibrado e transparente, podemos usar da reunião de *feedback* como um momento de explicitar e analisar a situação do funcionário. É um tempo de entender o que está sendo positivo ou negativo e, acima de tudo, entender qual cenário ele está vivendo e como está sendo avaliado pelos seus gestores. Nesse momento a clareza e transparência sobre a situação do colaborador são fatores essenciais para que ele tenha compreensão sobre seu desempenho e quais expectativas a empresa tem sobre ele.

Ainda na Pirâmide, a etapa que cobre a Estima do indivíduo resalta diversos aspectos que implicam diretamente no brio do ser humano. Quando falamos de confiança, conquista, respeito aos outros e dos outros e autoestima, podemos entender como a transparência dentro

do mundo corporativo pode interferir na vida de um colaborador. Uma vez que entendemos a reunião de *feedback* como um momento de avaliação do desempenho e desenho de plano de desenvolvimento, podemos inferir que o colaborador entende o interesse da companhia nele, e como ela tem interesse genuíno na sua evolução.

4 - Fidelidade e Resultados através da Satisfação

Hoje é possível enxergar uma geração de trabalhadores que busca vínculo e propósito na empresa em que vão trabalhar. Esse tipo de conexão está baseado na busca por identidade, uma vez que conseguem caminhar na mesma direção que a firma, eles se sentem mais confortáveis e pertencentes, já que ambos têm o mesmo propósito. Sendo assim, o *fit* cultural é primordial para ter uma equipe que caminhe junto com a empresa e que veja e entenda os objetivos da organização diante das suas atividades diárias (e metas).

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. [...] Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 172-3)

A parte do alinhamento cultural é só a primeira etapa para a construção de uma equipe entrosada. Além disso, é preciso manter diariamente o engajamento e esse senso de pertencimento. Por isso é tão importante que as Pesquisas de Clima e Satisfação sejam feitas abordando todas as partes da rotina do colaborador, para que se tenha uma visão mais macro do negócio e da percepção do trabalhador. Logo, a pesquisa sendo feita em anonimato, ou seja, o profissional não precisa se identificar para responder a pesquisa, coloca o operário em uma posição mais confortável; aonde ele pode ser sincero em suas respostas sem medo de ter alguma represália por isso.

Assim, no momento de apuração da pesquisa, as perguntas com menor índice de satisfação são as maiores lacunas, naquele momento, dentro da empresa. Diante desse cenário, começa o processo de análise das respostas negativas para que se possa desenhar um plano de ação para solucionar essas falhas. Entende-se que essas lacunas são oportunidades de desenvolvimento daquela situação/prática/comportamento. A Pesquisa reforça a importância da visão do colaborador perante as condutas da empresa, para que o relacionamento entre a equipe seja estreitado e cada um possa desenhar ações e atitudes para que esse relacionamento fique melhor.

No mesmo cenário, reforça-se a importância do olhar aguçado perante as respostas com maior índice de satisfação, ou seja, as práticas ou condutas que os trabalhadores mais

admiram ou mais gostam dentro da companhia. Isso ajuda a empresa a entender melhor seu “cliente interno” e como se comportar diante dele. Uma vez que entende que certo tipo de prática é bem vista e bem aceita, pode-se usar esse *feedback* como forma de desenhar o perfil dos seus colaboradores e promover ações que sejam mais propensas a agradar à equipe.

As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que a cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo. (CHIAVENATO, 2010, p. 546)

Diante do exposto, entende-se a ampla magnitude da aplicação da Pesquisa além da necessidade de análise de seus resultados; além, do desenho do plano de ação diante das falhas observadas e da continuidade de condutas que são bem vistas pela equipe. A relevância atinge, também, os resultados obtidos externamente, diante do mercado de trabalho, por exemplo. Conforme supracitamos, uma vez que o colaborador está satisfeito, ele se empenha mais no seu trabalho, consegue ter um índice de desempenho mais elevado, além de ter mais anseio de atingir suas metas e objetivos. Outro ponto que é atingido é o público que busca uma oportunidade de emprego; eles conseguem enxergar na empresa um lugar de respeito e que coloca no dia a dia o que se propõe na sua cultura e valores. Esse aspecto é levado em consideração quando alguém vai se inscrever para concorrer às vagas abertas daquela organização. A impressão do local, além da assimilação diante do comportamento dos funcionários, são pontos que são cogitados pelos profissionais antes de aceitar uma proposta de emprego em uma nova empresa, por exemplo.

À vista disso, é possível assimilar como a Pesquisa de Clima e Satisfação é uma forte aliada na confecção de novas práticas e ações, além de ser uma ferramenta impulsionadora do engajamento entre o time. É preciso ressaltar sua relevância diante de um ambiente organizacional aonde o profissional colaborador precisa e deve ser colocado como ativo principal, até porque ele é a “mola propulsora” das atividades, e responsável pela execução das tarefas. Logo, quando o “cliente interno” é colocado como prioridade, sabe-se que a chance de ter um “cliente externo” satisfeito se torna grande e viável.

Conclusão

Logo, foi possível perceber que a rede de colaboradores internos é peça fundamental para o bom desenvolvimento de uma empresa. Sendo assim, é factível compreender que ela precisa estar satisfeita e em harmonia. É um conjunto de comportamentos e mudanças que são responsáveis pelo bem estar do colaborador na empresa em que ele está inserido. Nesse caso, é possível enxergar uma oportunidade de elaboração de uma gestão de qualidade de vida para o trabalhador como forma de motivar e incentivar a contribuição do mesmo na companhia e, fortalecer os laços entre os dois mundos.

Para a evolução desse estudo e dessas análises foi preciso ter uma visão geral do mundo organizacional, que foi possível através das aulas e trabalhos desenvolvidos ao longo do curso de Administração, oferecido pela Faculdade FEAP (Fundação Educacional de Além Paraíba). Esse conhecimento serviu como base para que o presente trabalho pudesse progredir com fontes e referências importantes dentro da área em discussão, o RH (Recursos Humanos). Para que a conclusão fosse a mais próxima da realidade, foi preciso estudar como era o cenário empresarial antes desse novo comportamento, para entender o porquê dessa transformação, e como ela foi enxergada até então. Esse estudo foi realizado através de participação em palestras e aulas ministradas durante a faculdade. Outra forma de obter mais informações foi através da leitura de artigos disponíveis *online* em diversas plataformas de conhecimento compartilhado. Através da *internet* foi possível ter acesso a diferentes trabalhos e artigos desenvolvidos sobre o mesmo tema; eles serviram como fomento para o debate, além de elucidar a percepção da importância do tema na atualidade.

Após a pesquisa bibliográfica foi possível ver a expressiva necessidade de abordar a qualidade de vida como uma peça fundamental para sobrevivência de uma corporação. Dada essa relevância e atualidade do assunto, este trabalho explorou algumas formas de aplicabilidade como forma de proporcionar um ambiente de trabalho mais equilibrado e confortável.

Conclui-se que um ambiente de trabalho harmonioso e equilibrado é fundamental para que sua equipe de colaboradores possa desempenhar com excelências suas funções; além de performar com mais foco e objetividade. Foi possível analisar como o engajamento do time e as condutas de reconhecimento e qualidade de vida no trabalho são capazes de elevar o clima organizacional e transformá-lo em um potencializador de desempenho e rendimento de um funcionário.

Ao longo do trabalho pudemos relacionar um funcionário satisfeito com seu nível de desempenho e performance. Entendemos que o comportamento e empenho em realizar as atividades diárias estão conectados com o sentimento de pertencimento do colaborador diante do ambiente em que ele está inserido. Isso é reflexo de uma geração que busca conexão entre seus valores e os valores da companhia que está trabalhando ou pensando em trabalhar.

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

FINKELSTEIN, J. **Hierarquia das Necessidades de Maslow**. Wikimedia Commons, 2007. Disponível em https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg. Acesso em 21 de jun. de 2020.

GALAN, Bárbara. **Ginástica Laboral pode ajudar na melhora do desempenho da equipe**. Beecorp, 2019. Disponível em <https://beecorp.com.br/blog/ginastica-laboral/>. Acesso em 21 de jun. de 2020.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SAMPAIO, J. R. **A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido**. HSM Management, São Paulo, n. 25. out. 2005.