

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM PSICOLOGIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO SAÚDE MENTAL E PRÁTICAS SOCIAIS

Jéssica Andréia Agnes

ELABORAÇÃO DE MANUAL COM DIRETRIZES PARA MELHORAR A
QUALIDADE DE VIDA E FELICIDADE DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO
DE TRABALHO

Santa Cruz do Sul

2022

Jéssica Andréia Agnes

**ELABORAÇÃO DE MANUAL COM DIRETRIZES PARA MELHORAR A
QUALIDADE DE VIDA E FELICIDADE DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO
DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para a obtenção do título de Mestre em Psicologia

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Castro Witczak
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Liane Mählmann Kipper

Santa Cruz do Sul




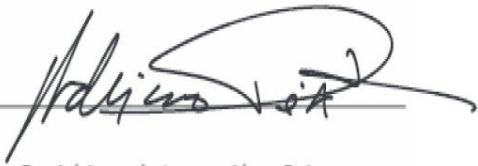
2022

Jéssica Andréia Agnes

**ELABORAÇÃO DE MANUAL COM DIRETRIZES PARA MELHORAR A
QUALIDADE DE VIDA E FELICIDADE DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO
DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para a obtenção do título de Mestre em Psicologia

Aprovado em 20 de maio de 2022:

 <hr/>	 <hr/>
<p>Dr. Marcus Vinicius Castro Witzak Professor orientador – UNISC</p>	<p>Dra. Liane Máhmann Klapp Professora <u>coorientadora</u> – UNISC</p>
 <hr/>	 <hr/>
<p>Dr. Eduardo Steindorf Saraiva Professor convidado – UNISC</p>	<p>Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto Professor convidado – UFBA</p>

Santa Cruz do Sul

2022

AGRADECIMENTOS

Dizer obrigada, às vezes, não é suficiente para agradecer pelos momentos felizes que presenciamos ao longo da vida. Por vezes é mais fácil reclamar da vida ou ficarmos insatisfeitos por imaginar que estamos longe do que sonhamos. Por que a grama do vizinho parece ser tão mais verde do que a nossa? Será que é tão difícil olhar para a nossa vida e para nós com o mesmo olhar que lançamos para os outros?

E o tempo passa... Passamos pela vida, não vivemos. Sobrevivemos, porque não sabemos fazer outra coisa. Até que, inesperadamente, acordamos e olhamos para trás. E então nos perguntamos: e agora?! Agora, hoje, ainda é tempo de reconstruir alguma coisa, de dar o abraço naqueles que amamos, de dizer uma palavra carinhosa, de agradecer pelo que temos. Nunca se é velho demais ou jovem demais para amar, dizer uma palavra gentil ou fazer um gesto carinhoso.

Nós precisamos aprender a ter orgulho do que somos, do que fazemos e do que temos. Precisamos ser menos críticos e menos cruéis conosco, precisamos saber relevar as nossas falhas e fraquezas e saber celebrar as pequenas conquistas diárias. Os nossos dias são feitos de pequenos passos e é com o sucesso dos pequenos passos que vamos chegar onde queremos.

É com este olhar generoso sobre mim e sobre a minha vida que eu agradeço tudo o que eu alcancei até hoje. Eu reconheço o meu esforço e me reconcilio com os meus fracassos, porque sei que nenhum deles foi grande o suficiente para me fazer desistir. Pelo contrário, os meus erros me ajudaram a crescer. Cada dia é uma dádiva, uma oportunidade de transformar sonhos em realidade, e por mais este dia de vida eu Te agradeço, meu Deus

Além disso tem pessoas que tornaram esse momento possível: meu namorado Lucas, sempre presente e me ajudando a superar os obstáculos, minha família, mesmo distantes pelo momento com torcida constante pela minha felicidade e sucesso, meus amigos, os que ainda permanecem e alegam meus dias e os que já foram mais deixaram aprendizados, aos meus orientadores, sempre solícitos e dispostos a tornar esse trabalho relevante, a empresa objeto de estudo que proporcionou tantos aprendizados e evolução pessoal e profissional. Sou muito grata!

RESUMO

O mundo está mudando em um ritmo rápido em termos de cultura, educação, complexidades das necessidades e demandas da sociedade. Nesse cenário as organizações precisam de funcionários saudáveis e motivados para sobreviver e prosperar durante os tempos de mudança. Essas transformações têm imposto uma série de desafios para as organizações, sobretudo no cuidado e atenção com as pessoas. O trabalho é um conceito central na vida das pessoas já que possibilita subsistência e alargamento das relações interpessoais, com o desenvolvimento de competências e produção de novas perspectivas, ressignificando a vida. Porém o sofrimento e o adoecimento mentais são comuns nos ambientes de trabalho gerando conflitos, afastamentos e diminuição de produtividade, tornando-se então um grande desafio à saúde pública. As organizações consideradas saudáveis adotam práticas de gestão que perpassam o ambiente de trabalho e são fundamentais as políticas de desenvolvimento que ajudem os colaboradores a estarem mais felizes, mais saudáveis e comprometidos. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o atual status da felicidade e da qualidade de vida em uma organização de trabalho e criar um manual com diretrizes para promoção da felicidade e da qualidade de vida das pessoas no contexto de trabalho. A metodologia utilizada é o *Design Thinking* que parte do entendimento do problema para a busca de soluções adequadas ao contexto organizacional. Os resultados apontam para avanços na pesquisa sobre a eficácia das intervenções positivas nas organizações (combinação de práticas de intervenção específicas, sua concepção, avaliação e desenvolvimento de protocolos específicos). Mesmo com as constatações do ponto de vista teórico deste trabalho, os resultados da intervenção demonstram que ainda existem muitos desafios e lacunas na forma de gerir pessoas. Com a intervenção foi possível elucidar a necessidade de mais políticas e práticas organizacionais positivas que alinhem atitudes, valores e comportamentos pessoais e profissionais, com os valores, a missão e visão nas organizações. É fundamental que os colaboradores encontrem clareza, sentidos e propósitos significativos nos papéis que desempenham na vida organizacional, bem como nos demais espaços da vida, para que possamos construir o que aqui se compreende como felicidade. A elaboração de um manual com as necessidades para uma organização saudável e feliz é relevante do ponto de vista prático, já que a maioria do conteúdo existente é conceitual e não aborda políticas e práticas organizacionais utilizadas no dia a dia nas empresas que contribuem para a melhoria do ambiente.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Organizações saudáveis. Qualidade de Vida no Trabalho. Cultura Organizacional. Felicidade no Trabalho.

ABSTRACT

The world is changing at a rapid pace in terms of culture, education, complexities of societal needs and demands. In this scenario, organizations need healthy and motivated employees to survive and thrive during times of change. These transformations have imposed a series of challenges for organizations, especially in the care and attention to people. Work is a central concept in people's lives as it enables subsistence and expansion of interpersonal relationships, with the development of skills and production of new perspectives, giving new meaning to life. However, suffering and mental illness are common in work environments, generating conflicts, absences and decreased productivity, thus becoming a major challenge to public health. Organizations considered healthy adopt management practices that permeate the work environment and development policies that help employees to be happier, healthier and more committed are essential. The objective of this work is to diagnose the current status of happiness and quality of life in a work organization and create a manual with guidelines to promote people's happiness and quality of life in the work context. The methodology to be used is Design Thinking, which starts from the understanding of the problem in order to search for adequate solutions for the organizational context. The main results point to many advances in research on the effectiveness of positive interventions in organizations and at work, but there is still a long way to go when it comes to the best combination of specific intervention practices, their design, evaluation and protocol development. specific. Even with the findings from the theoretical point of view of this work, the results of the intervention demonstrate that there are still many challenges and gaps in the way of managing people. With the intervention, it was possible to elucidate the need for more positive organizational policies and practices that align attitudes, values and personal and professional behaviors with the values, mission and vision in organizations. It is essential that employees find clarity, meanings and meaningful purposes in the roles they play in organizational life, as well as in other areas of life, so that we can build what is understood here as happiness. The elaboration of a manual with the needs for a healthy and happy organization is relevant from a practical point of view, since most of the existing content is conceptual and does not address organizational policies and practices used on a daily basis in companies that contribute to improvement. of the environment. To help elucidate the practical knowledge acquired in the intervention, a sequence of 10 stories will be told in the form of a technical product. In addition to having theoretical support, it brings elements of the action plan prepared for the company that is the focus of the intervention and more knowledge acquired from the field in another organization.

Keywords: Worker health. Healthy organizations. Quality of work life. Organizational culture.
Happiness at Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema para compreender os grupos de trabalho e coleta de dados	17
Figura 2 - Nove práticas culturais avaliadas na certificação GTPW	19
Figura 3 - Folder de divulgação da campanha	22
Figura 4 - Dados por cargo	23
Figura 5 - Dados por gênero	23
Figura 6 - Dados por idade	24
Figura 7 - Dados por tempo de empresa	25
Figura 8 - Dados por escolaridade	25
Figura 9 - Composição do índice de Felicidade no Trabalho	26
Figura 10 - O que é levado em conta para uma empresa ser excelente para se trabalhar	29
Figura 11 - Pontuação de cada subgrupo resultante da coleta de dados	29
Figura 12 - Pontos fortes identificados na coleta de dados	31
Figura 13 - Pontos de melhoria identificados na coleta de dados	31
Figura 14 - Dimensões fundamentais da felicidade nas organizações e no trabalho	33
Quadro 1 - Plano de ação elaborado para a empresa atuar na melhoria dos processos de gestão de pessoas e qualidade de vida do trabalho dos colaboradores	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DESCRIÇÃO DA PESQUISA INTERVENÇÃO	13
2.1	Caracterização do ambiente de intervenção.....	13
2.2	Coleta e análises dos dados	14
2.2.1	Grupo e coleta de dados 1	17
2.2.2	Grupo e coleta de dados 2	22
3.2.2.1	Práticas de Gestão de Pessoas na empresa – Indicadores que compõem o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP)	26
3.2.2.2	Respostas do questionário pelos colaboradores – Indicadores que compõem o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)	28
3.2.2.3	Conclusão sobre o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) da organização	32
2.2.3	Grupo 3 e coleta de dados 2	32
2.3	Conclusão sobre a intervenção.....	38
3	DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO	40
3.1	Manual sobre as necessidades para uma Cultura Organizacional Saudável e Feliz.....	40
3.1.1	Definição	40
3.1.2	Descrição de sua finalidade	40
3.1.3	Avanços tecnológicos/Grau de novidade	40
3.1.4	Discentes Autores	41
3.1.5	Docentes Autores	41
3.1.6	Demais Autores.....	41
3.1.7	Conexão com a Pesquisa	41
3.1.8	Conexão com a Produção Científica	42
3.1.9	Campos descritivos opcionais*	42
3.1.9.1	Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica	42
3.1.9.2	Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica.....	42
3.1.9.3	Complexidade da Produção Técnica/Tecnológica	42
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE A – Questionário Você S/A.....	51
	APÊNDICE B – Atas reuniões com os líderes durante a elaboração do protocolo	57
	APÊNDICE C – Manual ilustrado das necessidades para uma organização	
	MAIS saudável e feliz.....	59

1 INTRODUÇÃO

O mundo está mudando em um ritmo rápido, em termos de cultura, educação, complexidades das necessidades e demandas da sociedade, e, nesse cenário, as organizações precisam de funcionários saudáveis e motivados, para sobreviverem e prosperarem durante os tempos de mudança (SALANOVA *et al.*, 2012). Essas transformações são impulsionadas pela 4ª revolução industrial e têm imposto uma série de desafios para as organizações, sobretudo no cuidado e atenção com as pessoas (SANTOS; CRUZ, 2019). Nesse contexto, assume-se como essenciais aquelas organizações que são capazes de vencer e lidar com a incerteza. Nas organizações consideradas saudáveis, são fundamentais as políticas de desenvolvimento de recursos humanos que ajudem os colaboradores a serem mais felizes, mais saudáveis, comprometidos com o seu trabalho, mais concebidas como construções humanas, dotadas de propósitos significativos que são percebidos, sentidos e compartilhados (BOEHS; SILVA, 2017).

A presença de estresse e de outros sintomas relacionado ao trabalho, bem como a crescente falta de comprometimento face ao trabalho, por parte dos colaboradores, constituem um problema que carece de atenção (JOYCE *et al.*, 2016; JOHNSTON *et al.*, 2019). Essas manifestações estão associadas a comportamentos não desejados a nível laboral, tais como: insatisfação no trabalho, Síndrome de Burnout, *turnover*, absenteísmo, presenteísmo, dificuldades na tomada de decisão e cooperação, dificuldades de trabalho em equipe, diminuição da produtividade, entre outros (JOYCE *et al.*, 2016), sendo esses prejudiciais à qualidade de vida dos colaboradores. Um dos aspectos do desenvolvimento de uma organização saudável é a saúde do funcionário, porque representa uma vantagem competitiva para as empresas organizações, e cuidar delas, portanto, tem consequências positivas no bem-estar, em termos de desempenho organizacional e saúde financeira da organização (ACOSTA *et al.*, 2015).

Motivada pelos benefícios que presenciei ao aplicar alguns conceitos da Psicologia Positiva na minha vida pessoal e, também, pelo contexto de trabalho no qual estou inserida trabalhando diretamente ligada a pessoas e vendo que existem lacunas na forma de gerir pessoas, iniciei uma pesquisa sobre a Psicologia Positiva, aplicada nas organizações e no trabalho. Inicialmente, eu li o livro “*Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho*”, de Boehs e Silva (2017). Buscando compreender a Felicidade no Trabalho, o livro reúne conceitos fundamentais e sentidos aplicados do tema por autores brasileiros. Nesse livro, encontrei as dimensões da Felicidade no Trabalho e achei interessante me aprofundar no conceito

organizações saudáveis e resilientes devido a necessidade de mudanças no contexto atual dentro das organizações.

O principal objetivo deste trabalho é diagnosticar o atual status da felicidade e da qualidade de vida em uma organização de trabalho e criar um manual com diretrizes para promoção da felicidade e da qualidade de vida das pessoas nesse contexto. A abordagem metodológica adotada é a *Design Thinking*, que consiste em construir soluções que trazem benefícios às pessoas, organizações e sociedade. Envolve o desenvolvimento de uma inovação, com a intenção de resolver problemas do mundo real, e é uma abordagem de pesquisa adequada quando os pesquisadores necessitam trabalhar de forma colaborativa com as organizações para testar novas ideias (BROWN, 2020).

Com relação a coleta e análise de dados, foi realizada uma análise bibliométrica da literatura, para entender o estado da arte dos temas felicidade e qualidade de vida no trabalho e entender os modelos existentes visando um que se adequasse ao contexto organizacional. Com base nisso e considerando as necessidades e particularidades do ambiente de intervenção, o modelo escolhido consiste em um questionário para diagnóstico da Felicidade no Trabalho baseado nos parâmetros das 150 melhores empresas para se trabalhar, guia *Você S/A* (CAETANO, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2020). Os critérios de escolha foram: modelo que fosse adaptado a realidade corporativa, com linguagem fácil e acessível, que possibilitasse análise dos dados e contribuísse para que a organização pode-se vir a se tornar uma referência em bom local para se trabalhar. Para realização intervenção foram criados três grupos de trabalho e duas coletas de dados foram realizadas.

Os principais resultados da pesquisa apontaram para a necessidade de melhorias organizacionais em grandes áreas como: aprendizagem e desenvolvimento, satisfação e motivação e carreira. Para trabalhar com esse desdobramento optamos por elaborar uma intervenção baseada nas três dimensões da felicidade do trabalho: a dimensão material de existência trabalha com questões relacionadas ao ambiente físico de trabalho, a dimensão relacional trata do ambiente psicossocial de trabalho e da qualidade das interações entre gestores e demais trabalhadores e, por último, a dimensão espiritual tem como objetivo os propósitos pessoais, profissionais e organizacionais que são vistos como significativos e relevantes (BOEHS; SILVA, 2017). Tais dimensões foram trabalhadas nos seguintes pilares durante a intervenção:

- **Desenvolvimento Humano:** que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento, o pilar trabalha carreira, aprendizagem e desenvolvimento e tem como norteador a dimensão espiritual.

- Comportamento e Relações: este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa, o mesmo trabalha satisfação e motivação e tem como norteador a dimensão relacional.

- Equilíbrio Trabalho e Vida: este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitária de tarefas, ele serve para dar suporte e fortalecer as outras frentes de intervenção além de ter como norteador a dimensão material de existência.

A intervenção foi desdobrada junto com as lideranças da empresa. As reuniões foram realizadas divididas em três momentos: em desenvolvimento humano, explicamos itens que constituíam o pilar, como: avaliação de experiência / *fit* cultural (conexão com a cultura da empresa), avaliação de competências / *hard* e *softskills*, plano de desenvolvimento individual, *feedback*, plano de carreira, entre outras questões. Já em comportamento e relações, o objetivo era falar sobre a cultura organizacional bem como discutir sobre o papel das relações positivas no caminho de uma empresa melhor. Além de abordar os valores da empresa, comunicação não violenta, inteligência emocional, o erro como aprendizado, vulnerabilidade e segurança psicológica, trouxemos discussões sobre confiança, reconhecimento, integridade, otimismo, empatia, resiliência, esperança, gentileza e gratidão. Referente ao equilíbrio trabalho e vida, a abordagem adotada foi entender se a distribuição de tarefas era igualitária e como estava a sobrecarga da equipe.

Com base nesses encontros e das necessidades da organização foi elaborado um plano de ação acolhido pela empresa, através da sua área de recursos humanos, para ser utilizado no planejamento de trabalho da área. A ideia era inicial era que o plano de ação inicial se torna-se um protocolo e, por consequência, uma política institucionalizada. Porém acabamos optando por mudar o rumo deste de forma a sistematizar o conhecimento adquirido ao longo da intervenção e construímos um manual ilustrado sobre necessidades para uma organização mais saudável e feliz.

Para clarificar o entendimento da presente intervenção uma breve orientação foi criada. No capítulo 1 (um), foi feita a presente introdução. No capítulo 2 (dois), está a apresentação do artigo científico submetido como consequência dos estudos realizados para a concepção do presente trabalho. O mesmo consiste em uma análise bibliométrica da literatura e serve como norteador da temática utilizada na intervenção. Percebe-se uma diferente formatação no texto devido ao enquadramento APA solicitado pela revista. No capítulo 3 (três), é feita a descrição da intervenção. É neste capítulo que serão explicados a caracterização do ambiente intervenção, como ocorreram a coleta e análise de dados e quais são os resultados advindos do processo.

Aqui será também explicada e fundamentada a natureza dos dados que embasam a criação do produto técnico. No capítulo 4 (quatro), foi efetuada a apresentação e descrição do produto técnico que consiste em um manual ilustrado sobre as necessidades para uma organização mais saudável e feliz, ele foi baseado nas constatações realizadas durante a intervenção e, também, em elementos da análise bibliométrica.

No capítulo 5 (cinco), há uma breve consideração final, onde serão debatidos os principais aspectos das organizações saudáveis e felizes sob à luz da presente intervenção, assim como a importância de mais pesquisas que considerem aspectos positivos da natureza humana. Outro relato são as limitações observadas, assim como sugestões do ponto de vista teórico para investigações futuras e sugestões do ponto de vista prático, com base nos resultados obtidos e a sua possível aplicação.

2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA INTERVENÇÃO

2.1 Caracterização do ambiente de intervenção

O Brasil se destaca na participação de mercado da agroindústria e empresas de abate e processamento de carnes e derivados mundial e por isso é importante manter sua imagem positiva enquanto fornecedor de produtos de alta qualidade, o que é muitas vezes ofuscado pelas condições de trabalho inadequadas, inseguras, com desconforto e deterioração da saúde dos trabalhadores (DALLA COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009; DAL MAGRO *et al.*, 2016). Para a realização deste projeto de pesquisa e intervenção optou-se por uma empresa de alimentos localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS. A mesma foi fundada em 1893, o que significa que muita tradição acompanha a sua trajetória no ramo do abate, frigorífico e processamento de carne suína, instituindo-lhe uma cultura organizacional *sui generis*. De origem familiar perdura por mais de um século, porém em 2013 passou a ter composição acionária majoritária de um grupo com atuação mundial no mercado de alimentos.

O ambiente de intervenção escolhido também era o ambiente em que mantinha minhas atividades laborais, fui motivada pelos benefícios que presenciei ao aplicar alguns conceitos da Psicologia Positiva na minha vida pessoal, a estudar mais profundamente o contexto de trabalho no qual estava inserida, trabalhando diretamente ligada a pessoas e vendo que existem lacunas na forma de gerir pessoas e na organização da empresa.

No ano de 2019 a empresa realizou um pré-diagnóstico acerca da saúde mental dos colaboradores em parceria com outra instituição, no qual fui envolvida, porém no momento optaram por não dar sequência no plano de ação. Esse fato ajudou a ressaltar a importância de uma intervenção que viabilizasse melhorias organizacionais para tornar a empresa um lugar mais saudável. Considerando esse quadro e suas implicações, cabe observar o fator cultura organizacional e sua influência sobre o contexto. Outro aspecto importante é a falta de compartilhamento de ideias, sugestões, e consultas que levam ao desenvolvimento de posturas reativas a qualquer mudança, mesmo aquelas obrigatórias por lei. O compartilhamento prévio de informações entre empregador e empregados é o que leva os gestores a obterem maiores acertos para a empresa em seu sistema de gestão.

As constatações do ambiente de intervenção na organização e *modus operandi* na gestão de pessoas e do conhecimento, enfim, na mencionada cultura organizacional, acenam para uma tomada de decisão que visa promover mudanças na direção de uma organização mais saudável

em curto e médio prazo. O cenário produtivo se apresenta submetido à pressão na permanente busca de mercados, sejam eles internos ou externos, e contingenciam um aumento da carga de trabalho, o uso e abuso da chamada polivalência (nem sempre qualificada), para atender as demandas de produção.

Considerando essas constatações iniciais do ambiente de intervenção, existem algumas consequências do exercício do trabalho, que apontam para o estresse, fadiga e ansiedade pelo medo de demissão, por não corresponder à altura das referidas exigências impostas, entre outros elementos que podem levar ao adoecimento de trabalhadores, acidentes de trabalho, além das perdas impactantes na saúde financeira. O conjunto de fatores roteiriza as relações de trabalho que poderão variar desde a tensão, suspeição, até a uma degradação das questões de segurança e saúde, anulando seus efeitos preventivos, na medida em que a concretude desta depende de compreensão, cooperação, comunicação efetiva e solidariedade entre todos os níveis da empresa e sistema de gestão.

Para iniciar as melhorias necessárias, ao longo do ano 2020, houve muitas mudanças na cultura da organização em estudo. A Covid-19 e o “novo normal” fizeram despertar a necessidade de mudanças estratégicas para atender às novas demandas de mercado, sendo a principal o olhar para o ser humano, visto que os clientes, a comunidade, a sociedade e, principalmente, a força de trabalho são compostas por pessoas. Como desdobramento do planejamento estratégico os seguintes projetos foram propostos: inteligência de negócios, vendas 4.0, transformação digital, produtividade fabril, qualidade do produto, impactos ambientais, entrega 24h, *food lab* (laboratório de inovação), cultura organizacional, desenvolvimento de novos líderes e saúde mental.

Para trabalhar o projeto saúde mental, inicialmente a intenção da empresa era participar de um *ranking* popularmente conhecido chamado GTPW (*Great Place to Work*). Porém, após reuniões iniciais, os envolvidos optaram por entender o status atual da organização e utilizar os conhecimentos que adquiri como pesquisadora ao longo do Mestrado.

2.2 Coleta e análises dos dados

A metodologia oficial utilizada na intervenção surgiu da análise de modelos encontrados na análise bibliométrica. O primeiro conceito é Qualidade de Vida no Trabalho (AHMAD, 2013; SENASU; SINGHAPAKDI, 2014) que geralmente está associada a uma série de condições organizacionais objetivas e práticas que permitem aos funcionários de uma organização perceber que estão virtualmente seguros, satisfeitos e têm melhores chances de

crescimento e desenvolvimento como seres humanos individuais. O segundo conceito, Organizações Saudáveis e Resilientes (SALANOVA *et al.*, 2012; SALANOVA *et al.*, 2013; ACOSTA *et al.*, 2015; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; BOEHS; SILVA, 2017), é caracterizado por esforços sistemáticos e planejados para melhorar os profissionais, os processos e, por consequência, resultados, seus elementos são: desempenho organizacional saudável, recursos e práticas que são destinadas a melhorar o ambiente de trabalho nos níveis de tarefas (autonomia e *feedback* constantes), relações interpessoais (trabalho em equipe e com forte apelo à liderança autêntica) e práticas de gestão de pessoas, principalmente tempos de mudança.

O terceiro conceito que é Felicidade no Trabalho (ROBERTSON, 1969; BOEHS; SILVA, 2017; RAMIREZ-GARCIA; PEREA; JUNCO, 2019; OLIVEIRA *et al.*, 2020) traz que as empresas têm interesse em promover a felicidade e satisfação no trabalho pois elas estão diretamente relacionadas a produtividade. Todos os objetivos bem conhecidos de uma boa gestão de pessoas fazem sentido para os negócios porque visam aumentar a eficiência e a felicidade. Não há dúvida de que todos buscam a felicidade, não apenas no trabalho, mas na própria vida. Essa busca inicial, consciente ou inconsciente, é individual e em constante mudança, conforme as circunstâncias da vida e deve ser considerada na promoção da saúde nas organizações de trabalho. A dimensão da Felicidade no Trabalho pode ser discutida sob três perspectivas: (1) material de existência - ambiente físico do trabalho. Ex.: jornada de trabalho não exaustiva, segurança e saúde no trabalho, equipamentos adequados, ergonomia, tecnologia alinhada, *layout* harmônico e fluído, arquitetura e estéticas prazerosas, estruturas e processos conectados com as necessidades e expectativas humanas; (2) relacional – ambiente psicossocial de trabalho, principal fator é a qualidade das interações entre todos os colaboradores, independente de cargos. Ex.: confiança, reconhecimento, integridade, otimismo, empatia, resiliência, esperança, gentileza e gratidão, e (3) espiritual – propósitos pessoais, profissionais e organizacionais. Ex.: tarefas revestidas de significado e sentido são preditoras positivas de Felicidade no Trabalho.

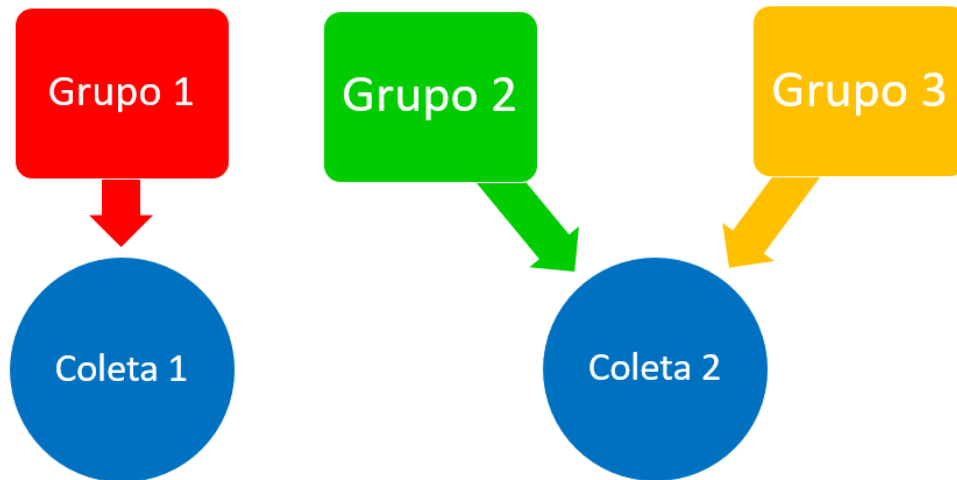
Todos esses conceitos se relacionam com a temática Psicologia Positiva nas organizações e no trabalho (BOEHS; SILVA, 2017; SEGLEM *et al.*, 2020; AHMAD, 2013), que considera o trabalho central na vida das pessoas já que possibilita relações interpessoais, desenvolvimento de competências, perspectivas, além de dar sentido para a vida das pessoas. Seus principais campos de estudo são: (1) forças e capacidades positivas que podem ser desenvolvidas e geridas para um melhor desempenho no lugar de trabalho (ALESSANDRI *et al.*, 2018; LUTHANS; FREY, 2017; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017; HARMS; VANHOVE; LUTHANS,

2017; KING; NEWMAN; LUTHANS, 2015; YOUSSEF-MORGAN; LUTHANS, 2015; HUANG; LUTHANS, 2015; ROCHE; HAAR; LUTHANS, 2014; PATERSON; LUTHANS; JEUNG, 2014), (2) fatores humanos que fortalecem a cultura e gestão nas organizações por meio de comportamentos éticos, valorizadores do respeito, da dignidade, do cuidado e da compaixão (CAMERON; SPREITZER, 2012), (3) comportamento organizacional positivo (DUTTON, 2017) e (4) liderança, resiliência e bem-estar (QUINN; SPREITZER; LAM, 2012). Foi verificado se os mesmos atendiam problemas similares aos que aconteciam no meu ambiente de intervenção e, também, as boas práticas e lições adquiridas nas pesquisas dos referidos autores.

Com base na análise dos modelos existentes e, também, considerando as necessidades do ambiente de intervenção, escolhi um modelo adequado ao contexto. Os critérios de escolha foram: modelo que seja adaptado a realidade corporativa, com linguagem fácil e acessível, que possibilitasse análise dos dados e contribuísse para que a organização possa tornar-se uma referência em bom local para se trabalhar. O modelo escolhido consiste em um diagnóstico da Felicidade no Trabalho baseado nos parâmetros das 150 melhores empresas para se trabalhar, guia *Você S/A* (CAETANO, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2020). O guia existe a 20 anos e já teve dois parceiros: GPTW (consultor Robert Levering) e FIA (professores Joel Dutra e André Fisher), ele mede através de pesquisas anuais de clima organizacional o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa e a participação é voluntária. Segundo Caetano (2010), o guia não é apenas uma publicação para informar o público corporativo, mas parte de um processo para influenciar e mobilizar esse público para práticas diversas de gestão e conduta empresarial.

Para organizar a coleta e análise dos dados e clarificar os grupos de trabalho durante a intervenção, optamos por adotar o esquema da Figura 1.

Figura 1 - Esquema para compreender os grupos de trabalho e coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora.

O grupo 1 consistiu na formação de uma equipe com afinidade pela temática do projeto, criado com o objetivo de adaptar a pesquisa ao contexto de intervenção. Já o grupo 2 refere-se aos colaboradores que participaram de forma opcional e anônima da pesquisa pontuando se a empresa era um bom lugar para se trabalhar. Por fim o grupo 3 foi formado pelos líderes da empresa que colaboraram para construção do plano de ação para tornar a empresa mais saudável e feliz.

Referente a coleta de dados, temos a coleta 1, que foi realizada com o grupo 1, com os objetivos de entender se a linguagem utilizada no questionário estava adequada ao público e, também, para embasar a percepção da pesquisadora sobre o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP), resultado de uma análise sobre o que a empresa oferece aos seus empregados. E, também, a coleta 2, que foi realizada com o grupo 2 com o objetivo de avaliar o Índice Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), que considera a visão do empregado sobre a empresa.

2.2.1 Grupo e coleta de dados 1

Para iniciar a aproximação com o contexto de intervenção 10 pessoas foram convidadas a participar, os critérios adotados foram se identificar com o projeto e estar disposto a compartilhar opiniões sobre como a empresa poderia se tornar um melhor lugar para se trabalhar. Os mesmos constituíram o primeiro grupo de trabalho adotado na intervenção, o grupo 1, o seu principal objetivo foi auxiliar na construção da abordagem a ser utilizada. Na

condução das reuniões foram utilizados elementos do *Design Thinking* (BROWN, 2020), focados na abordagem de possíveis soluções para tornar o ambiente saudável e feliz.

Os formatos adotados para comunicação e condução das reuniões do grupo foram: (1) criação de grupo no WhatsApp para trocar ideias e compartilhar materiais sobre o projeto; (2) plataforma virtual WEBEX (no momento não estavam permitidas reuniões presenciais devido à Covid-19); (3) sala ao ar livre com devidos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e distanciamentos. Não era sempre que todos integrantes conseguiam participar devido a demandas de rotina, mas de qualquer forma mantivemos a agenda semanal: quarta-feira das 15:30 às 16:30.

Os questionamentos iniciais utilizados para condução das reuniões foram: Partimos de alguns questionamentos iniciais tais como: Como engajar colaboradores da fábrica com o projeto? Qual a nossa opinião sobre a empresa? Estamos satisfeitos? E, a partir dessas perguntas, houve o desdobramento em temas iniciais da intervenção. Além disso, foi compartilhado com a equipe materiais para entendimento sobre empresas saudáveis e felizes.

Na primeira reunião, que ocorreu dia 07 de abril de 2021, falamos sobre o objetivo do projeto e questionamos as motivações dos inscritos no grupo, surgiram diferentes pontos de vista sobre o que é uma boa empresa para se trabalhar. Para entender se o questionário a ser utilizado na intervenção estava adequado ao ambiente de intervenção, foi proposto o preenchimento pelos participantes para que pudessem trazer suas sugestões e propostas de condução da coleta de dados com restante da empresa. Esse primeiro preenchimento consistiu na coleta 1.

Dia 14 de abril de 2021 ocorreu a segunda reunião, com o questionário já preenchido, os participantes trouxeram outros pontos de forma independente para discussão, tais como: mais locais de descanso, melhoria de infraestrutura e condições básicas das áreas, melhoria da experiência das áreas, como a empresa poderia ajudar com a estrutura da pesquisa, entre outros. Além disso, o grupo entendeu que além da realização da coleta 2, era necessário trabalhar em iniciativas de curto prazo em que pudessem agir na melhoria do bem-estar imediato na empresa. Além da campanha para engajar a força de trabalho com o projeto foram propostas iniciativas para melhorar o ambiente de lazer e *onboarding* tais como: recrutamento e seleção de colaboradores mais assertivos, melhorias na integração de colaboradores, avaliação de adesão cultural, estruturar o acolhimento e recepção do gestor e colegas nas áreas, entre outros.

Analisando as respostas do questionário pelo grupo 1, as ideias trazidas nas primeiras reuniões com o grupo 1 e, também, trazendo um pouco da reflexão teórica sobre felicidade e qualidade de vida no trabalho, conclui que era importante considerar o aspecto cultura

organizacional na condução junto ao grupo. Para isso, resolvi propor para o grupo, a ideia de trabalhar sob a perspectiva das nove práticas culturais, retiradas da abordagem adotada na certificação GPTW, como forma de entender aspectos culturais relacionados ao nível de felicidade dos colaboradores. Na Figura 2, demonstra-se o detalhamento deste ciclo:

Figura 2 - Nove práticas culturais avaliadas na certificação GPTW

As 9 Práticas Culturais



Fonte: MAFRA, 2016.

O grupo gostou da ideia de utilizar as etapas da Figura 2 para condução das análises e, no encontro do dia 28 de abril de 2021, adotamos essa perspectiva para analisar os dados da coleta 1. Optamos por não usar a metodologia da Você S/A para discutir as respostas, ao invés disso foi considerado o percentual reunido das opções: discordo totalmente, discordo na maioria das vezes e às vezes concordo/às vezes discordo, como forma de avaliar pontos de melhoria na organização foco da intervenção. Algumas das perguntas que mais geraram insatisfação do grupo 1 foram levadas para discussão. A primeira pergunta avaliada foi: Vocês acham que recebem as informações necessárias para executar bem o seu trabalho? Na qual 66,60% disseram não ter clareza das informações.

O primeiro ponto com relação a receber informações no trabalho foi sobre a centralização das atividades e informações em uma pessoa sem que o restante da equipe tenha conhecimento sobre o todo. Os participantes entendem que quando a coleta 2 ocorrer mais colaboradores, principalmente da fábrica, vão opinar da mesma forma. Outro participante, que faz parte da equipe da produção noite, comentou que acha que as informações chegam atrasadas e que falta capacitação para as atividades. Na opinião do grupo 1 muitos "incêndios" são apagados por falta de clareza nas informações. Além disso, relataram que falta estrutura para treinamentos aos colaboradores e, também, é necessário um controle efetivo da qualidade e padrões na empresa.

O segundo ponto discutido na reunião foi sobre como a empresa recebe novos colaboradores, nesse tópico foi sugerido pelo grupo 1, a inclusão nas pautas já existentes de um vídeo das atividades a serem realizadas e, que o gestor reforçasse, tocando no assunto segurança. Em seguida foi comentado sobre a prática comunicação - como a empresa conversa com seu público - os participantes comentaram que acham que a empresa falha, os colaboradores não sabem o que está sendo desenvolvido, o que impacta na motivação e engajamento. Também foi comentado sobre propostas de iniciativas que poderiam ajudar a melhorar o entendimento do todo por parte dos colaboradores, como visita fábrica e administrativo (para conhecer a realidade de trabalho dos colegas) e dia "D" onde é feito um vídeo do que é realizado nas áreas, que pode estar disponível nos canais de comunicação da empresa. Dessas iniciativas surgiram outras ideias como: vídeos sobre execução de atividades e funções básicas - focado em formas de executar o processo corretamente e com segurança.

Sobre o desenvolvimento de colaboradores na organização foi sugerido a elaboração de animações para apresentar o processo produtivo na empresa e também o funcionamento de máquinas mais complexas. Outro participante comentou que para além de apresentar o processo produtivo, as animações poderiam servir para engajar e repassar informações aos colaboradores, e também trabalhar com a possibilidade de treinamentos mais lúdicos. Outro ponto citado foi a falta de um mapeamento e estruturação de um plano de carreira onde cada colaborador saiba onde pode chegar e o que precisa fazer para chegar lá. Se todos estão engajados a empresa também ganha em resultados.

Para trabalhar com a motivação dos colaboradores, foi comentado sobre informações que são muitas vezes centralizadas na liderança e, que muitas vezes falta autonomia, reconhecimento e falta de incentivo. Um dos participantes comentou sobre o futuro do trabalho, autoconhecimento e como funciona o *job crafting* - desenho do trabalho - se refere a estratégias proativas e auto iniciadas pelo próprio colaborador, para mudar as características do trabalho

para melhor e alinhar o trabalho com as necessidades, objetivos e habilidades pessoais (TIMS; 2009). Para finalizar ficou combinado que as discussões devem ser desdobradas em ações com prazo para execução e que tudo que for tratado deve ser comunicado ao grupo.

O próximo encontro ocorreu no dia 12 de maio de 2021. A ideia inicial era discutir mais uma pergunta do questionário à luz das nove práticas culturais, porém, como na reunião do dia 28 de abril de 2021, os integrantes trouxeram vários pontos para discussão e a reunião acabou passando do tempo limite de uma hora, ficou definido que iríamos analisar os dados mais profundamente somente com o resultado da coleta 2 em mãos e respeitando a metodologia Você S/A para análise dos dados coletados. Nesse encontro o grupo acabou definindo que iríamos trabalhar em micro ações relacionadas a área de lazer e *Onboarding* até termos os resultados da coleta 2.

No restante do mês de maio e no mês de junho o foco da intervenção passou a ser no engajamento dos colaboradores com o projeto. No *briefing* (escopo do projeto) para área de *marketing* ajudar na campanha de divulgação foram sugeridas as seguintes questões: (a) Infraestrutura coletas de dados. Exemplo: *link* via WhatsApp, *tablets*, auditório, disponibilizar celular, lista com interesse em participar. (b) Lançamento da campanha: quais serão as formas de comunicação? Exemplo: *folders*, e-mail institucional, redes sociais, palestra. (c) Terá treinamento ou palestras de motivação para participação? (d) Frase (*slogan*) onde os funcionários podem participar com sugestões.

No encontro realizado no dia 16 de junho de 2021 a área de *Marketing* foi convidada para participar. Como resultado das discussões ficou definido que ação como um *spin-off* (termo utilizado para designar aquilo que foi derivado de algo já desenvolvido anteriormente) da Jornada da Transformação, programa interno para mudança de *mindset* da empresa, traria mais engajamento para a participação dos colaboradores, que já conheciam a campanha. Após definidos os detalhes e planejamento junto ao *Marketing* fizemos um *folder* de divulgação (Figura 3) e realizamos uma reunião de lançamento e sensibilização com a liderança no dia 14/07/2021. Na mesma ocasião pedimos que os líderes fossem responsáveis pela sensibilização junto a equipe reforçando a importância de participar e ajudar a empresa a entender no que precisa melhorar.

Figura 3 - Folder de divulgação da campanha

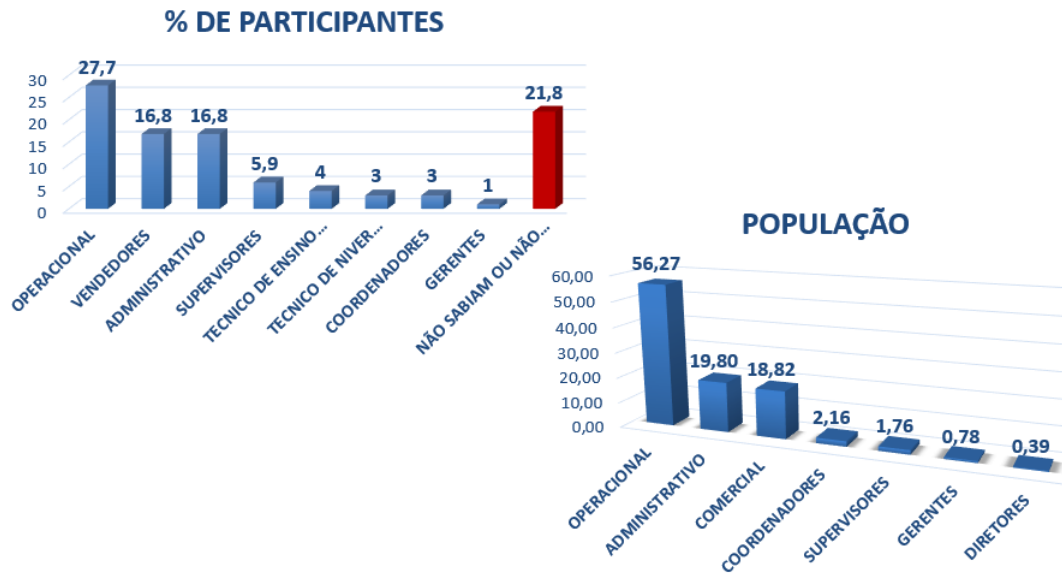


Fonte: Elaborada pela autora.

2.2.2 Grupo e coleta de dados 2

A coleta 2 ocorreu entre os dias 19 e 31 de julho de 2021. Tivemos a participação de 103 colaboradores de 510 elegíveis no momento da pesquisa, o que representa um percentual de 20,20% de adesão dos colaboradores. Com relação à fidedignidade da pesquisa os dados demográficos dos participantes vs. elegíveis podem ser verificados nas Figuras 4, 5, 6, 7 e 8.

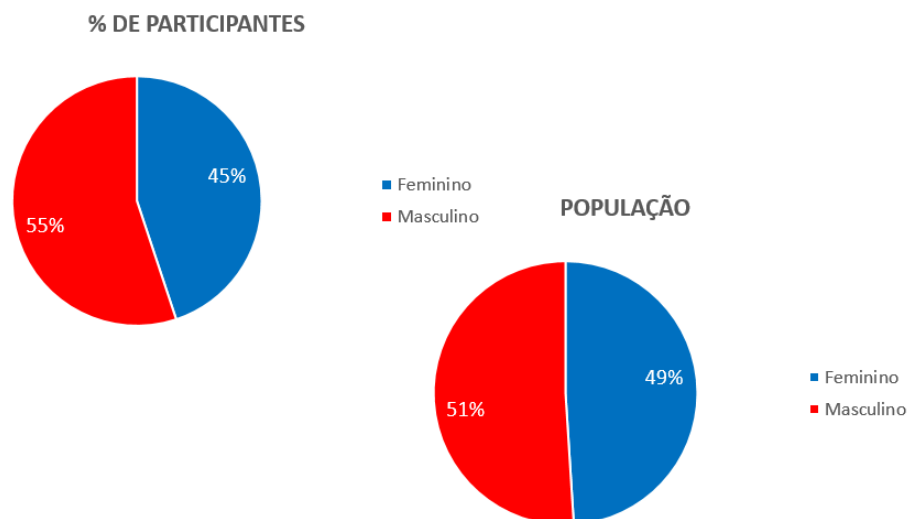
Figura 4 - Dados por cargo



Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 4, podem ser analisados os números de participantes da pesquisa em comparação com o público existente na organização com relação ao cargo. Na pesquisa o maior número de pessoas que responderam foi do setor operacional, 27,7% do total dos participantes. Quando comparado ao público existente no setor operacional que é de 56,27% do total de colaboradores na empresa esse número é considerado baixo. Porém, cabe ressaltar que 21,8% dos participantes da pesquisa não responderam o cargo e esses participantes podem ser do operacional, o que indica coerência da amostra coletada.

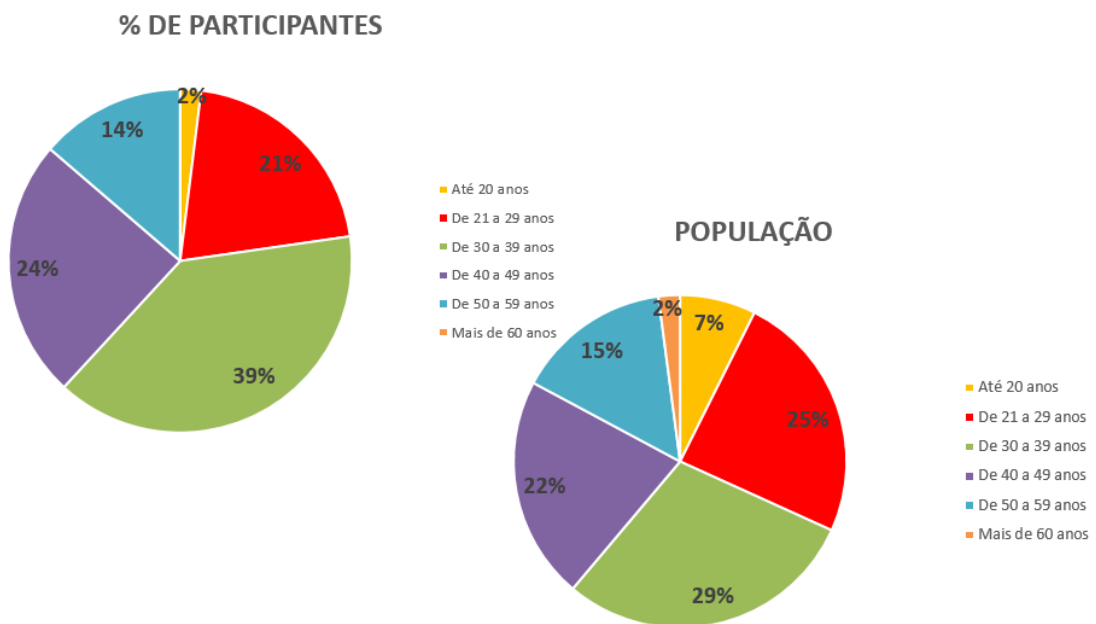
Figura 5 - Dados por gênero



Fonte: Elaborada pela autora.

Já na Figura 5, podem ser analisados os números de participantes da pesquisa em comparação com o público existente na organização com relação ao gênero. O número de respondentes da pesquisa e público existente na empresa fecham. É interessante entender se essa é realidade de demais organizações do mesmo segmento espalhadas pelo Brasil.

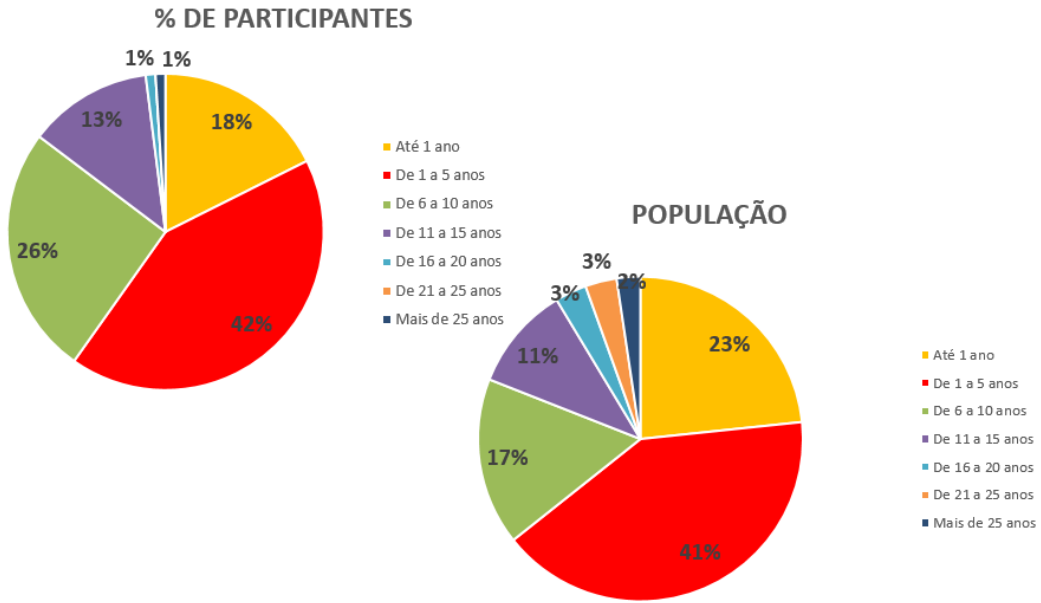
Figura 6 - Dados por idade



Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto à Figura 6, podem ser analisados os números de participantes da pesquisa em comparação com o público existente na organização com relação a idade. O número de respondentes da pesquisa e público existente na empresa também é semelhante, os únicos detalhes são que não tivemos participantes com mais de 60 anos na pesquisa e que o percentual da faixa etária entre 30 e 39 anos foi 10% maior na coleta, o que pode configurar maior engajamento e anseio por mudanças entre os integrantes da faixa etária.

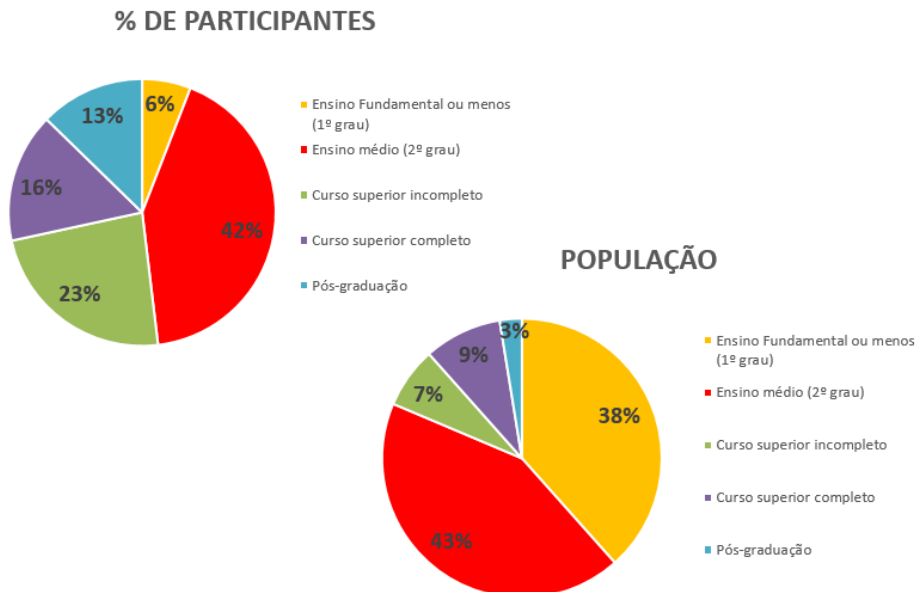
Figura 7 - Dados por tempo de empresa



Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 7, podem ser analisados os números de participantes da pesquisa em comparação com o público existente na organização com relação ao tempo de empresa. O número de respondentes da pesquisa e público existente na empresa fecham. Um ponto para discussão é que o maior número de respondentes e público da empresa tem entre 1 e 5 anos que é uma fase em que a cultura organizacional ainda está sendo descoberta e, como consequência, pode existir um desejo de mudança do *status quo* intrínseco entre o público.

Figura 8 - Dados por escolaridade



Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 8, podem ser analisados os números de participantes da pesquisa em comparação com o público existente na organização com relação a escolaridade. Um ponto que chama a atenção é o fato de que 6% dos respondentes da pesquisa tem fundamental completo sendo que os mesmos representam 38% do público existente na empresa. Alguns fatores que podem ter influenciado a análise foram: limitação tecnológica, não ter celular ou computador em casa, entre outros. É importante reforçar que deixamos um contato para que quem tivesse dificuldades para responder pudesse pedir ajuda, mas ainda assim pode ter sido um obstáculo. Sugere-se que para coletas futuras seja considerado a disponibilização de *tablets* ou computadores para resposta do público.

O próximo passo da intervenção foi a realização da análise dos dados da coleta 2, em que foi considerado o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) ilustrado na Figura 9. O mesmo é composto pelo Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) que considera a visão do empregado sobre a empresa, sendo obtido por meio de pesquisa de clima organizacional e pelo Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP), resultado de uma análise sobre o que a empresa oferece aos seus empregados, a partir de material quantitativo e qualitativo, obtido em visita às empresas pesquisadas (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Figura 9 - Composição do índice de Felicidade no Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

3.2.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas na empresa – Indicadores que compõem o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP)

A primeira etapa destina-se à área de recursos humanos e é onde a empresa fornece suas práticas de gestão de pessoas e o que a empresa oferece aos seus empregados. A análise é qualitativa e baseada na atuação dentro do setor de recursos humanos responsável pelos processos. Os aspectos considerados são perfil socioeconômico da empresa como faturamento, níveis salariais, carteiras de benefícios, admissões e demissões, alterações societárias, distribuição dos cargos de chefia, mulheres em cargos de liderança, entre outros.

Para esse trabalho não foi considerado faturamento e níveis salariais, pois trata-se de uma abordagem qualitativa sobre o ambiente de intervenção. Para fins de análise societária foi citado na descrição do ambiente de intervenção que a empresa tem ações majoritárias com um grupo multinacional. Além disso, a cultura organizacional é avaliada sob os aspectos visão, missão e valores, comunicação interna, projetos sociais, políticas de reconhecimento, treinamento, oportunidades de desenvolvimento, diversidade e inclusão, entre outros.

A missão da empresa estudada é dar sabor ao cotidiano, alimentando gerações, e em compromisso com a sociedade. O propósito é desdobrado nos seguintes valores: atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, franqueza, humildade e simplicidade. A estrutura hierárquica da empresa tem nível de diretoria, gerência, coordenação/especialista, supervisor e líderes de equipe. No momento que a pesquisa foi realizada haviam 5 mulheres em cargo de liderança, sendo o total de líderes em torno de 30.

Alguns dos benefícios oferecidos são: refeitório no local, vale transporte (com desconto mínimo previsto em lei), seguro de vida, plano de saúde e odontológico (com coparticipação, prêmio assiduidade, plano para práticas de exercícios e Programa de Participação de Resultados (PPR) anual. Aproximadamente 10 colaboradores são admitidos no mês, o fluxo transita entre reposições e aumentos de quadro. Em contrapartida, em média entre 5 e 10 colaboradores saem da empresa no mês.

A empresa possui algumas ações de comunicação interna como: comemoração de datas especiais e datas importantes e críticas para o negócio. A comunicação também é utilizada para recados que são de interesses de todos os colaboradores. Alguns projetos sociais da empresa são: reciclagem e destinação correta de resíduos, fazer o bem faz bem e fundo pela Amazônia (criado pelo grupo do qual faz parte), entre outros.

Sobre políticas de reconhecimento a empresa dá preferências para colaboradores internos em recrutamento, depois olha para o mercado. Porém não é aplicado para vagas mais críticas. Além disso, trabalha com meritocracia e bônus anual para líderes e, também, tem eventos anuais de homenageados por tempo de empresa. Durante o ano de 2021, o assunto Diversidade e Inclusão passou a ser trabalhado mais profundamente como diretriz do grupo. Porém não tinha

um programa estruturado de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e tão pouco um mapeamento da situação atual.

A empresa não tem um programa formal de treinamento e desenvolvimento. Também em 2021 aconteceu a Jornada de Transformação que foi uma oportunidade dos colaboradores (lideranças, comercial e administrativo) mudarem *mindset* e se desenvolverem. Fora isso, o grupo com ações majoritárias, oferece encontros e conteúdos para desenvolvimento de lideranças, porém até o momento da pesquisa não refletia na realidade da empresa.

Essas observações referentes ao IQGP surgiram da minha visão atuando junto da área de recursos humanos da organização em estudo onde tinha contato com tais práticas. Cabe ressaltar que é uma análise qualitativa para ajudar a refletir sobre a construção do plano de intervenção.

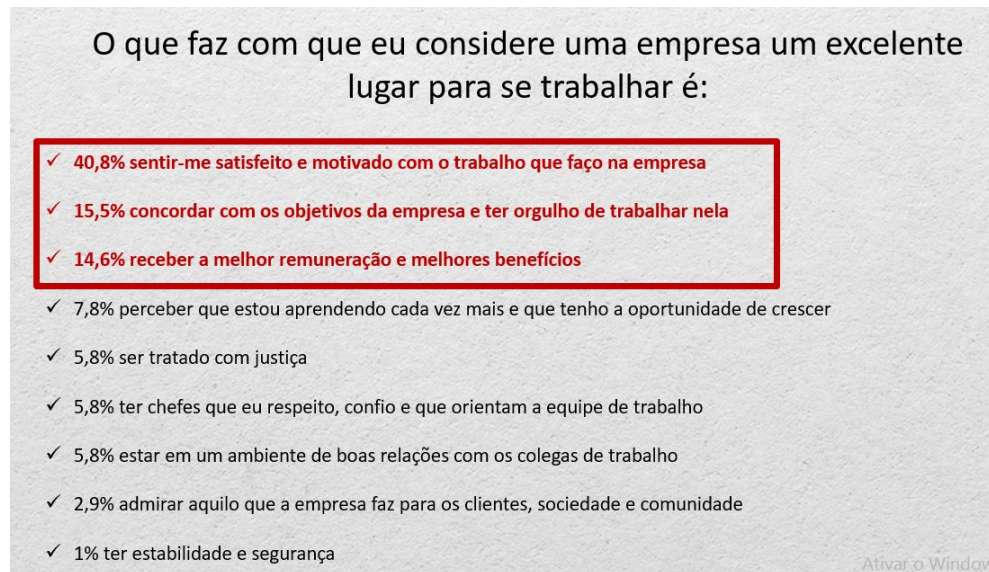
3.2.2.2 Respostas do questionário pelos colaboradores – Indicadores que compõem o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)

Se refere à percepção dos empregados sobre a relação que eles têm com a empresa, com o trabalho em si, com o chefe e com os colegas. Esse índice é composto pelas categorias: identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança. Além desses (que não é considerado para média geral do *ranking*), é avaliado a percepção de carreira dos colaboradores.

Para uma empresa ser considerada um excelente lugar para se trabalhar é necessário atingir a amostra mínima de 70% de respostas positivas e não apresentar categoria zerada de respostas. Para essa pesquisa foram analisadas também as categorias pontuaram abaixo de 70% e foi feito um *ranking* com pontos positivos e pontos a melhorar, para clarificar o plano de trabalho da intervenção.

Inicialmente os colaboradores responderam à pergunta: O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? E os resultados podem ser vistos na Figura 10.

Figura 10 - O que é levado em conta para uma empresa ser excelente para se trabalhar

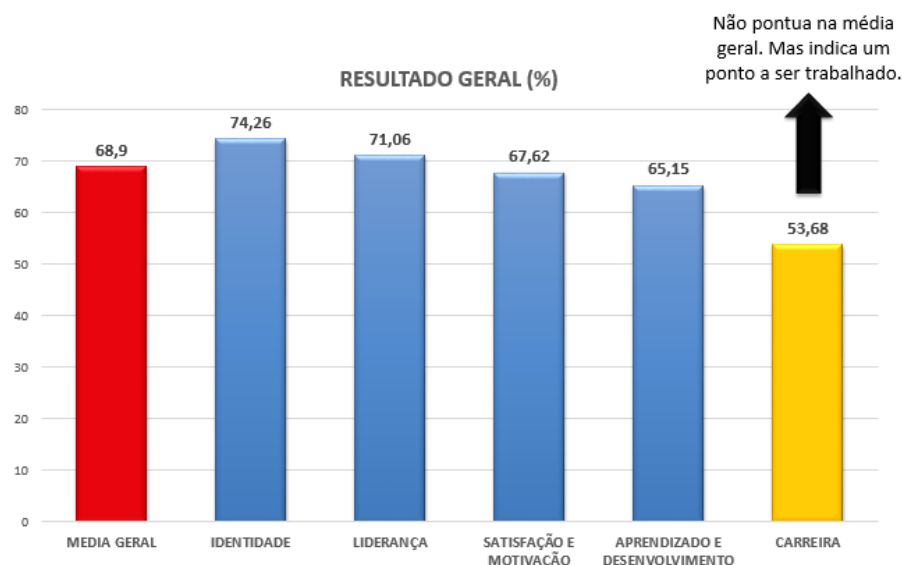


Fonte: Elaborada pela autora.

Quando analisados sob o ponto de vista do objetivo da intervenção, os resultados da Figura 10 demonstram que para os colaboradores é importante estar em um ambiente que é percebido e interpretado como gratificante, que traga como consequência das atividades laborais a sensação de bem-estar (BOEHS; SILVA, 2017).

Em seguida, responderam às perguntas de cada subgrupo (identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento, liderança e carreira). Na Figura 11, pode ser vista a classificação das categorias.

Figura 11 - Pontuação de cada subgrupo resultante da coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora.

Antes de analisar cada resultado é importante citar as características de uma organização saudável, conceito estudado no decorrer do projeto. Nesses ambientes, as tarefas são variadas, o ambiente físico e psíquico é seguro e saudável, é gerada renda para as pessoas e suas famílias, os propósitos são vistos como relevantes, se encontram revestidos de qualidade de vida, bem-estar e felicidade, o engajamento e envolvimento são positivos, os resultados experimentados por meio do trabalho geram prazer e satisfação, os relacionamentos com os colegas e gestores são pautados por confiança e integridade (BOEHS; SILVA, 2017). Além disso, é importante citar que elementos como aprendizado e desenvolvimento geram engajamento e sensação de que os colaboradores estão evoluindo por meio do trabalho que realizam.

A identidade da empresa, que pontuou com 74,26%, é a maneira como ela é percebida pelos outros, sejam eles colaboradores, parceiros, fornecedores, acionistas, investidores, comunidade, etc. Pode-se dizer que tem a ver com o modo como uma organização revela sua filosofia e estratégia através da comunicação, comportamento e simbolismos. Basicamente, a identidade da empresa transmite uma ideia da cultura ou personalidade do negócio, faz com que a organização seja facilmente reconhecida entre seu público-alvo e pode melhorar a conscientização do cliente e aumentar a vantagem competitiva do negócio. Como citado na caracterização do ambiente de intervenção a empresa tem 129 anos de tradição o que corrobora o item identidade como algo que está mais consolidado.

A liderança, que pontuou com 71,06%, é considerada a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos. Nas organizações saudáveis os líderes são efetivamente autênticos, entre outras virtudes, e devem demonstrar um elevado padrão moral de comportamento, que contribui para o desenvolvimento de qualidades psicológicas positivas, além de um clima de trabalho ético e saudável (BOEHS; SILVA, 2017). A pontuação ficou dentro do que é considerado para a empresa ser referência para se trabalhar, porém é importante lembrar que as empresas que se destacam em práticas de gestão de pessoas e liderança têm pontuação próxima de 100%.

A motivação e a satisfação, que pontuaram 67,62%, são variáveis importantes no desenvolver de um trabalho, algo que permite ao trabalhador desenvolver o seu trabalho com mais empenho e tem impacto significativo no resultado da empresa. 40,8% dos colaboradores disseram que sentir-se satisfeito e motivado com o trabalho que realiza, é o fator que torna uma empresa um excelente lugar para se trabalhar. Então porque esse índice não atingiu o percentual mínimo exigido para o *ranking*? Isso demonstra que existem problemas de comportamento e relacionamento a serem trabalhados na intervenção.

Na Figura 12, temos os pontos fortes trazidos pelos colaboradores na pesquisa, em sua maioria referem-se a questões de identidade organizacional e sentimento de segurança pela tradição da empresa, que está ligado aos itens missão e desenvolvimento, demonstrando a ênfase que a cultura dá a status e reputação. Quando analisamos a Figura 13, temos os pontos de melhoria, nela podemos ver a ênfase em itens de motivação e satisfação, muito importantes para uma cultura organizacional saudável.

A categoria carreira, que pontuou em 53,68%, não pontua no índice geral, mas é importante ser considerada para a análise e intervenção, tem bastante relação com o aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores. É a trajetória que um indivíduo irá percorrer ao longo de sua vida profissional. Nessa escolha devem ser considerados alguns pontos importantes, como a formação e a capacidade de produzir. A escolha de uma carreira influencia o indivíduo no seu trabalho, no relacionamento com as pessoas ou até mesmo no que cada um reconhece como expectativa de crescimento. Como a pontuação também foi baixa, esse é um item que foi colocado como um foco de intervenção.

3.2.2.3 Conclusão sobre o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) da organização

O IFT é composto pelos índices IQAT e IQGP. O IQAT indica a percepção dos funcionários sobre a empresa e tem peso de 65% na nota final. Já o IQGP avalia as políticas e práticas do RH da empresa e tem peso de 35% na nota final. A média geral da empresa no IQAT ficou em 68,9%, o que representa uma pontuação de 44,79% para composição do IFT. A análise do IQGP ocorreu de forma qualitativa, não sendo possível a quantificação. Então, para exemplificar as conclusões sobre o IFT, considere o mínimo de pontuação no IQGP para concorrer ao *ranking* que é 25%.

$$\text{IFT} = \text{IQAT} + \text{IQGP} \quad \text{IFT} = 44,79\% + 25\% \text{ IFT} = 69,9\% \quad (1)$$

As 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo a você S/A, tem IFT maior que 80% (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Esse resultado embasa a construção de um manual com as necessidades para a empresa se tornar um ambiente mais saudável e feliz.

2.2.3 Grupo 3 e coleta de dados 2

Com base nas análises da pesquisa e considerando o contexto de intervenção foi possível criar uma proposta de plano de intervenção que se adequa à realidade organizacional da empresa em estudo. A primeira reunião de divulgação da pesquisa foi no dia 18/08/2021 (um mês após o início da coleta de dados). Porém, devido a uma mudança pessoal tivemos que postergar o cronograma de intervenção e o nosso próximo encontro acabou ocorrendo somente no dia 29/09/2021, onde foi feita mais uma divulgação dos resultados da pesquisa para quem não tinha participado no dia 18/08/2021 e definida uma forma de trabalhar, a ata desta reunião está disponível no Apêndice B deste trabalho.

Na reunião do dia 29 de agosto de 2021, chegamos em um modelo para execução da intervenção baseado nos resultados da pesquisa. A proposta foi definida junto com a empresa e com base nas dimensões fundamentais da felicidade nas organizações e no trabalho ilustradas na Figura 14. A dimensão material de existência trabalha com questões relacionadas ao ambiente físico de trabalho, a dimensão relacional trata do ambiente psicossocial de trabalho e da qualidade das interações entre gestores e demais trabalhadores e, por último, a dimensão espiritual tem como objetivo os propósitos pessoais, profissionais e organizacionais que são vistos como significativos e relevantes (BOEHS; SILVA, 2017).

Figura 14 - Dimensões fundamentais da felicidade nas organizações e no trabalho



Fonte: BOEHS; SILVA, 2017.

A proposta de trabalho consistiu na criação de três pilares para intervenção:

- Desenvolvimento Humano - que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento, o pilar trabalha carreira, aprendizagem e desenvolvimento e tem como norteador a dimensão espiritual.

- Comportamento e Relações - este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa, o mesmo trabalha satisfação e motivação e tem como norteador a dimensão relacional.

- Equilíbrio Trabalho e Vida - este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitária de tarefas, ele serve para dar suporte e fortalecer as outras frentes de intervenção além de ter como norteador a dimensão material de existência.

A criação dos pilares surgiu das necessidades de melhorias organizacionais diagnosticadas junto ao grupo 2 durante o processo de coleta 2 e análise dos dados resultantes. A proposição foi realizada com base na análise bibliométrica da literatura, onde contexto e pontos de melhorias resultantes da intervenção foram considerados.

Durante os meses de outubro e novembro de 2021 ocorreu a etapa de construção do plano de ação junto com os líderes. Inicialmente a ideia era que se realizassem três encontros, para discutir os pilares separadamente, com os responsáveis pelas áreas produção, manutenção e utilidades, higienização, logística, comercial e administrativo e, ainda, pesquisa e desenvolvimento. Porém acabou sendo difícil para os líderes cumprirem o cronograma com datas propostas e os três pilares acabaram sendo abordados em uma reunião com cada área da empresa. O único setor com o qual não foi possível conduzir a intervenção foi o setor de manutenção, os demais contribuíram com suas opiniões e percepções para a criação do protocolo (no Apêndice B deste trabalho se encontram as atas das reuniões com os gestores).

As reuniões foram divididas em três pautas: o primeiro tópico era desenvolvimento humano, explicamos itens que constituíam o pilar, como: avaliação de experiência / *fit* cultural (conexão com a cultura da empresa), avaliação de competências/ *hard* e *softskills*, plano de desenvolvimento individual, *feedback*, plano de carreira, entre outras questões. O principal ponto da discussão foi o senso de propósito na equipe, tanto na esfera pessoal e profissional dos colaboradores como no propósito organizacional. A principal questão trazida pelos participantes foi a inexistência de muitos desses processos e como isso impactava na condução das equipes e gestão de pessoas na empresa. Com base nas pesquisas realizadas para elaboração deste trabalho e pelo contexto apresentado, este resultado demonstra que a equipe de recursos humanos não está equipada de políticas e diretrizes para que os líderes/ equipes possam trabalhar em prol de uma cultura organizacional mais saudável e focada no desenvolvimento

humano. Os gestores citaram que isso acontece por diversos motivos como: *“falta de apoio da diretoria”*, *“pessoas não são foco na estratégia da empresa”*, *“estilo de cultura organizacional”*, *“pessoas despreparadas para as funções”*, *“valorização do ‘eu’ em detrimento do ‘nós’”*, *“zona de conforto”*, entre outros.

O segundo tópico era sobre comportamento e relações. O objetivo consistia em falar sobre a cultura organizacional e discutir sobre o papel das relações positivas no caminho de uma empresa melhor. Além de abordar os valores da empresa, comunicação não violenta, inteligência emocional, o erro como aprendizado, vulnerabilidade e segurança psicológica, trouxemos discussões sobre confiança, reconhecimento, integridade, otimismo, empatia, resiliência, esperança, gentileza e gratidão. Aqui os gestores relataram que não existe comunicação visual da missão e valores da empresa o que dificulta o entendimento das pessoas sobre os mesmos, a organização possui muitos colaboradores no setor produtivo e sem acesso ao computador, o que torna mais difícil a comunicação. Outro ponto foi que mesmo a empresa fazendo parte de um grande grupo, os treinamentos são insuficientes e, por vezes, ineficazes, já que não existe uma constância nos trabalhos executados. É importante reforçar que durante os encontros pude perceber a desmotivação com o tópico entre a liderança visto que o pilar comportamento e relações não estava sendo trabalhado profundamente pela empresa.

No terceiro tópico, equilíbrio trabalho e vida, a abordagem adotada foi entender se a distribuição de tarefas era igualitária e como estava a sobrecarga da equipe. O equilíbrio trabalho e vida geralmente é avaliado por meio de três indicadores: saldo de tempo (a quantidade de tempo que é usado para o trabalho e para a família), os níveis de envolvimento psicológico em ambos os papéis e satisfação em ambos os papéis (VILELA; LOURENÇO; 2017). Quando questionados sobre carga de trabalho boa parte dos gestores alegaram sobrecarga, chamados fora do horário para resolver problemas de processo e mensagens em grupos de WhatsApp fora do horário com cobrança por respostas. Os gestores relataram preocupações por existirem colaboradores ou com muitas horas positivas ou com muitas horas negativas. É importante que relatórios de ponto sejam disponibilizados pela equipe de RH para acompanhamento dos gestores e atuação junto com as equipes. Outro ponto é que equilibrar trabalho e vida também é responsabilidade do gestor para consigo, é importante estabelecer limites e aprender a dizer não.

No geral, 90% dos gestores participaram da intervenção, sendo a única área que não participou a manutenção, que alegou não ter tempo e estar com muitas demandas. Essa adesão foi muito importante para a construção de um plano de ação que atendesse as expectativas da empresa.

Com base nas discussões em grupos realizadas com gestores e coleta das percepções e ideias de melhorias, foram definidos itens para o plano de ação (Quadro 1).

Quadro 1 - Plano de ação elaborado para a empresa atuar na melhoria dos processos de gestão de pessoas e qualidade de vida do trabalho dos colaboradores

Periodicidade	A Atividade	O Processo	O local	O Cronograma	O Custo
Mensal	Criar modelo para medir elegibilidade/ desempenho/ competência dos colaboradores para aplicação de meritocracia. Ex.: trabalho iniciado na produção e na higienização	Após definição do modelo/ ferramenta e acompanhamento, cobrar o anexo do resultado para solicitações de mérito/ promoções. Detalhe: itens como absenteísmo, produtividade são indicadores importantes no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação em setores operacionais como produção, logística e higienização. 	Mensal antes do envio das propostas	Conforme orçamento previsto para a área
Mensal	Disseminar os valores da empresa	Comitê de cultura onde os valores vão ser colocados em pauta e o ciclo de experiência do colaborador vai ser trabalhado. Gestão a vista em locais estratégicos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer chamado para as pessoas interessadas em contribuir com o projeto. É importante a participação de alguém do Recursos Humanos. Sugestão: contratação de <i>Business Partner</i> 	Papos mensais com plano de ação e explanação dos desdobramentos das atividades	Disponibilidade de tempo e se acharem viável custo do <i>Business Partner</i>
Mensal	Desenvolver habilidades comportamentais (<i>Soft skills</i>) das lideranças.	Encontro de lideranças com metodologia que possibilite autoconhecimento dos líderes e, também, melhore o trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Lideranças já existentes e em desenvolvimento. Se possível utilizar a função de <i>Business Partner</i> para acompanhar os líderes 	Papos mensais com plano de ação e explanação dos desdobramentos das atividades	Disponibilidade de tempo e se acharem viável custo do <i>Business Partner</i>
Mensal	Trabalhar equilíbrio trabalho/ vida de todos colaboradores (incluindo lideranças)	Criação de comitê de horas extras e retomada do comitê de absenteísmo. Relatórios de horas extras e absenteísmo com números que indicam necessidade de equilibrar demandas na equipe. Papos mensais com gestores para entender carga de trabalho - já que os mesmos não registram ponto.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho a ser realizado com as lideranças e colaborador ou <i>Business Partner</i> que apoie o processo. 	Sempre que os indicadores fecham elaborar relatório para <i>report</i> e trabalhar os números e desdobramentos	Se entenderem necessário o <i>Business Partner</i> e tempo das lideranças e área de recursos humanos/ SESMT - Aqui enfermeira e médico do trabalho

Mensal	Realizar treinamentos sobre práticas de gestão com os líderes	Utilizar conteúdo do manual de apoio que vai ser disponibilizado para montar apresentações e treinamentos; fóruns que tragam conhecimento para os líderes. Ex. de assuntos: feedback, PDI (plano de desenvolvimento individual), gestão do tempo, delegação de tarefas. Isso também ajuda no desenvolvimento de <i>skills</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança 	Entender qual é o assunto em pauta naquele mês e trabalhar em cima dele. Pode ser utilizado a reunião de gente para trazer essas capsulas de conhecimento	Somente se quiserem ter um analista de treinamento ou <i>Business Partner</i> que acompanhe esse e outros processos no longo prazo.
Semestral	Aplicar avaliação de competências e criar momentos de <i>feedback</i> com resultados para trabalhar o PDI	Ver modelo/ ferramenta para auxiliar no processo de Avaliação de competências. Com os resultados trabalhar o modelo de <i>feedback</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o nível para aplicação (operacional/ administrativo/ estratégico/ liderança) 	Pelo menos 2 vezes por ano.	Custo de aquisição do <i>software</i>
Semestral	Aplicar pesquisa de clima	Ver modelo/ ferramenta para auxiliar no processo. Pode ser o modelo GTPW e as 9 práticas culturais para os desdobramentos	<ul style="list-style-type: none"> • Com todos colaboradores da empresa (entender como engajar todos e conseguir o maior número de respostas) 	Pelo menos 2 vezes por ano.	Tempo para elaboração do <i>google forms</i> ou custo jornada GTPW
Anual	Realizar pesquisa/ <i>Benchmarking</i> anual de salários/ benefícios	Entender as áreas do negócio para avaliar necessidades de reajustes de salário ou novos benefícios para retenção de talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Produção: empresas Santa Cruz do Sul e região • Comercial: área em empresas do mesmo segmento 	Antes de acordo coletivo ou quando tiver alto <i>turnover</i>	Entender/ projetar despesas no orçamento de cada área
Anual	Elaborar trilha de carreira para os colaboradores explicando de forma clara e objetiva os desafios para se desenvolver dentro da organização	Analista ou área de treinamento que acompanhe as equipes e identifique junto com líder os PDIs dos colaboradores. Sugestão: metodologia <i>one-a-one</i> (reunião periódica entre gestor e seu liderado para falar de carreira, expectativas, feedback, entre outros.)	<ul style="list-style-type: none"> • É aplicável a todas as áreas da empresa pois melhora o indicador de desenvolvimento e aprendizagem 	Após aplicação de avaliação de competência a e/ou após período de experiência de novos talentos	Custo de um Analista de Treinamento e treinamentos a serem contratados (principalmente para funções mais estratégicas, liderança)
Anual	Plano de carreira para áreas técnicas como: manutenção, higienização e segurança	Ver modelos disponíveis no grupo e seguir os padrões. Aqui é importante deixar claro desde o início onde a pessoa pode chegar e o que ela precisa fazer.	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas técnicas 	Montar plano anual de evolução	Verificar orçamento para a área

Revisão anual	Remodelar avaliação 45 e 90 dias e incluir valores e crenças na avaliação.	Já existia um modelo do sistema que se aplica a áreas operacionais, porém para áreas mais estratégicas foi necessário fazer uma reformulação do formulário com foco em comportamento e aderência cultural.	● Aqui é aplicável para áreas administrativas, comercial, áreas técnicas. Pode ser ampliado para o operacional, mas tem que trazer os itens básicos para o novo formato.	Revisar sempre que elementos da cultura, processos de gestão, políticas de Recursos Humanos mudarem	Somente se quiserem fazer as avaliações via <i>software</i> . Um modelo otimizado já foi disponibilizado.
---------------	--	--	--	---	---

Fonte: Elaborada pela autora.

O plano de ação elaborado (Quadro 1) considera algumas particularidades do ambiente de intervenção escolhido, porém, é importante ressaltar que os direcionamentos para sua elaboração podem ser adotados também por outras organizações. Com esse resultado intervenção pudemos entender os muitos desafios aos quais as organizações estão expostas no caminho de se tornar um bom ambiente para se trabalhar. Porém, aceitar que a mudança é necessária, é o primeiro passo na direção do objetivo.

2.3 Conclusão sobre a intervenção

A Felicidade no Trabalho é um estado complexo de emoções positivas em relação ao emprego, que vem se tornando uma prioridade nas organizações. É um conceito amplo que envolve realização profissional, sensação de pertencimento e motivação para superar desafios no dia a dia. O resultado do IFT está diretamente relacionado à produtividade e desempenho dos colaboradores. Então a Felicidade no Trabalho vai além de alguns momentos gratificantes durante o expediente.

Uma organização saudável e feliz considera vários aspectos da cultura organizacional e aprofunda os conceitos de: *employer branding* (diferenciais e promoção da marca empregadora), comunicação interna (qualidade e efetividade da comunicação direcionada aos colaboradores), participação e autonomia (condições para participar das decisões do negócio e autonomia para conduzir projetos e compartilhar ideias), sustentabilidade e diversidade (iniciativas sustentáveis e políticas de inclusão e diversidade nas equipes), relações interpessoais (nível de integração e confiança nas relações com líderes e colegas de trabalho), carreira (planos de carreira e oportunidades de desenvolvimento profissional), processos e organização (eficiência dos processos, normas e métodos de trabalho), saúde (condições de saúde integral dos colaboradores - física e mental), segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (adequação às normas de segurança no trabalho e bem-estar dos colaboradores), gestão de conhecimento e educação corporativa (qualidade dos treinamentos e acesso à informação),

reconhecimento e recompensa (programas de incentivo e reconhecimento por desempenho) e liderança (eficácia da liderança em relação às equipes).

Durante a intervenção todos esses aspectos foram abordados de forma a entender o *status* da organização em estudo e conclui-se que existe um caminho longo a ser percorrido. Mas essa não é uma realidade somente do ambiente de intervenção, podemos ver na mídia, nas pesquisas realizadas como embasamento para o atual trabalho, que existem mais empresas que precisam compreender a Felicidade no Trabalho.

Pensando nisso o produto técnico oriundo dessa intervenção vai ser replicado para mais organizações como forma de sistematizar o conhecimento e ajudar mais empresas a pensarem nos caminhos de uma organização mais saudável e feliz.

3 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

3.1 Manual sobre as necessidades para uma Cultura Organizacional Saudável e Feliz

3.1.1 Definição

Produto de editoração resulta de atividade editorial de processos de edição e publicação de obras de ficção e não-ficção. Compreende planejar e executar, intelectual e graficamente, livros, enciclopédias, preparando textos, ilustrações, diagramação etc. com vinculação ao Programa (projetos, linhas, discentes/egressos).

3.1.2 Descrição de sua finalidade

O objetivo da criação do manual ilustrado é ajudar com a elucidação do conhecimento prático adquirido durante a minha intervenção no mestrado, uma sequência de 10 necessidades para uma organização saudável e feliz vão ser apresentadas e aprofundadas através de exemplos práticos. Além de ter respaldo teórico, o mesmo traz elementos do plano de ação elaborado para empresa foco da intervenção.

3.1.3 Avanços tecnológicos/Grau de novidade

Apesar de muitos avanços na pesquisa sobre a eficácia das intervenções positivas nas organizações e no trabalho, ainda há um longo caminho a percorrer, no que diz respeito à melhor combinação de práticas de intervenção específicas, sua concepção, avaliação, desenvolvimento de protocolos específicos e o desenvolvimento de um manual de boas práticas que pode ser transferido para o mundo profissional e garantir o sucesso de intervenções positivas no contexto de trabalho.

() Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

(X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

() Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

() Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Essa produção é resultado do trabalho individual do docente, porém o mesmo não teria o atual potencial de realização sem o apoio dos conhecimentos adquiridos no programa de pós-graduação em psicologia da UNISC.

3.1.4 Discentes Autores

Nome: Jéssica Andréia Agnes

CPF: _____

Permanente; Colaborador

3.1.5 Docentes Autores

Nome: Marcus Vinicius Castro Witzak

CPF: _____

Mest Acad; Mest Prof; Doutorado

Nome: Liane Mählmann Kipper

CPF: _____

Mest Acad; Mest Prof; Doutorado

3.1.6 Demais Autores

Nome: Elvis Epstein

CPF: _____

Função: Designer das ilustrações

3.1.7 Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: PPGPSI-UNISC

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Saúde Mental e Ações Sociais

Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

3.1.8 Conexão com a Produção Científica

Relacione os artigos publicados apenas em periódicos que estão co-relacionados a esta produção:

a) Título: _____

Periódico: _____

Outros dados: ano _____; vol _____; páginas _____ - _____; doi _____.

3.1.9 Campos descritivos opcionais*

3.1.9.1 Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica

Data início: ___/___/___ Data término: ___/___/___

Total investido: R\$ _____

Fonte do Financiamento: _____

() Não há

3.1.9.2 Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica

Faz referência a facilidade com que se pode empregar a produção técnica/tecnológica a fim de atingir seus objetivos específicos para os quais foi desenvolvida. Entende-se que uma produção que possua uma alta aplicabilidade, apresentará uma abrangência elevada, ou que poderá ser potencialmente elevada, incluindo possibilidades de replicabilidade como produção técnica. Para avaliar tal critério, as características a seguir deverão ser descritas e justificadas:

Descrição da Abrangência realizada: (até 50 palavras) _____

Descrição da Abrangência potencial: (até 50 palavras) _____

Descrição da Replicabilidade: (até 50 palavras) _____

3.1.9.3 Complexidade da Produção Técnica/Tecnológica

Complexidade pode ser entendida como uma propriedade onde há interação de múltiplos atores (governamental, laboratórios, empresas, etc.), relações e multiplicidade de conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos:

- Produção com alta complexidade
- Produção com média complexidade
- Produção com baixa complexidade

A produção necessita estar no repositório? Sim

Documentos Anexados (em PDF)

- Declaração emitida pela organização demandante/cliente
- Declaração emitida pela IES
- Outros documentos emitidos por órgãos públicos ou privados (registro INPI, Fundações Estaduais de Apoio, laboratórios de testes, Inmetro....)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de muitos avanços na pesquisa sobre a eficácia das intervenções positivas nas organizações e no trabalho, ainda há um longo caminho a percorrer, no que diz respeito à melhor combinação de práticas de intervenção específicas, sua concepção, avaliação, desenvolvimento de protocolos específicos e o desenvolvimento de um manual de boas práticas que pode ser transferido para o mundo profissional e garantir o sucesso de intervenções positivas no contexto de trabalho. Para compreender o bem-estar psicológico no trabalho a partir de uma abordagem holística, um modelo interdisciplinar é necessário para a promoção da saúde e pontos fortes das pessoas nas organizações. Assim, programas de intervenções positivas devem ser uma parte integrante das políticas e da cultura das organizações que valorizam, encorajam e melhoram a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Em vez da concepção do local de trabalho como um local de negócios, comercial ou troca produtiva, ele passaria a ser visto como um meio espaço de vida em que as pessoas contribuem com seus esforços, energia e competências para que a organização possa atingir seus objetivos, que são, em última análise, os objetivos de todos (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Mesmo com as constatações do ponto de vista teórico deste trabalho, os resultados da intervenção demonstram que ainda existem muitos desafios e lacunas na forma de gerir pessoas. A felicidade é, em muito, consequência de relacionamentos gratificantes nos quais existe relação de autêntica ajuda. A essência humana se dá por meio das relações estabelecidas com outros humanos (BOEHS; SILVA, 2017). Existe mesmo a possibilidade de ser feliz no trabalho ou isso é utopia? Qual é o papel dos trabalhadores na construção da própria felicidade por meio do trabalho? O que as pessoas esperam de um trabalho? Quais são os elementos/ dimensões fundamentais constituintes da Felicidade no Trabalho? Esses são alguns dos questionamentos em aberto com a execução da intervenção.

O objetivo deste trabalho foi diagnosticar o atual status da felicidade e da qualidade de vida em uma organização de trabalho e criar um manual com diretrizes para promoção da felicidade e da qualidade de vida das pessoas nesse contexto. Com a intervenção foi possível elucidar a necessidade de mais políticas e práticas organizacionais positivas que alinhem atitudes, valores e comportamentos pessoais e profissionais, com os valores, a missão e visão nas organizações. É fundamental que os colaboradores encontrem clareza, sentidos e propósitos significativos nos papéis que desempenham na vida organizacional, bem como nos demais espaços da vida, para que possamos construir o que aqui se compreende como felicidade.

Em uma cultura organizacional saudável os espaços sociais são organizados, nos quais se busca o alinhamento da qualidade de vida, do bem-estar e da felicidade, com produtividade, qualidade dos produtos/ serviços e rentabilidade (BOEHS; SILVA, 2017). As organizações consideradas excelentes lugares para se trabalhar têm relações saudáveis e gratificantes entre os colegas de trabalho, os gestores são percebidos como íntegros e confiáveis e a missão e visão são interpretadas e compartilhadas como significativas e de alta relevância para todos os interessados (BURCHELL; ROBBIN, 2012).

A concepção de um manual que fale sobre desafios para uma cultura organizacional saudável é relevante do ponto de vista prático, já que a maioria do conteúdo existente é conceitual e não aborda políticas e práticas organizacionais utilizadas no dia a dia nas empresas que contribuem para a melhoria do ambiente. Para ajudar com elucidação do conhecimento prático adquirido na intervenção, uma sequência de 10 histórias vão ser contadas em forma de produto técnico. Além de ter respaldo teórico, o mesmo traz elementos do plano de ação elaborados para empresa foco da intervenção e mais conhecimentos adquiridos do campo em outra organização.

REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo.** Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012.

ACOSTA, H. *et al.* Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. **International Journal of Social Psychology**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 323-350, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21711976.2015.1016751>. Acesso em: 14 dez. 2020.

AHMAD, S. Paradigms of Quality of Work Life. **Journal of Human Values**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 73- 82, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0971685812470345>. Acesso em: 14 dez. 2020.

AHRENS, R. B.; TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A. C. Análise da qualidade de vida no trabalho em frigorífico através de correlação multivariada. **Espacios**, [s.l.], v. 36, n. 2, p. 10, 2015. Disponível em: <http://ww.revistaespacios.com/a15v36n02/15360210.html>. Acesso em: 19 set. 2020.

ALESSANDRI, G. *et al.* Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 33-47, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BOEHS, S. T. M.; SILVA, N. **Psicologia Positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados.** 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Gestão e Projetos: GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9411>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BOSCHI, M. T. **O Design Thinking como abordagem para gerar inovação: uma reflexão.** Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BURCHELL, M.; ROBIN, J. **A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e porque isso é importante.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

CAETANO, L. H. **The happy company's discursive construction on the Guia VOCÊ S/A - EXAME: as Melhores Empresas para Você Trabalhar (Guide VOCÊ S/A - EXAME The Best Companies for you to Work).** Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHAPMAN, B.; SISODIA, R. **Todos são importantes: o extraordinário poder das empresas que cuidam das pessoas como gente, e não como ativos.** Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

DAL MAGRO, M. L. P. Queixas e diagnósticos relacionados ao trabalho em agroindústrias do oeste de Santa Catarina – Brasil. **R. bras. Planej. Desenv.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 198-218, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/4492/2910>. Acesso em: 09 abr. 2022.

DALLA COSTA, A. J.; SOUZA-SANTOS, E. R. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 5, n. 2, jun. 2009. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/27274/18177>. Acesso em: 09 abr. 2022.

DONALDSON, S. I.; DOLLWET, M.; RAO, M. A. Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology. **The Journal of Positive Psychology**, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 185-195, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2014.943801>. Acesso em: 14 dez. 2020.

ENTRINGER, T. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): análise bibliométrica do período 2014-2018. **GEPROS**, Bauru, v. 15, n. 2, p. 135-153, 2020. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2470>. Acesso em: 14 dez. 2020.

GILLHAMA, J. E.; SELIGMAN, M. E. P. Footsteps on the road to a positive psychology. **Behaviour Research and Therapy**, [s.l.], v. 37, p. 163-173, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(99\)00055-8](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(99)00055-8). Acesso em: 14 dez. 2020.

HARMS, P. D.; VANHOVE, A. J.; LUTHANS, F. Positive Projections and Health: An Initial Validation of the Implicit Psychological Capital Health Measure. **Applied Psychology: An International Review**, [s.l.], v. 66, n. 1, p. 78–102, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12077>. Acesso em: 19 dez. 2020.

HUANG, L.; LUTHANS, F. Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation–Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital. **Applied Psychology**, [s.l.], v. 64, p. 444-472, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12028>. Acesso em: 19 dez. 2020.

JOHNSTON, D. A. *et al.* The relationship between depression symptoms, absenteeism and presenteeism. **Journal of Affective Disorders**, [s.l.], v. 256, p. 536-540, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016503271930028X>. Acesso em: 14 dez. 2020.

JOYCE, S. *et al.* Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. **Psychological Medicine**, [s.l.], v. 46, n. 4, p. 683-697, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016503271930028X>. Acesso em: 14 dez. 2020.

KING, D.; NEWMAN, A.; LUTHANS, F. Not if, but when we need resilience in the workplace. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 37, n. 5, p. 782-786, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2063>. Acesso em: 19/12/2020

LUTHANS, F.; FREY, R. Positive Psychology in the Workplace: Established and Emerging Issues. **Positive Psychology**, [s.l.], v. 1, p. 169-196, 2017. Disponível em: [10.4324/9781315106304-11](https://doi.org/10.4324/9781315106304-11). Acesso em: 15 dez. 2020.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s.l.], v. 4, p. 339-366, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MACEDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MAFRA, G. Conhecendo melhor a GPTW. Sigla que revolucionou a gestão das empresas no mundo!. **Blog da Gilka**, [s.l.], 30 nov. 2016. Disponível em: <https://blog.tnh1.com.br/blogdagilka/2016/11/30/conhecendo-melhor-a-gptw-sigla-que-revolucionou-a-gestao-das-empresas-no-mundo/>. Acesso em: 26 mar. 2022

NETO, A. I.; LEITE, S. L. A abordagem sistêmica na pesquisa em Engenharia de Produção. **Production**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop_200804040.pdf. Acesso em: 14 dez. 2020.

OLIVEIRA, E. J. *et al.* Felicidade no Trabalho: uma comparação com os resultados da pesquisa Guia Você S/A. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p. 01-19, jan./dez. 2020. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1038>. Acesso em: 14 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Mental Health: New Understanding, New Hope**. Genebra: WHO, 2001.

PATERSON, T. A.; LUTHANS, F.; JEUNG, W. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 434-446, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1907>. Acesso em: 19 dez. 2020.

QUINN, R. W.; SPREITZER, G. M.; LAM, C. F. Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the Critical Role of Resources. **The Academy of Management Annals**, v. 6, p. 337-396, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.676762>. Acesso em: 19 dez. 2020.

RAMIREZ-GARCIA, C.; PEREA, J. G. de; JUNCO, J. G. Happiness At Work: Measurement Scale Validation. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 59, n. 5, p. 327-340, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902019000500327&script=sci_abstract. Acesso em: 14 dez. 2020.

ROBERTSON, M. F. The Pursuit of Happiness at Work. **Management Decision**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 47-49, 1969.

ROCHE, M.; HAAR, J. M.; LUTHANS, F. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 476-489, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0037183>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SALANOVA, M. *et al.* Positive Interventions in Positive Organizations. **Ter. Psicol.**, Santiago, v. 31, n. 1, p. 101-113, 2013. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v31n1/art10.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

- SALANOVA, M. *et al.* We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. **Group & Organization Management**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 785-822, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234062263_We_Need_a_Hero_Toward_a_Validation_of_the_Healthy_and_Resilient_Organization_HERO_Model. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SALANOVA, M.; LLORENS, S.; MARTÍNEZ, I. M. Contributions from Positive Organizational Psychology to Develop Healthy and Resilient Organizations. **Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers**. [s.l.], v. 37, n. 3, p. 177-184, 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/CONTRIBUTIONS-FROM-POSITIVE-ORGANIZATIONAL-TO-AND-Salanova-Llorens/1403c576a256d3593316c65ad3c5f00244427792>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SANTOS, E. A. P.; CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books - PUC-SP/PIPEq, 2019.
- SCHEIN, E. H.; VON AMELN, F. Relationships as a key to change. Ed Schein on the legacy and future of Change Management. **Gr. Interakt. Org.**, [s.l.], v. 50, p. 141-144, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-019-00462-4>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SEGLEM, K. B. *et al.* A Life Course Study of Genetic and Environmental Influences on Work Incapacity. **Twin. Res. Hum. Genet.**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 16-22, 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-31875789>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica: Use a Psicologia Positiva para alcançar todo o seu potencial**. Tradução de Neuza Capelo. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019a.
- SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: Uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar**. Tradução de Cristina Paixão Lopes. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019b.
- SELIGMAN, M. E. P. Positive Health. **Applied Psychology: An International Review**, [s.l.], v. 57, n. 1, p. 3-18, 2008. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology - An Introduction. **American Psychologist**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 5-14. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-001>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- SENASU, K.; SINGHAPAKDI, A. Relative effects of lower-order and higher-order quality of work life on employee job satisfaction and life satisfaction: Case studies of service and manufacturing sectors in Thailand. **Kasetsart Journal: Social Sciences**, v. 35, n. 35, p. 73-83, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274376084_Relative_Effects_of_Lower-Order_and_Higher-Order_Quality_of_Work_Life_on_Employee_Job_Satisfaction_and_Life_Satisfaction_Case_Studies_of_Service_and_Manufacturing_Sectors_in_Thailand. Acesso em: 14 dez. 2020.

SPREITZER, G.; CAMERON, K. **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. Oxford: Oxford University Press, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001/oxfordhb-9780199734610>. Acesso em: 19 dez. 2020.

TIMS, M. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **SA Journal of Industrial Psychology**, [s.l.], v. 36, n. 2, p. 1-9, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262520463_Job_crafting_Towards_a_new_model_of_individual_job_redesign. Acesso em: 20 abr. 2022.

VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L. Conflito trabalho-família, políticas de apoio à família e gênero: um panorama do atual cenário de estudos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, v. 11, n. 6, p. 377-1393, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/12498/7956>. Acesso em: 20 abr. 2022.

YOUSSEF-MORGAN, C.; LUTHANS, F. Psychological Capital and Well-being. **Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress**, [s.l.], v. 31, p. 180-188, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smi.2623>. Acesso em: 19 dez. 2020.

APÊNDICE A – Questionário Você S/A

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente a sua:

(Escolha somente uma das alternativas, a principal, em sua opinião).

1. O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é:
 - a) Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela
 - b) Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa
 - c) Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho
 - d) Receber a melhor remuneração e melhores benefícios
 - e) Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho a oportunidade de crescer
 - f) Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho
 - g) Ser tratado com justiça
 - h) Ter estabilidade e segurança
 - i) Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade
 - j) Nenhum dos motivos descritos acima

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha:

1. Discordo totalmente
2. Discordo na maioria da vezes
3. Às vezes concordo, às vezes discordo
4. Concordo na maioria das vezes
5. Concordo totalmente

NS/NR – Não sei/ Não quero Responder

Questões sobre sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
3. Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade
4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares
6. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários

7. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
8. Tenho confiança na empresa em que trabalho
9. Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
11. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
12. Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
14. Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
15. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
16. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
17. Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
19. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe
20. Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais
21. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
22. O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
23. Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida dos seus funcionários
24. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente
25. Tenho confiança naquilo que o meu chefe diz
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
27. Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem
28. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa
29. Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre o meu desempenho
30. Meu chefe é coerente, usa “o mesmo peso e a mesma medida” nas suas decisões
31. Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios
32. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa)
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
35. Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
36. A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira
37. Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
38. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento

39. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
40. Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
41. Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação
42. Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
43. Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados
44. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família
45. As pessoas que trabalham nessa empresa sabem o que devem fazer para torna-la cada vez melhor
46. A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa
47. Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado
48. Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
49. Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa
50. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
51. Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
52. Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho
53. A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios
54. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
55. As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem
56. Sou bem atendido quando preciso de outra área
57. Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
58. Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade
59. Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time
60. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos
61. A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional
62. Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
63. Todos têm oportunidades de participar das atividades de treinamento nesta empresa
64. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade
65. O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal

As perguntas a seguir referem-se à sua carreira:

- 66. Considero que estou no comando da minha própria carreira
- 67. O que considero correto para a minha carreira é mais importante do que aquilo que minha empresa considera
- 68. Gosto de trabalhar com pessoas de fora da minha empresa
- 69. Se a minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações

Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

70. Qual o seu sexo?

- a) Feminino
- b) Masculino

71. Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

72. Você trabalha nesta empresa há quanto tempo?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

73. Qual é o seu nível de instrução?

- a) Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)
- b) Ensino Médio (Segundo Grau)
- c) Curso Superior incompleto
- d) Curso Superior completo
- e) Pós-Graduação

74. Você tem alguma deficiência?

- a) Sim
- b) Não

NS/NR – Não sei/ Não quero responder

75. Você tem quantos filhos?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5 ou mais

NS/NR – Não sei/ Não quero responder

76. Você se considera:

- a) Branco

- b) Negro
- c) Mulato/Pardo
- d) Amarelo
- e) Índio

NS/NR – Não sei/ Não quero responder

77. Você trabalha em qual estado?

AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

78. Qual o cargo que você ocupa na empresa?

- a) Diretor
- b) Gerente
- c) Supervisor
- d) Administrativo
- e) Técnico de nível médio (segundo grau)
- f) Técnico de nível superior (universitário) especialista
- g) Vendedor
- h) Operacional

NS/NR – Não sei/ Não quero responder

79. Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

- a) Até R\$ 1244,00
- b) De R\$ 1244,01 a R\$ 1866,00
- c) De R\$ 1866,01 a R\$ 3732,00
- d) De R\$ 3732,01 a R\$ 7464,00
- e) De R\$ 7464,01 a R\$ 9952,00
- f) Mais de R\$ 9952,00

NS/NR – Não sei/ Não quero responder

80. Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?

APÊNDICE B – Atas reuniões com os líderes durante a elaboração do protocolo

ATA Reunião de Divulgação da Pesquisa de Clima						
Data: 29/09/2021		Hora: 15:30 as 16:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Greice, Silveira Ferreira, Michele Soder, Luiz Carlos Motta, Fernando Bohn, Aline Iser, Rafaela Gassen e Marcelo Mello, Grasiela Dias						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
AÇÕES						
Discussão:	<p>Claudete fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação, ela sugeriu que os planos sejam desdobrados por área, Produção, Manutenção/Utilidades, Higienização, Logística, Comercial, Administrativo/P&D. Estas áreas trabalharão as melhorias em 3 Pilares:</p> <p>* Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas.</p> <p>Após a apresentação os gestores participantes se comprometeram a participar do projeto, bem como realizar as reuniões conforme cronograma apresentado.</p>					
Ação:	Montar cronograma com as reuniões por áreas.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	29/09/2021	Status
Ação:	Reservar sala física (sala de entrevistas) e sala do webex para realizar as reuniões	Quem:	Claudete	Quando:	01/09/2021	Status
Ação:	Enviar convite para os gestores das áreas conforme cronograma	Quem:	Claudete	Quando:	01/10/2021	Status
Ação:	Fazer reunião de alinhamento com Jéssica	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	04/10/2021	Status

ATA Reunião Pesquisa de Clima Setor Produção						
Data: 06/10/2021		Hora: 15:30 as 16:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Marcelo Mello, Fábio Faust						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
AÇÕES						
Discussão:	<p>Claudete fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação para a área de produção, também divulgou os 3 pilares que irão sustentar o projeto:</p> <p>* Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas.</p> <p>Na reunião foram sugeridas as seguintes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar pesquisa de salario/beneficio com empresas da cidade do mesmo porte da Excelsior para verificar em qual patamar estamos com relação a competitividade para recrutar e reter pessoas; 2) Marcelo apresentar a planilha de competências/desenvolvimento da produção; 3) Elaborar/apresentar plano de carreira para operador de máquinas, líder, apontador e outras áreas; 4) Disseminar os valores da empresa; 5) Desenvolver as habilidades de Soft Skills (habilidades compartamentais) das lideranças. <p>No final Fábio solicitou realizar reunião de conciliação com todas as áreas para aprovar propostas e elaborar plano de ação.</p>					
Ação:	Realizar reunião de consenso com as áreas para alinhar ações do plano de ação.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	30/10/2021	Status

ATA Reunião Pesquisa de Clima Setor Logística						
Data: 13/10/2021		Hora: 15:30 as 16:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Graziela Dias, Michele Soder, Alcindo Ristof						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
ACÕES						
Discussão:	<p>Claudete fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação para a área de Logística, também divulgou os 3 pilares que irão sustentar o projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas. <p>Na reunião foram sugeridas as seguintes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Treinamento das lideranças para dar feedback; 2) Disponibilizar modelo de PDI; 3) Disponibilizar Gestão à vista dos valores em locais estratégicos da empresa; 4) Resgatar modelo de feedback elaborado pela Vanessa, onde o colaborador coloca a percepção dos seus valores, antes da avaliação; 5) Sugerir uma pessoa para acompanhar o plano a longo prazos. 					
Ação:	Realizar reunião de consenso com as áreas para alinhar ações do plano de ação.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	30/10/2021	Status

ATA Reunião Pesquisa de Clima Setores Higienização e RH						
Data: 15/10/2021		Hora: 15:30 as 16:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Regis Lucas, Tiago Andregieski						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
ACÕES						
Discussão:	<p>Claudete fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação para as áreas de Higienização e RH, também divulgou os 3 pilares que irão sustentar o projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas. <p>Na reunião foram sugeridas as seguintes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Retomar o plano de carreira para operador de higienização 2) Verificar a necessidade de implantação do pilar gente 3) Regis compartilhar a planilha de avaliação departamental 4) Verificar nas áreas o controle das horas extras por colaborador para buscar igualar as horas e evitar o desequilíbrio 					
Ação:	Realizar reunião de consenso com as áreas para alinhar ações do plano de ação.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	30/10/2021	Status


ATA Reunião Pesquisa de Clima Setor Comercial						
Data: 18/10/2021		Hora: 16:30 as 17:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Edson Melo, Cristofer Machado De Souza, Maiquel Fernandes Dos Santos, Nata Da Veiga Blum						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
ACÕES						
Discussão:	<p>Jessica fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação para a área comercial também divulgou os 3 pilares que irão sustentar o projeto:</p> <p>* Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas.</p> <p>Na reunião foram sugeridas as seguintes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Remodelar avaliação 45 e 90 dias e incluir valores e crenças na avaliação. 2) Realizar treinamento aos gestores das ferramentas Feedback e PDI. 3) Aplicar Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) na equipe de vendedores. 4) Realizar Feedback onde o colaborador se autoavalia e avalie a sua experiência na empresa. 					
Ação:	Realizar reunião de consenso com as áreas para alinhar ações do plano de ação.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	30/10/2021	Status

ATA Reunião Pesquisa de Clima Setores Administrativos						
Data: 25/10/2021		Hora: 16:30 as 17:30		Local:	Webex	
Participantes: Claudete Schneider, Janquiel Eduardo Friedrich, Tiago Theisen, Rafaela Gassen, Fabiane Barrros						
Coordenador (a): Claudete Schneider						
Secretário:						
Convidados: Jessica Agnes						
ACÕES						
Discussão:	<p>Jessica fez apresentações iniciais e objetivo da reunião. Jessica fez a apresentação do resultado da pesquisa bem como sugestão para o desdobramento do plano de ação para as áreas administrativas também divulgou os 3 pilares que irão sustentar o projeto:</p> <p>* Desenvolvimento Humano: que tem por objetivo acompanhar a jornada do colaborador, garantindo o seu desenvolvimento. * Comportamento e Relações: Este pilar tem como objetivo melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e trabalhar os valores da empresa. * Equilíbrio trabalho e vida: Este pilar tem como objetivo mapear horas positivas e negativas de colaboradores, visando a distribuição igualitárias de tarefas.</p> <p>Na reunião foram sugeridas as seguintes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aprofundar mais os valores na avaliação 45 e 90 dias. 2) Desenvolver o PDI (Plano de desenvolvimento Individual) desde a avaliação de 45 e 90 dias. 3) Melhorar o formulário de 45 e 90 dias incluindo informações para avaliações comportamentais para setores administrativos. 4) Fabiane Barros disponibilizar formulário de PDI, na qual tem como modelo. 					
Ação:	Realizar reunião de consenso com as áreas para alinhar ações do plano de ação.	Quem:	Claudete e Jessica	Quando:	30/10/2021	Status

APÊNDICE C – Manual ilustrado das necessidades para uma organização MAIS saudável e feliz



Jéssica Andréia Agnes
Marcus Vinícius Castro Witczak
Liane Mählmann Kipper



Manual ilustrado das necessidades para uma organização **MAIS** saudável e feliz

Sumário

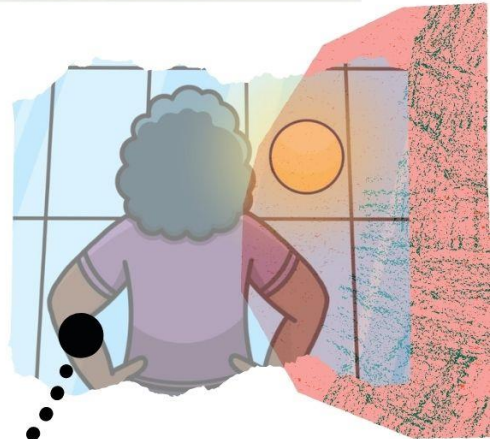
Um breve resumo da jornada para que possa entender as necessidades para uma organização ser saudável e feliz. É realmente possível ser feliz no trabalho?

O início da jornada...

Desde o começo da jornada do colaborador em uma organização é importante colocá-lo no centro dos esforços organizacionais. Organizações são formadas por pessoas e essas representam a sua essência. É importante avaliar o senso de pertencimento, adaptação às atividades e bem-estar. Nem sempre o melhor lugar para se trabalhar é o melhor lugar para a pessoa.



1



2

Quem são os meus líderes?

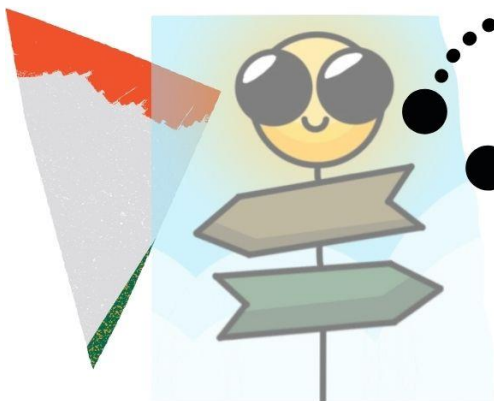
Liderança tem tudo a ver com os líderes querendo gerar impacto positivo na vida de outras pessoas. Em uma empresa não é diferente, os líderes são guardiões da cultura organizacional e servem de exemplo para os demais. Ter líderes genuínos é um diferencial competitivo, mas onde encontrá-los? Como desenvolvê-los?

Como nos comunicamos?

Comunicação é uma palavra derivada do termo latin *communicare*, que significa "partilhar, participar algo, tornar comum".
Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.



3



4

Estou me desenvolvendo?

Desenvolvimento humano é um conceito baseado na ideia de liberdade dos seres humanos, para que estes tenham as oportunidades e capacidades de trabalharem com qualidade de vida e de acordo com os seus objetivos.

Comemoramos conquistas e nos relacionamos?

As pessoas são seres sociais e variáveis tópicos como *status*, prestígio, satisfação e contatos sociais bem estabelecidos são importantes.

5



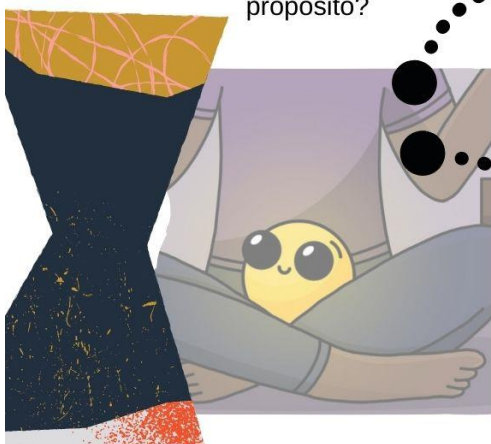
6

Sou escutado e acolhido?

Uma das melhores sensações que se experimentam através do trabalho é o sentimento de pertencer. Estar em um ambiente onde sua opinião importa, onde se sente seguro psicologicamente e tem autonomia para ser você mesmo é um bom fortalecedor da saúde mental.

Os reconhecimentos e recompensas são compartilhados?

E se as empresas se tornassem Organizações Não Governamentais (ONGs)? A perspectiva de empresas que trabalham para o bem das comunidades e sociedade agrada os potenciais clientes e novas gerações, além disso distribuir os frutos proveniente dos esforços coletivos é muito importante. Qual o sentido de existir sem propósito?



7



8

Cuidam de mim?

Conforme o crescimento do grau de responsabilidade e reconhecimento que vamos obtendo durante a carreira, menores se tornam os espaços de tempo e dedicação para outros aspectos da vida como família e lazer (o que também é um sintoma do contexto social de produção e consumo no modo de vida capitalista). A empresa incentiva a conciliação dos papéis?

Agradecem pelo meu trabalho?

Agradecer no ambiente de trabalho é algo saudável e necessário. É uma forma de reconhecer um bom profissional, mostrar gratidão por todo o seu empenho, demonstrar que percebe o quanto ele se esforça e, assim, também motivá-lo. Valorize a sua equipe e agradeça por contar com eles! O trabalho das pessoas é o que faz esta empresa ser o que é hoje.

9



10

HP Zinho

A felicidade pode ser compreendida como como contentamento, algo mais contínuo e perene e derivado de atitudes e de comportamentos de abertura para a vida, em busca de uma existência revestida de sentido e significado, seja no trabalho ou em outros momentos da vida.





Introdução

Temos visto ao longo do tempo e no mundo inteiro que estudos (JOYCE *et al.*, 2016; JOHNSTON *et al.*, 2019; SEGLEM *et al.*, 2020) apontam para o crescimento dos índices de depressão, estresse, ansiedade, distúrbios alimentares, abuso de substâncias, entre outros problemas de saúde mental ou física como consequência do trabalho. Essas circunstâncias têm impacto na saúde e rentabilidade organizacional através de perdas de produtividade, qualidade nas entregas, custos com manutenção de saúde física e psíquica dos colaboradores. Estes são fatores relevantes para o reconhecimento da relevância humana para o alcance de propósitos organizacionais, já que as organizações são construções humanas de natureza histórica e social (BOEHS; SILVA, 2017).

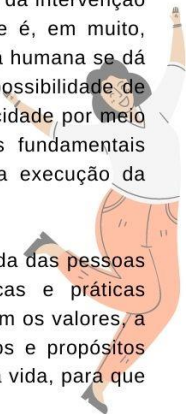
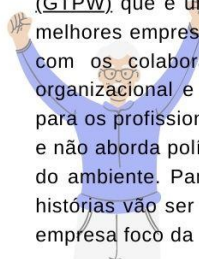
Apesar de muitos avanços na pesquisa sobre a eficácia das intervenções positivas nas organizações e no trabalho, ainda há um longo caminho a percorrer, no que diz respeito à melhor combinação de práticas de intervenção específicas, sua concepção, avaliação, desenvolvimento de protocolos específicos e o desenvolvimento de um manual de boas práticas que pode ser transferido para o mundo profissional e garantir o sucesso de intervenções positivas no contexto de trabalho. Para compreender o bem-estar psicológico no trabalho a partir de uma abordagem holística, um modelo interdisciplinar é necessário para a promoção da saúde e pontos fortes das pessoas nas organizações. Assim, programas de intervenções positivas devem ser uma parte integrante das políticas e da cultura das organizações que valorizam, encorajam e melhoram a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Em vez da concepção do local de trabalho como um local de negócios, comercial ou troca produtiva, ele passaria a ser visto como um meio espaço de vida em que as pessoas contribuem com seus esforços, energia e competências para que a organização possa atingir seus objetivos, que são, em última análise, os objetivos de todos (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Mesmo com as constatações do ponto de vista teórico no meu projeto do mestrado, os resultados da intervenção demonstram que ainda existem muitos desafios e lacunas na forma de gerir pessoas. A felicidade é, em muito, consequência de relacionamentos gratificantes nos quais existe relação de autêntica ajuda. A essência humana se dá por meio das relações estabelecidas com outros humanos (BOEHS; SILVA, 2017). Existe mesmo a possibilidade de ser feliz no trabalho ou isso é utopia? Qual é o papel dos trabalhadores na construção da própria felicidade, por meio do trabalho? O que as pessoas esperam de um trabalho? Quais são os elementos/ dimensões fundamentais constituintes da felicidade no trabalho? Esses são alguns dos questionamentos em aberto com a execução da intervenção.

O objetivo deste manual é oferecer diretrizes para promoção da felicidade e da qualidade de vida das pessoas no contexto de trabalho. A intervenção trouxe a elucidação da necessidade de mais políticas e práticas organizacionais positivas que alinhem atitudes, valores e comportamentos pessoais e profissionais, com os valores, a missão e visão nas organizações. É fundamental que os colaboradores encontrem clareza, sentidos e propósitos significativos nos papéis que desempenham na vida organizacional, bem como nos demais espaços da vida, para que possamos construir o que aqui se compreende como felicidade.

Em uma cultura organizacional saudável os espaços sociais são organizados, nos quais se busca o alinhamento da qualidade de vida, do bem-estar e da felicidade, com produtividade, qualidade dos produtos/ serviços e rentabilidade (BOEHS; SILVA, 2017). As organizações consideradas excelentes lugares para se trabalhar tem relações saudáveis e gratificantes entre os colegas de trabalho, os gestores são percebidos como íntegros e confiáveis e a missão e visão são interpretadas e compartilhadas como significativas e de alta relevância para todos os interessados (BURCHELL; ROBBIN, 2012).

Por esse motivo o presente manual considera práticas culturais presentes no modelo *Great Place To Work* (GTPW) que é um certificado criado pelo jornalista Robert Levering na década de 80, o mesmo indica quais são as melhores empresas, na perspectiva dos colaboradores, para trabalhar. Para isso, a organização realiza uma pesquisa com os colaboradores, na qual avalia uma série de critérios relacionados ao ambiente de trabalho, clima organizacional e gestão de pessoas. Esse manual aprofunda os conceitos do modelo trazendo aplicações práticas para os profissionais da área de pessoas dos mais diferentes níveis. A maioria do conteúdo atual existente é conceitual e não aborda políticas e práticas organizacionais utilizadas no dia-a-dia nas empresas que contribuem para a melhoria do ambiente. Para ajudar com elucidação do conhecimento prático adquirido na intervenção, uma sequência de 10 histórias vão ser contadas. Além de ter respaldo teórico, o mesmo traz elementos do plano de ação elaborados para empresa foco da intervenção.



O início da jornada...

Você já chegou em algum lugar e teve a sensação de que não deveria estar ali? O início da jornada de um colaborador em uma empresa é um momento muito importante. É importante selecionar pessoas que não só contribuam com o crescimento da organização como também sejam alinhadas com a cultura da empresa. O processo de boas-vindas aos novos membros da equipe deve ser acolhedor, onde a equipe esteja preparada para receber e integrar os novos colegas ao time. É importante considerar a questão diversidade, as pessoas querem se sentir representadas e encontrar semelhantes. Além disso é necessário avaliar *fit* cultural, processo estruturado de *onboarding* com treinamentos práticos e avaliações de experiência, adaptação aos horários e atividades, comunicação, relacionamento com equipe, entre outros.



Ações práticas:

- É importante que a empresa faça o acompanhamento do colaborador no primeiros 90 dias. Existem vários modelos de avaliação que podem ser utilizados, desde excel, até softwares especializados, depende do orçamento disponível na sua empresa (ver exemplo no ANEXO 1)
- Investimento em iniciativas de *Onboarding* e acolhimento dos colaboradores.
- Já no início, os planos de desenvolvimento individuais devem ser criados pelos líderes e acompanhados pela área de Recursos Humanos (ver exemplo no ANEXO 2)
- Posicionamento da marca empregadora é importante na hora de encontrar as pessoas que vão dar certo naquele ambiente. Que tal investir em uma área de *employer branding*?
- Programas formais de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Principais pontos:

- *Fit Cultural*
- Todo mundo aqui é igual? DEI
- Processo de *Onboarding*

ANEXO 1

AVALIAÇÃO PROFISSIONAL - CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

Colaborador:

Sector:

Gestor imediato:

Treinado por:



Muito ruim



Ruim



Bom



Muito bom

Comportamentos no ambiente de trabalho

Organização (tempo, cumprimento de prazos)

Comunicação clara e assertiva (oral e escrita)

Pro atividade (questiona, busca informações, vai atrás, tem iniciativa)

Entrosamento entre colegas (relacionamento interpessoal, cooperação)

Abertura para o aprendizado contínuo (recebe conhecimentos e está disposto a aprender de forma contínua)

Flexibilidade (com mudanças, é resiliente)

Atenção (possui concentração e foco durante a jornada de trabalho)

Bom humor (tem disposição e energia, é alto astral)

30 dias

60 dias

90 dias

Evolução profissional

Conhecimento técnicos/operacionais

Conhecimento e entendimento dos produtos

Adaptação com as tarefas realizadas

Adaptação com o Home Office

Adaptação com o horário

30 dias

60 dias

90 dias

Plano de ação para melhoria (se necessário)

Ação:

Prazo:

ANEXO 2

PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Colaborador:

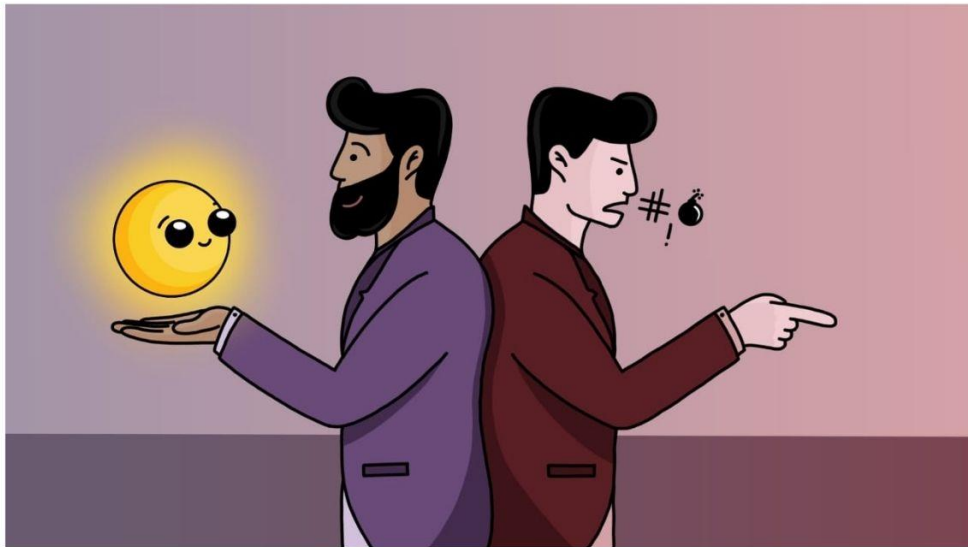
Pontos a serem desenvolvidos (ex.: comunicação, transparência, cooperação, performance):

Gestor imediato:

<i>O que será feito?</i>	<i>Porque (qual ponto será desenvolvido)?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quando (prazo)?</i>
Melhorar a gestão de tempo	Ter capacidade de gerir seu tempo, planejar o trabalho, desenvolver e criar cronogramas de tarefas.	Aumento da equipe para que possa haver divisão nas tarefas rotineiras	30/12/2022

Quem são os meus líderes?

Essa etapa trabalha com a forma da empresa transmitir sua missão, propósito e metas através das lideranças e, também, como esses externam a importância do trabalho de cada membro da equipe, ajudando as pessoas a entenderem o significado de suas contribuições para o sucesso do negócio e mobilizando-as por meio dos valores da empresa. O grande ponto desse tópico é o propósito e liderança vs. chefes de organizações formais. Os clientes, os fornecedores e os colaboradores são humanos. Os líderes de empresas humanizadas agem proativamente em prol de uma organização saudável e vão além do óbvio, aprendendo a tocar corações humanos. Na intervenção teve duas etapas em que o papel do líder foi importante: sensibilização para engajamento do time na resposta da pesquisa e construção do plano de ação, são eles que estão próximos as pessoas e enxergam as suas necessidades.



Ações práticas:

- É importante destinar parte do orçamento da empresa para investimento em desenvolvimento e treinamento dos líderes. A equipe se inspira na liderança.
- Validar se os líderes atuais são guardiões da cultura e representam os valores da marca.
- Desenvolver habilidades comportamentais com apoio da área de pessoas
- Além disso treinamentos específicos devem ser constantes. Alguns exemplos: segurança psicológica, inteligência emocional, comunicação não violenta, ego, entre outros.
- O grande ponto do propósito é aprender a fazer grandes perguntas para equipe, um bom líder tem noção que não sabe de tudo. Dica de leitura: comece pelo porquê do [Simon Sinek](#).
- Um bom líder está focado 50% em pessoas e 50% no negócio/ estratégia. Ensine a sua liderança a livrar-se de processos operacionais e burocráticos dando mais autonomia para a equipe.

Principais pontos:

- Liderança vs. chefia
- Confiança e exemplo
- Estratégia e objetivos

Como nos comunicamos?

Como os líderes da empresa compartilham informações e deixam claro o que esperam da equipe, de forma honesta e transparente, em diferentes linguagens para alcançar os diversos públicos, por meio de uma multiplicidade de canais, mas sempre que possível transmitindo pessoalmente. Além da comunicação formal, é importante que exista comunicação informal entre líder e liderado através de feedbacks constantes, intequipes com reuniões ou convenções. Todos precisam saber que está acontecendo na empresa. É importante também focar no alinhamento da comunicação interna e externa, por vezes empresas pecam por não ter um processo bem estruturado.



Ações práticas:

- Investimento em comunicação interna e *endomarketing*.
- Canal geral para comunicação na empresa (pode ser uma página, rede social, *slack*, entre outros). Depende da estratégia e atuação da empresa. Tem algumas empresas que não tem acesso a sistema para todos, nesse caso a comunicação é via murais e lideranças. É importante todo mundo saber o que está rolando na empresa para evitar achismos e, por consequência, inseguranças.
- Cultura de *feedback*: processo que envolve o desenvolvimento de segurança psicológica do time, aprendizagem e tolerância ao erro (onde cada pequeno erro é uma possibilidade de aprendizado para evitar grandes erros). Ninguém consegue melhorar se não souber o que está fazendo errado né?
- *Sprints* (reuniões) semanais com a equipe para todos estarem cientes do que está rolando na área (como exemplo de ferramenta integrativa, sugerimos o *Trello*, para registro das ATAS e evoluções).
- Canal/ ouvidoria para denúncias de assédio, preconceito, entre outros e, também, para relatos de ideias e sugestões para o negócio.

Principais pontos:

- **Cultura de *feedback***
- **Comunicação clara, empática e assertiva**
- **Transparência nas definições do negócio**

Estou me desenvolvendo?

É de suma importância que a empresa ajude seus funcionários a descobrir, desenvolver e nutrir seus talentos, fomentando um ambiente de aprendizagem e fornecendo caminhos para que cresçam pessoal e profissionalmente. A maneira que a empresa promove oportunidades de desenvolvimento de carreira, transmitindo a noção de imparcialidade e meritocracia é um item muito importante na construção de uma organização mais saudável. Estar feliz com as escolhas realizadas ao longo do ciclo de vida impacta diretamente na forma como as pessoas enxergam as suas vidas. Escolhas assertivas no trabalho, de carreira e na aposentadoria estão entre os principais fatores relacionados ao aumento de satisfação com a vida, possibilitando maior bem-estar e qualidade de vida, bem como diminuindo a possibilidade de adoecimento físico e mental.



Ações práticas:

- Utilização de metodologia de *one-a-one* (mais informações no ANEXO 3)
- Criar e acompanhar Plano de Desenvolvimento Individual baseado na avaliação de desempenho/ *fit* cultural e, também, no alinhamento das expectativas de carreira do colaborador com as possibilidades na empresa.
- É importante considerar diferentes modelos de carreira como: carreira sem fronteiras (caracteriza-se pela transversalidade dos vínculos), *job crafting* (pressupõe que as pessoas constroem o trabalho a sua maneira), carreira de portfólio, carreira multidirecional, transacional, narrativa e construcionista, entre outras.
- Ter um plano bem estruturado de cargos e salários também ajuda a solidificar as iniciativas de desenvolvimento. A pessoa sabe onde pode chegar. Muitas pessoas se importam com *status* e reputação, um reflexo da educação contemporânea que, muitas vezes, tem orientação para competitividade.

Principais pontos:

- Senso de direção e propósito
- Clareza de carreira
- Educação corporativa

ANEXO 3

METODOLOGIA ONE-A-ONE

Reuniões entre duas pessoas. Usualmente, é uma reunião periódica entre um gestor e seu liderado

1

Por quê elas são importantes?

- Melhor fluxo de informações na empresa de baixo para cima
- Melhor engajamento dos colaboradores por meio de feedback, direcionamento e desenvolvimento de carreira
- Mais confiança na relação entre gestor e liderado

2

Diferenças entre one-one e feedback contínuo?

1:1s	Feedback contínuo
<ul style="list-style-type: none"> • É uma reunião entre duas pessoas • Frequência fixa e constante • Você pode falar sobre vários temas (inclusive dar e receber feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há frequência fixa • Trata de comportamentos pontuais • Refere-se a uma situação específica • Ocorre através de diferentes canais

3

Dicas para extrair o máximo de valor das suas one-a-one:

- Faça, no mínimo, 1 vez por mês.
- A one:a:one é um momento do liderado.
- Pessoas são diferentes (ainda bem, ufa!), trate-as como tal.
- Crie um ambiente de segurança psicológica.
- Saia com planos de ação e acompanhe-os.

4

Sugestão de estrutura

0-10 minutos: Check de sentimento

10-15 minutos: Acompanhamento de tarefas e combinados 1:1s anteriores

15-35 minutos: Temas trazidos pela liderado

35-45 minutos: Feedbacks

45-50 minutos: Revisão das 3 prioridades da semana

50-55 minutos: Anotações, incluindo tarefas e combinados



FONTE: CULTURE.ROKS

ANEXO 3

METODOLOGIA ONE-A-ONE

5 Sugestão de conteúdo

Se a pauta for desenvolvimento...

- Quais são seus objetivos no curto e médio prazo?
- Qual parte do seu trabalho aqui está mais alinhada com seus objetivos de longo prazo?
- O que podemos fazer hoje para ajudá-lo com seus objetivos de longo prazo?
- Seu trabalho é o que você esperava quando o aceitou? Se não, quais são as diferenças?

Se a pauta for confiança...

- Como você acha que seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está no momento?
- O que poderíamos mudar no trabalho para você para melhorar sua vida pessoal?
- O que te move? O que te motiva a vir trabalhar todos os dias?

Se a pauta for motivação...

- Qual é a sua maior conquista aqui?
- Ultimamente, existe algo te preocupando? O que está em sua mente?
- Se você fosse o CEO, qual a primeira coisa que mudaria na empresa?
- O que faria você deixar esse emprego para outro?

Se a pauta for feedback...

- Em que aspecto do seu trabalho você gostaria de mais orientação e ajuda?
- Como você prefere receber feedback?
- O que eu poderia fazer como líder para facilitar seu trabalho?
- O que seus líderes anteriores faziam e que você gostaria que eu fizesse também?



FONTE: CULTURE.ROKS

Comemoramos conquistas e nos relacionamos?

Como a empresa celebra as conquistas nas áreas e na empresa de forma única e diferenciada, encorajando o espírito de equipe e uma atmosfera de camaradagem é importante em uma cultura saudável pois está diretamente relacionado com a motivação. Como nós seres humanos somos movidos a motivação, é natural que as empresas busquem as estratégias necessárias para manter esse sentimento em alta. Isso depende diretamente do entrosamento no time, se as pessoas estão competindo, se existe individualismo, se a cultura organizacional demonstra não suportar erros, é mais difícil de acontecer sinergia na equipe. É papel das organizações incentivar o trabalho em equipe e as relações interpessoais. Colaboração e competitividade devem estar em equilíbrio. Já pensou em criar um calendário e gerenciamento de *endomarketing*? (ANEXO 4) Comemorar datas especiais, como aniversário, tempo de empresa, dia da profissão, e outras datas do calendários também são importantes já que promovem o entrosamento da equipe. .



Ações práticas:

- Apostar em comemorações presenciais ou virtuais nas datas culturais: Carnaval; Dia Internacional da Mulher; Páscoa; Dia das Mães; Dia dos Pais; Festa Junina; Natal; Final de Ano.
- Comemorar junto com colaboradores: tempo de casa, aniversário e dia das profissões. Exemplo: os colaboradores podem ser presenteados de maneira individual com brindes, vales-presente e homenagens, ou de forma coletiva, realizando festinhas na última semana de cada mês.
- Campanha sociais como: Outubro Rosa, Novembro Azul, Janeiro Branco (cuidados relacionados à saúde mental), Setembro Amarelo (prevenção ao suicídio), Dezembro Vermelho (conscientização sobre o HIV-Aids e outras doenças sexualmente transmissíveis).
- Comemorações institucionais, como data de fundação, mudança ou aquisição de sede, metas alcançadas, entre outras, também podem ser colocadas em relevo no dia a dia da instituição.
- Ter um calendário inclusivo também é importante, que de voz para as frentes LGBTQIAP+, raça e cor, gênero, PCDs, gerações, ageísmo e inclusão 50+, equidade social, entre outros.

Principais pontos:

- Comemorações nas áreas e na empresa
- Interação entre a equipe
- Datas importantes: culturais, sociais, relacionadas ao colaborador e à empresa.

ANEXO 4

MODELO DE GERENCIAMENTO DE ENDOMARKETING

Data de início	Data de término	Atividade / Pauta / Campanha (máx. 100/mês)	Tipo da atividade	Responsável	Solicitante	Tema
01/01/2022 02/01/2022 03/01/2022	31/01/2022	Lançamento da campanha janeiro branco	Execução	Jéssica	RH	Saúde e Segurança

Status	Divulgar?	Objetivo da divulgação	Público alvo	Observações
01/01/2022 02/01/2022 03/01/2022	SIM	Engajar colaboradores a participar das oficinas de saúde mental	Empresa toda	Comunicação em todos os canais. Lembrar de fazer cronograma de atividades e contatar palestrante

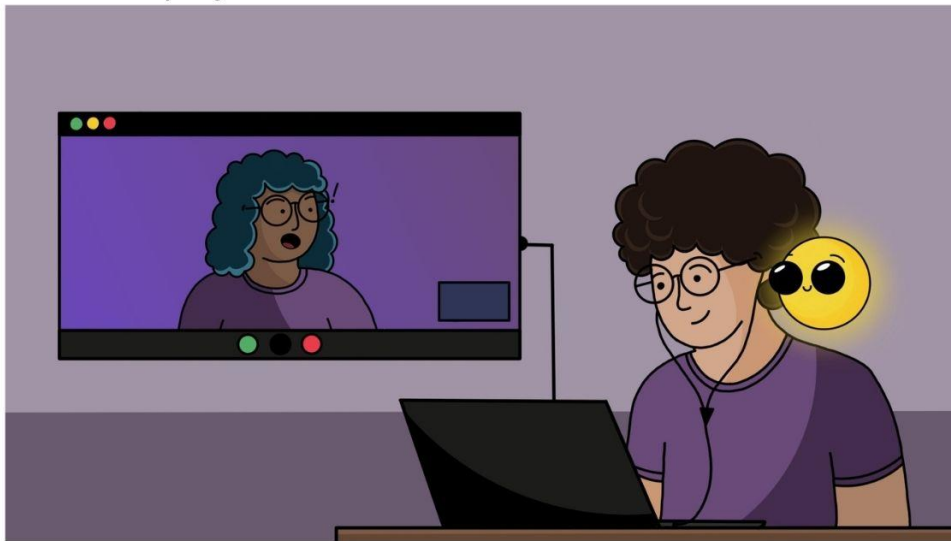
Canais de divulgação: face-a-face, e-mail, newsletter, mural, TV corporativa, intranet, workplace, aplicativo, outros canais.



Fonte da imagem

Sou escutado e acolhido?

A escuta ativa deve ser compreendida não apenas pelo ato de ouvir o outro, mas como uma ferramenta de produção de sentidos que possibilita a minimização da angústia pela escuta de si que passa pelo fato de ser escutado pelo outro. Importante destacar que a escuta ativa contribui para o protagonismo do indivíduo durante o cuidado, à medida que dá voz ao indivíduo para falar e expor seus sentimentos, emoções e subjetividades, destacando-o como a figura mais importante durante o atendimento e que, simultaneamente, está sendo cuidado. É muito importante que líderes e colegas da empresa se mostrem abertos e acessíveis para outros colegas possam perguntar, sugerir e expressar suas críticas. Como a empresa incentiva ideias e sugestões e os seus líderes as levam em consideração de forma sincera. Esse item também diz respeito ao estabelecimento da segurança psicológica dos indivíduos, já que a pessoa se sente acolhida e sente que pode falar sobre suas questões com o líder. Além disso, uma liderança autêntica apresenta vários elementos importantes na direção de uma cultura saudável, tais como: adoção e promoção de comportamentos positivos e éticos, são autoconscientes e sinceros e estabelecem relações genuínas com os liderados.



Ações práticas:

- Incentivar a utilização da metodologia *one-a-one* fortalece a escuta das lideranças na empresa já que o momento é do liderado.
- Ter um canal/ ouvidoria anônimo é importante para que os colaboradores possam expressar suas opiniões sem medo de julgamento e punições.
- Além disso ter um sistema formal para expressão de ideias não só incentiva a criatividade e inovação na empresa, como também dá voz ao colaborador.
- Incentivar programas de DEI são bastante importantes para criar um senso de pertencimento nas pessoas

Principais pontos:

- Participação e autonomia
- Acolhimento da equipe
- Sentimento de pertencer

O reconhecimento e recompensas são compartilhados?

Como a empresa de vocês divide os frutos do esforço coletivo de maneira justa e generosa com os colaboradores? Ela se envolve e envolvem seus colaboradores nas iniciativas de compartilhar estes frutos também com a comunidade? Trabalhar sob essa perspectiva alivia as tensões causadas pela competitividade e tornam o ambiente de trabalho melhor. Esse tipo de iniciativa trás personalidade para o trabalho, que é uma característica do que é próprio, algo que faz parte de uma pessoa ou a diferencia das demais, o que inspira senso de propósito. O reconhecimento é pessoal. Enquanto recompensas são esperadas, o reconhecimento é uma surpresa. E isso faz sentido tanto para uma estratégia de relacionamento com colaboradores, quanto para a clientes e sociedade. O que seria reconhecimento para a sociedade?



Ações práticas:

- Na esfera recompensas podem ser consideradas: bonificações, Programa de Participação de Resultados (PPR) e méritos.
- Já na esfera reconhecimento é considerada uma abordagem social/ colaborativa, onde as pessoas se sintam reconhecidas pelos seus esforços e possam enxergar um propósito maior no serviço que prestam. Ex.: bonificações por desempenho da equipe ou por projeto entregue, doações e ações sociais com apoio de verba destinada pela empresa, desenvolvimento de projetos com ONGs e em parceria com outras empresas, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre outros.

Principais pontos:

- Recompensa vs. Reconhecimento
- Resultados compartilhados

Cuidam de mim?

O equilíbrio trabalho e vida geralmente é avaliado por meio de três indicadores: saldo de tempo (a quantidade de tempo que é usado para o trabalho e para a família), os níveis de envolvimento psicológico em ambos os papéis e satisfação em ambos os papéis (VILELA & LOURENÇO; 2017). A forma da empresa demonstrar preocupação com as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, é um importante fator ser uma organização MAIS saudável. Isso pode ser realizado por meio de programas e iniciativas que proporcionem um ambiente mais organizado, com diversidade e inclusão e segurança psicológica, respondendo criativamente a necessidade das pessoas de equilibrar trabalho e vida pessoal. Esse pilar foi abordado na intervenção sob a perspectiva material de existência (BOEHS & SILVA; 2017), que é composto por itens essenciais para promoção da saúde do trabalhador onde os fazeres laborais são mais positivos.



Ações práticas:

- Criação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- Criação de comitê de horas extras e absenteísmo (onde sejam disponibilizados relatórios de horas extras e absenteísmo com números que indicam necessidade de equilibrar demandas na equipe)
- Papos mensais com gestores para entender carga de trabalho (já que os mesmos não registram ponto), realizado por algum membro da área de Recursos Humanos.
- Realizar pesquisas anuais de clima e benefícios.
- Programa de apoio a saúde mental dos colaboradores e atendimento psicológicos.
- Campanhas de saúde e segurança, com temas como: acidentes zero, segurança psicológica, como tornar o ambiente mais seguro, entre outros. Exemplo de apoio: livro com 365 temas para os líderes falarem com a equipe diariamente (Diálogos de Segurança), entendendo qual modelo mais se adequa ao contexto.
- Formalização de um programa de gestão que crie padrões de processos, procedimentos e melhorem a organização e fluxo de informações.

Principais pontos:

- Saúde e segurança
- Processos e organização do trabalho
- Jornada de trabalho
- Saúde Mental

Agradecem pelo meu trabalho?

As culturas saudáveis mostram, cultivam e reforçam um clima de apreciação pela contribuição de cada colaborador para o resultado alcançado, os líderes reconhecem com sinceridade e de maneira imparcial o esforço extra e o bom trabalho dos colaboradores. A neurociência explica que a felicidade está diretamente relacionada ao sentimento de gratidão. Quando nos sentimos gratos e externamos este sentimento, ativamos em nosso cérebro um sistema de recompensa que proporciona uma maravilhosa sensação de bem estar. Demonstrar gratidão: Melhora a saúde física e psíquica e melhora a relação com as pessoas ao nosso redor.



Ações práticas:

- Disponibilização de comunicação visual dos valores da empresa utilizando folders com a imagem dos colaboradores modelos.
- Realização de eventos anuais que reconhecem os feitos de colaboradores (mesmo que esses possam estimular competitividade se bem elaborados servem como inspiração).
- Espalhar fofocas do bem e frases de agradecimentos a colegas (Exemplos: mural com tags e fotos de colegas para que possam ser elogiados, deixar bilhetinhos com mimos na mesa dos colegas em datas especiais ou não, se não for possível presencial bolar algo virtual.).
- Para incentivar o hábito de agradecer ao invés de reclamar no time, o líder pode falar sobre o diário da gratidão onde todos as semanas cada membro da equipe colocar lá o que aconteceu de bom no trabalho ou na vida.
- Além desses exemplos, tem outras formas de desenvolver o sentimento de gratidão mas, para que funcione, outros processos devem estar rodando como: evitar comunicação violenta e garantir que todos estejam seguros psicologicamente.

Principais pontos:

A importância de agradecer
Ciência da gratidão

HPzinho

O HPzinho é filho do HaPpiness (Felicidade), ele está presente em várias esferas da nossa vida e no trabalho não é diferente. O trabalho é importante em razão de influências que exerce na motivação, na satisfação, na qualidade de vida, no bem-estar e na felicidade dos trabalhadores, mas também na produtividade, qualidade e rentabilidade das organizações. O que aqui compreendemos como felicidade no trabalho considera mais aspectos subjetivos do que objetivos, por isso é por vezes incompreendido como constructo. O conceito de organizações saudáveis amplia o olhar para o nível organizacional, e desdobra o questionamento inicial: "é possível ser feliz no trabalho?" em "quais empresas proporcionam condições para felicidade e florescimento do ser humanos?".



Ações práticas:

- Variedade de tarefas, que o contrário da monotonia encontrada em muitas atividades laborais.
- Ambiente físico e psíquico seguro e saudável.
- Renda justa para o colaborador e sua família.
- Propósitos vistos como relevantes, que vão além de satisfação do acionista e clientes.
- Qualidade de vida, bem-estar e felicidade devem estar na pauta dos negócios.
- As atividades devem proporcionar engajamento e envolvimento positivo dos colaboradores.
- Os resultados experimentados, por meio do trabalho realizado, são prazerosos e geram satisfação.
- Os relacionamentos com colegas e gestores são pautados por confiança e integridade.

Principal ponto:

É possível ser feliz no trabalho?

Conclusão



O trabalho tem sentido e consegue contribuir efetivamente com o desenvolvimento humano quando permite formar uma identidade que possibilita satisfação pessoal, independência e sobrevivência, crescimento e aprendizagem.

A realidade que encontramos nas organizações muitas vezes entra em conflito com essas constatações. Mas enquanto pesquisadores e profissionais na área, temos potencial transformador dessas realidades, principalmente mostrando o caminho e aproximando as dimensões práticas e teóricas.

É importante que mais trabalhos e estudos práticos sejam realizados a partir dos caminhos apresentados para que de fato consigamos ter organizações mais humanas e com real impacto na realidade social.

"O mundo é mais do mesmo até que alguém vai lá e propõe uma mudança e, pelo menos mais uma pessoa, a executa".

Jéssica Agnes

Reconhecimentos

- PPGPSI UNISC o melhor curso de mestrado :)
- @Marcus Vinicius Castro Witczak e @Liane Mählmann Kipper parceiros de escrita e meus queridos e solícitos orientadores no mestrado
- @Elvis Epstein, o super design por trás desse trabalho
- @VocêSA e @GTPW por possibilitarem a aproximação mercado de trabalho vs. academia com suas adequações de linguagem
- E esses autores maravilhosos com seus trabalhos que me inspiraram e ajudaram com o direcionamento dos meus esforços: BOEHS & SILVA (2017), SALANOVA et al. (2012, 2013 e 2016) e BURCHELL & ROBBIN (2012).

Agradeço demais o seu apoio contínuo aos meus esforços para contribuir com a criação de empresas mais humanizadas, saudáveis e felizes.

Contato

Jéssica Agnes
Santa Cruz do Sul,
Rio Grande do Sul
- Brasil

@ jessicagnes@hotmail.com
<https://www.linkedin.com/in/jessica-agnes-057184109/>
 @jehagnes