

# **Como as ações vinculadas ao bem-estar do trabalhador afetam sua satisfação**

## ***How actions linked to worker well-being affects their satisfaction***

Pedro Henrique Passetti<sup>1</sup> pedro.passetti@estudante.ufscar.br

Andréa Regina Martins Fontes<sup>2</sup> afontes@ufscar.br

<sup>1,2</sup>Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil, depso@ufscar.br

Resumo: A remuneração é uma das motivações pelas quais os trabalhadores ingressam em determinadas empresas. Mesmo sendo uma obrigação legal o salário, há empresas que optam por outras alternativas além de uma remuneração que acabam retendo seus trabalhadores. Alternativas, estas, que estimulam o bem estar físico, social e mental deles. O presente estudo de caso analisa como alternativas além da remuneração financeira afetam o bem-estar e satisfação dos trabalhadores na mesma magnitude de outras empresas que oferecem soluções financeiras. Através de entrevistas com trabalhadores de uma empresa que oferece uma gama de benefícios, foi analisado o sentimento deles em relação ao âmbito tanto fisiológico, como social, a fim de entender que estas soluções acabam interferindo diretamente no bem estar dos trabalhadores, que recebem benefícios como remuneração, de modo positivo.

Palavras-chave: Benefícios. Bem-Estar. Saúde no Trabalho

Abstract: Remuneration is one of the reasons why workers join certain companies. Even though the salary is a legal obligation, there are companies that opt for other alternatives besides a remuneration that end up retaining their workers. Alternatives, these, that stimulate

their physical, social and mental well-being. The present study analyzes how alternatives beyond financial remuneration reach productivity in the same magnitude as other companies that offer financial solutions. Through interviews with workers from a company that offers a range of benefits, we analyzed their feelings in relation to their feelings, both physiological and social, in order to understand if these solutions end up directly inferring the well-being of workers who receive benefits. as remuneration.

Keywords: Benefits. Well-Being. Health At Work.

## **1. Introdução**

É indubitável que todo trabalho realizado por um cidadão precisa ser remunerado. A remuneração proposta por uma empresa é um fator decisório quando um trabalhador avalia onde decide atuar, mas além disso, existem outras razões dentro do ambiente de trabalho, que inferem na produtividade e resultados que uma pessoa pode oferecer para o contratante. Silva (2008) justifica que dentro de um planejamento corporativo, o sistema de recompensa precisa estar sincronizado com os agentes motivacionais dos trabalhadores, tanto em realização pessoal, como atingir cargos desejados dentro da empresa, um bom desempenho profissional na área em que atua e progressão de carreira, quanto, claro, a remuneração recebida condizente com o trabalho.

Quanto a recompensa podemos destacar dois tipos: direta (que bonifica o trabalhador em dinheiro e a curto prazo) e indireta (que bonifica o trabalhador por diferentes ações de maior tempo). A recompensa direta estimula o esforço durante uma jornada e resulta em uma bonificação à curto prazo, como um bônus de fim de ano ou até a participação nos lucros e resultados (PLR) ao término de um período. Em contrapartida, a empresa espera muito dos trabalhadores nesse período de atividades prestadas, podendo resultar em sobrecargas físicas e mentais. Chiavenato (1999) ressalta que os principais motivos que contribuem para o surgimento destes desgastes são: a pressão das exigências e cobranças, monotonia das tarefas exercidas, desconfiança e autoritarismo do superior direto e conselho administrativo de modo indireto.

Na remuneração indireta, é oferecido um investimento à longo prazo no bem-estar do trabalhador e tendo resultados finais tão positivos quanto aquelas empresas que, somente, ofertam uma remuneração no fim de um ciclo. Para Chiavenato (2004), um dos métodos de valorização dos trabalhadores é oferecer serviços e benefícios que seriam adquiridos com o

salário, dando margem à um leque de outras satisfações pessoais que podem ser consideradas investimentos com a remuneração obrigatória. Este investimento pessoal é retornado à empresa em forma de produtividade espontânea, deixando de lado a obrigação da realização de tarefas e trazendo uma perspectiva positiva em cima da resposta dos resultados apresentados por um trabalhador.

O grande debate do artigo é o “embate” entre a relação humana e trabalhista de cada indivíduo, tomando como base a visão de Dejours em cima da psicodinâmica do trabalho, ilustrando que as questões profissionais não devem interferir no espectro pessoal de cada um. A atividade exercida profissionalmente não deve ser um fardo àquele que a executa, sendo uma ação saudável e prazerosa dentro do ambiente organizacional em que atua, atingindo resultados tão expressivos quanto àqueles que se submetem à pressão de atingir números e metas, dispostos a trocar seu bem-estar por desempenho.

Considerando toda a atmosfera apresentada, este trabalho tem como objetivo a identificação e avaliação dos desempenhos resultantes de ações, vinculadas ao bem-estar do trabalhador, e como estas interferem diretamente na satisfação de cada um dos trabalhadores, assim como nos resultados finais da empresa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que tem como sistema de recompensas, uma variedade de benefícios que estimulam o bem-estar do trabalhador. Foram utilizadas algumas entrevistas com trabalhadores da empresa para entender mais a fundo a percepção daqueles que compõem essa parcela de pessoas que recebe uma gama de benefícios ao invés da remuneração financeira convencional.

## **2. Revisão Teórica**

A fundamentação teórica está dividida nos seguintes temas:

### **2.1. Saúde no Trabalho**

A discussão da saúde no trabalho acaba sendo complexa a ponto de ser destrinchado nos seguintes itens.

#### **2.1.1. Trabalho Relacional**

Freud descreve o ser humano como um ser relacional, ou seja, necessitamos da existência do outro para existirmos, sobrevivermos e vivermos, e além disso, essa conexão é a base da formação da nossa identidade e construção. Quando olhamos o outro e recebemos o seu julgamento, temos a ciência que estamos fazendo algo útil e de modo eficaz. O julgamento não se diz respeito às personalidades à volta do ser, mas sim em seus trabalhos, e é esse julgamento

que se molda o reconhecimento do trabalho. Caso não haja o reconhecimento, aquele trabalho há de ter sido em vão, perdendo sua importância ou utilidade. Podemos dividir o julgamento que tem como retorno o reconhecimento em duas categorias:

### **2.1.2. Saúde e Segurança do Trabalho**

A saúde do trabalho no Brasil foi um tema discutido até os anos 70, quando houve a regulamentação na legislação após organismos internacionais pressionarem que o país não seja o protagonista mundial em acidentes de trabalho, de acordo com Oliveira (2010).

Como constatado em “Saúde e Segurança no Trabalho: um direito humano” por Neto, Zanchetta e Stolaghi (2021, p.104)

“A tutela jurídica da SST segue o seguinte esquema normativo: a pedra angular se encontra na Constituição Federal de 1988; em seguida, temos as disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, por fim, há normas editadas pelo Poder Executivo federal, na forma de portarias do Ministério do Trabalho, que aprovaram as conhecidas normas regulamentadoras, popularmente chamadas pela sigla NRs”

Sendo regulamentada, a saúde no trabalho se torna um direito constitucional, ou seja, existe um padrão mínimo de segurança e saúde no trabalho a ser seguido em solo nacional, ressaltando que todo homem e mulher dever ter sua dignidade humana respeitada, seja no âmbito pessoal, exterior ou no ambiente de trabalho

### **2.1.3. Psicodinâmica do Trabalho no Brasil**

Dejours (2000), estuda o que seria o próximo passo na Psicopatologia do Trabalho na França, que visa explicar o sofrimento humano no trabalho. Nessa vertente, a visão objetiva não é o sofrimento em si, mas sim como é possível evitar esse sofrimento. Uma teoria que é fruto do conflito entre as exigências de uma organização e as necessidades psicológicas e físicas de um sujeito, que poderia repercutir na saúde mental do mesmo.

Essa mudança de ênfase acabou sendo denominada como “Psicodinâmica do Trabalho, onde, além de estudar o sofrimento do sujeito no trabalho, é também capaz de estudar o prazer que existe em sua contraparte.

Um dos pontos a ser ressaltados por Dejours, foi tornar cientificamente insustentável o argumento sobre a inexistência de doenças mentais que são fruto do trabalho, afirmando a presença de pelo menos uma doença mental, o transtorno pós traumático (TPT), advindo da exposição do trabalhador a situações extremas.

Mesmo com toda a influência de Dejours já na década de 80, foi em 1999 que o Ministério da Saúde brasileiro reconheceu transtornos mentais relacionados ao trabalho. A partir deste momento, a discussão em torno de doenças mentais e o trabalho acabaram tomando proporções maiores e a devida atenção foi tomando seu lugar em contextos laborais e acadêmicos.

O número de casos relacionando à transtornos advindos do trabalho e afastamento de trabalhadores alegando este tema como causa, acabou sendo pauta em outros âmbitos de importância além da saúde, como o contexto jurídico e sindical. Foi a partir desses setores que as pesquisas e a recorrência acadêmica sobre o tema começaram a tomar forma e os estudos em cima dessa questão foi se desenvolvendo.

#### **2.1.4. Atividade e Tarefa**

Para a discussão acerca do trabalho, precisamos entender a categorização do que é atividade e o que é tarefa.

A tarefa é o objetivo que a empresa determina ao trabalhador, de modo que este haja em decorrência das regras e pré-requisitos impostos para o sucesso da ordem demandada. De acordo com Falzon (2007), a tarefa se define por meio de seus objetivos – quantitativos ou qualitativos – e por suas condições, de acordo com os procedimentos, constrangimentos, meios postos à disposição, características do ambiente físico, cognitivo e coletivo do trabalho, ou seja, é que deve ser feito pelo trabalhador.

A atividade é o modo como o trabalhador executa a tarefa e os meios necessários para a obtenção do resultado final (GUÉRIN et al., 2001). Pode ser caracterizado como aquilo que o trabalhador usa de si para concluir a tarefa que lhe foi determinado. Situam-se nesse contexto as mobilizações fisiológicas e psicológicas de indivíduos que se engajam de diferentes maneiras para dar conta do que foi prescrito pela organização do trabalho, a partir de condições reais de trabalho e da busca por resultados efetivos (GENMA et al., 2021).

#### **2.1.5. Ergonomia no Trabalho**

De acordo com a International Ergonomics Association (IEA), a ergonomia é definida como uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos, a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema.

A Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) comenta que pra suprimimento da intervenção nas atividades de trabalho, é preciso que os consultores e pesquisadores tenham uma abordagem holística de todo o campo de ação da disciplina, tanto em seus aspectos físicos e cognitivos, como também nos aspectos sociais, organizacionais, ambientais.

Segundo Nascimento e Rocha (2021), o trabalhador não é visto somente como quem executa uma tarefa, mas como a pessoa que articula as exigências da tarefa com a necessidade de se preservar, de ter sucesso e de aprender. Assim, o sujeito regula a sua atividade em função dos resultados que ela produz, tanto do ponto de vista dos objetivos da tarefa, como dos seus efeitos sobre si próprio e sobre os coletivos de trabalho. Por isso a distinção entre análise da tarefa e análise da atividade é necessária do ponto de vista da ergonomia

## **2.2.Iniciativas Corporativas de Reconhecimento**

Todo trabalho prestado deve ser remunerado, de acordo com o Art. 1º da Lei nº 185, 14 de janeiro de 1936 (BRASIL, 1936), pelo menos um salário mínimo capaz de satisfazer, em determinada região do país e em determinada época, das suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte. Entretanto, a remuneração e reconhecimento vai além dessa troca do trabalho. Ela é essencial como forma de motivação e produtividade para um integrante de determinada empresa, já dizia Chiavenato (2004).

Wood e Picarelli (1996) reforçam a ideia que um sistema de recompensas referente à uma organização são inúmeras formas de recompensar seus trabalhadores, sincronizando a conduta com os objetivos organizacionais.

Complementando essa ideia, Camara (200) ressalta que a eficiência de um sistema de recompensas deve seguir a requisitos como: alinhamento com a estratégia organizacional; conexão entre o desempenho e a recompensa; e o reforço na produtividade e motivação.

O sistema de recompensa de uma empresa tem q estar conectado com as razões que motivam os trabalhadores, como reconhecimento, crescimento de carreira, realização pessoal e a remuneração, ressalva Silva (2008). Enfatizando duas opções de recompensas, sendo intrínseca e extrínseca.

As recompensas extrínsecas são as remunerações que a empresa pode oferecer de forma mais financeira, como incentivos, os benefícios e o salário fixo ou variável.

O salário fixo se caracteriza por ser devida e, mediante ao contrato de trabalho, paga diretamente ao trabalhador, sendo, geralmente, em função da prestação correspondente.

O salário variável são as prestações adicionais que suplementam o salário fixo, mas não se caracteriza a nenhum trabalho determinado

Os benefícios são formas de recompensa onde o trabalhador tem a liberdade de investir em suas realizações pessoais ao invés de ter este gasto direto do seu salário. Para Chiavenato (2004), os benefícios tem três objetivos explícitos:

1. Social: a organização tende a resolver carências de caráter social, como educação, transporte e segurança;
2. Econômicos: o benefício funciona como método de atração e retenção dos trabalhadores, reduzindo a fadiga física psicológica, o absentismo e a rotatividade, minimizando os custos;
3. Individuais: a meta principal é suprir à necessidades dos trabalhadores da organização, proporcionando-lhes uma vida profissional mais produtiva e com menos estresse.

As recompensas intrínsecas são retornos que o trabalhador recebe ao se identificar com a empresa e o trabalho exercido, tendo como base a motivação em cima desses fatores. Autonomia, evolução pessoal e profissional, e responsabilidade são exemplos deste tipo de recompensa. Além disso, elas podem ser divididas em duas categorias: financeiras e não financeira (Silva, 2008).

As recompensas financeiras são caracterizadas pelo pagamento do trabalhador, sendo elas na forma de salário, bônus e comissões.

As recompensas não financeiras são os investimentos não materiais que um trabalhador tem dentro da organização como as oportunidades de desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, segurança no emprego, liberdade, autonomia, autoestima e reconhecimento.

### **3. Metodologia de Pesquisa**

A pesquisa pode ser definida como descritiva e exploratória, a qual proporciona uma visão ampla e geral dos fatos (GIL, 2002). Será realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor no setor de benefícios B2B, a partir da percepção dos trabalhadores quanto as ações de bem-estar oferecidas pela empresa. Segundo Yin (2015), no estudo de caso busca-se respostas para o “como?” e o “por quê?” das atividades realizadas.

Os resultados apresentados serão baseados em dados qualitativos, resultantes da aplicação de entrevistas com os trabalhadores, tendo como base e referencial teórico principal

a Ergonomia da Atividade e a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho. Busca-se avaliar os efeitos das ações de bem estar tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

Para o desenvolvimento da pesquisa serão realizadas as seguintes etapas:

- i. Revisão teórica: estudo das normas e leis trabalhistas a respeito de condições de trabalho e forma de reconhecimento (fontes de pesquisa: portais governamentais) e leitura de artigos científicos (as fontes de pesquisa: repositórios e portais científicos tais como SciELO, *Web of Science* e Google Acadêmico);
- ii. Análise de documentos da empresa: listagem e objetivos de ações de bem estar oferecidas pela empresa;
- iii. Elaboração do roteiro das entrevistas: construção do roteiro de entrevistas a partir dos achados na revisão teórica e na análise documental da empresa;
- iv. Coleta de dados: i) identificação e análise das ações empreendidas pela empresa voltadas ao bem-estar do trabalhador; ii) levantamento da percepção dos trabalhadores tanto gestores como trabalhadores em geral (aspectos organizacionais, físicos e cognitivos) e aplicação das entrevistas (percepção dos trabalhadores). Futuramente falar da seleção dos respondentes do questionário e dos entrevistados, número das amostras;
- v. Análise dos resultados: a análise buscará responder ao objetivo da pesquisa a partir dos conceitos da literatura.

Em relação às entrevistas realizadas, no APÊNDICE A, há a explicação detalhada do roteiro que foi seguido com os entrevistados com base no pensamento de Guérin (2001), apresentando o intuito do estudo. Vale ressaltar que foram feitas quinze entrevistas em duas oportunidades e todas sendo realizadas à distância através de plataformas digitais.

As entrevistas foram divididas em categorias a fim de captar as percepções dos entrevistados em três frentes diferentes:

- i. A percepção de como é o cotidiano de trabalho, deixando todos cientes das diferenças entre atividade e tarefa;
- ii. Entender como é a visão de todos em relação ao atual sistema de remuneração da empresa;
- iii. Captar o sentimento em relação à saúde e bem-estar de cada um deles em relação às suas posições no trabalho.



#### 4. Resultados e Discussões

Com as entrevistas realizadas e as percepções dos entrevistados captadas, pudemos analisar os sentimentos de cada um deles em receber um sistema de remuneração voltado mais para os benefícios.

##### 4.1. A Empresa e seus Incentivos

Como objeto de estudo, foi selecionada uma empresa brasileira do setor de multi benefícios que atua no modelo *business to business* (B2B), onde o consumidor final acaba sendo os trabalhadores da empresa contratante. A empresa, que completa 18 anos em 2022, é líder de mercado no segmento de atuação, sendo reconhecida, desde 2019, uma das melhores empresas para se trabalhar na categoria de serviços financeiros de acordo com a consultoria de pesquisa *Great Places to Work* em parceria com a ACREFI (Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento).

Sendo uma empresa que atua no ramo, uma das estratégias internas é ter uma gama de benefícios, além da remuneração, que agregue valor ao funcionário de modo mais atrativo, como o caso de altos valores para vales alimentação, ou até mesmo o subsídio de serviços de saúde de alto valor para a família do trabalhador. A oferta de alternativas de remuneração também é uma tentativa de retenção aos trabalhadores, além disso, existem ações internas diárias dentro do escritório para aqueles que vão no modelo híbrido ou presencial, sendo uma tentativa de tiara a monotonia daquele ambiente e incentivando as pessoas à não se estressarem no seu dia a dia. Algumas das alternativas utilizadas em 2022 foram massagens dentro do escritório por uma empresa especializada, a inserção de atividades dinâmicas que resulta em pontos internos para os trabalhadores, ou até mesmo, o *happy hour* dentro do escritório e na conta da própria empresa.

Outra estratégia utilizada é o sistema interno de pontos dos funcionários. Ao contrário das metas ou do sistema competitivo de outros lugares, o sistema de pontos funciona de acordo com a sua própria meritocracia, onde o trabalhador consegue ganhar pontos (como uma moeda interna) e é capaz de trocar na loja interna da empresa por cursos, livros, palestras ou até mesmo dispositivos que agreguem no dia a dia do trabalhador, como *kindles*.

O sistema de pontuação funciona de duas maneiras: o primeiro modo é completar os cursos básicos de *onboarding* da empresa ou aqueles que o trabalhador tenha comprado posteriormente, essa conclusão gera uma quantidade específica de pontos de acordo com o curso realizado; a outra maneira é o recebimento de pontos por desempenho, seja ele em cima de

alguma demanda específica, o trabalho realizado no mês ou até mesmo alguma atitude que tenha sido notória dentro do time.

#### 4.2. Resultados das Entrevistas

A partir das estratégias de retenção da empresa, as entrevistas foram realizadas com trabalhadores da empresa, porém de diferentes áreas e cargos, afim de captar as percepções de diferentes perfis que compõem a empresa.

Um momento prévio das entrevistas foi realizado mapeando os perfis (tabela 1) que compõem o estudo, com um total de quinze pessoas, pudemos categorizar todos de modo a deixar mais claro cada uma das percepções.

**Tabela 1:** Dados Pessoais

<b>Indivíduo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Área</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Cargo</b>
1	M	41-45	Marketing	mais de 3 anos	Diretora
2	M	36-40	Imprensa	mais de 3 anos	Coordenadora
3	H	25-30	Imprensa	entre 1 e 2 anos	Analista
4	M	31-35	Imprensa	menos de 1 ano	Analista
5	M	31-35	Imprensa	entre 2 e 3 anos	Analista
6	M	25-30	Marketing	entre 1 e 2 anos	Analista
7	M	25-30	Marketing	entre 2 e 3 anos	Analista
8	M	25-30	Marketing	menos de 1 ano	Analista
9	M	31-35	Marketing	menos de 1 ano	Analista
10	H	31-35	Marketing	entre 2 e 3 anos	Coordenador
11	H	31-35	Dados	entre 2 e 3 anos	Coordenador
12	M	25-30	Dados	entre 1 e 2 anos	Analista
13	H	36-40	Dados	entre 1 e 2 anos	Analista
14	H	31-35	Dados	entre 1 e 2 anos	Analista
15	H	31-35	Dados	menos de 1 ano	Analista

**Fonte:** Autor

A identidade dos entrevistados foi equilibrada, considerando que somente 15 pessoas foram entrevistadas, sendo 6 homens e 9 mulheres. Além disso, a faixa etária mais presente nas respostas foi entre 31 e 35 anos, com 7 pessoas entre essas idades, seguido por pessoas com menos de 30 anos. Somente 1 pessoa se enquadra na faixa entre 41 e 45 anos.

Os entrevistados faziam parte de 3 áreas no total, com uma boa distribuição entre elas, sendo Dados, Imprensa e Marketing as áreas que participaram do estudo. Outro ponto

importante é a presença majoritária de analistas na pesquisa, sendo 11 das 15 pessoas entrevistadas, os demais entrevistados foram 3 coordenadores e 1 diretora.

O tempo de empresa também foi um dos critérios levantados na análise de perfil dos entrevistados. Com uma distribuição bem dividida, somente aqueles com mais de 3 anos de empresa acabam sendo minoria, e apenas 2 pessoas estão na empresa por tanto tempo.

#### **4.2.1. Cotidiano do Trabalho**

O primeiro bloco de perguntas foi voltado ao cotidiano de cada um dos entrevistados. Todas as respostas foram voltadas a entender como era a jornada de trabalho deles, desde as atividades realizadas até a carga horária; qual é a dinâmica de cada um com seu superior e como a empresa contribui diretamente para a execução do trabalho.

##### **I. Carga Horária**

Grande parte das respostas mostrava contentamento em relação à carga horária, onde a mesma acaba sendo definida como “equilibrada”, visto que os respondentes alegavam ter uma jornada compatível com o seu cargo ou com o mercado em geral; ou como “flexível”, sendo possível abrir mão dos horários convencionais caso tivesse algum compromisso específico durante a jornada, podendo concluir as demandas, que não tinham tempo limite, fora do horário da jornada, se o trabalhador preferisse.

Por outro lado, 3 pessoas disseram que a carga horária era alta. Duas delas relataram que as funções pelas quais eles eram responsáveis se dividia entre dar suporte em demandas terceiras, realizar os projetos próprios e comparecer em reuniões de demandas que estavam envolvidos. Para concluir toda a demanda necessária, era preciso passar do horário previsto, chegando até a sair após as 22h de um dia e retornar aos deveres à 8h do dia seguinte.

Outro caso de carga horária pesada era a da própria diretora entrevistada que, apesar de não realizar atividades operacionais, tem o dia recheado de reuniões com o conselho executivo, com os coordenadores de suas áreas e com parceiros, que esporadicamente só conseguem realizar a reunião após o fim da jornada. Ela relata a seguinte situação atual:

*“Estou na empresa há muito tempo e já tive diversas variações de cargas horária. Por mais que eu ame o que faço e tenho carinho pela empresa, meus horários são variados e tem ciclos semanais. Minha programação e planejamento durante a semana útil acaba se limitando em uma a duas semanas” (Indivíduo 1)*

##### **II. Rotina de Trabalho**

Quando a pergunta foi feita aos entrevistados, as respostas foram imediatamente dentro do escopo do que Wood e Picarelli ressaltam como atividade, trazendo à tona o modo como as tarefas são executadas no dia-a-dia.

Alguns termos em comum apareceram diversas vezes nas respostas, como reuniões sendo o foco principal de cargos mais altos ou que dependem de uma comunicação mais recorrente com um parceiro, seja ele externo ou interno.

*“Hoje o escopo do meu trabalho é o acompanhamento e análise estratégica da área como um todo. As daylies com a empresa parceira e acompanhamento interno tomam são praticamente o meu dia. Mesmo que tivesse que cumprir algum papel operacional, não teria tempo na minha agenda pra esse tipo de atividade” (Indivíduo 10)*

Algumas pessoas ficaram divididas as tarefas dependerem tanto de reuniões internas, como atividades operacionais, afirmando que ambos tinham o mesmo peso no cotidiano e eram essenciais. Os demais entrevistados (6) tinham o foco máximo dentro do escopo operacional. Àqueles que não elencam reuniões como parte do processo das atividades, trabalham em demandas mais corriqueiras e padrões, sem participar de projetos que demandam mais tempo ou que integram outras áreas.

*“Eu tenho reuniões no meu escopo, geralmente para o acompanhamento de tarefa que depende de outra pessoa/área, mas acaba sendo algo muito pontual, e quando ocorre, acaba tomando conta de no máximo 30 minutos do meu dia” (Indivíduo 6)*

### **III. Relação com os Diretos**

De modo unânime, nenhuma das respostas apontou um descontentamento na relação com os superiores. Os depoimentos enalteciam a relação como um ponto positivo dentro da empresa, alegando uma cadeia hierárquica horizontal e acessível à todos. No entanto 3 pessoas não conseguiram enaltecer essa relação ainda, por terem entrado na empresa em menos de 6 meses, alegando que ainda não tinham tido muito tempo para afirmar com certeza essa relação.

*“É impossível dizer que o meu coordenador não é acessível. Até agora ele se mostrou sempre disposto a sanar qualquer dúvida ou acompanhar alguma demanda, mas ainda é muito cedo pra tirar uma conclusão concreta. Estou há menos de 3 meses na empresa, por mais que eu sinto essa aproximação, não posso afirmar com toda certeza” (Indivíduo 15)*

### **IV. Contribuição da Empresa**

Todos ressaltaram que empresa acaba tendo uma grande contribuição para poder concluir a execução das atividades. Nenhum dos entrevistados ressaltou algo negativo em

relação à essa frente, entretanto houve uma gama de colaborações por parte da empresa para com os trabalhadores, que foi citado por eles:



**Figura 1: Citações**  
**Fonte:** Elaboração própria

A citação recorrente de termos como conforto, suporte e flexibilidade foram recorrentes dentro das respostas, nos trazendo a afirmação do cumprimento da empresa com os benefícios individuais e sociais que a empresa tem o dever de cumprir com o trabalhador, assim como Chiavenato (2004) ressalta dentre os principais objetivos dos benefícios.

#### **4.2.2. Remuneração**

O segundo bloco de perguntas entra na concepção visão dos trabalhadores em relação sistema de remuneração do ponto de vista de cada um, seja a percepção que eles tinham antes de ingressar na empresa ou a percepção futura, assim como o sentimento que eles têm com a atual remuneração que a empresa oferece.

##### **I. Perspectiva de Remuneração**

A antiga visão de remuneração da amostra entrevistada era muito próxima dentre todos os entrevistados, ela se dividia em apenas duas categorias: recompensas financeiras e não financeiras, como explica Silva (2008).

Aqueles que responderam que se preocupavam mais com as recompensas financeiras, eram pessoas com menos de 25 anos, que estavam no mercado de trabalho há pouco tempo ou tinha começado recentemente sua jornada profissional.

A recompensa não-financeira, foi o foco dos que já estavam parcialmente consolidados com a sua carreira e que prezavam mais pelo bem-estar dentro do trabalho, focando em evolução e segurança da carreira.

*“Estou no mercado há quase 10 anos, já tive a minha fase de focar no dinheiro, fazer meu caixa de reserva e não me preocupar em me estabelecer somente em um lugar, mas hoje o meu objetivo já é outro. Hoje enxergo que o dinheiro vem conforme o nosso desempenho e não me preocupo mais com isso. Claro que ele tem seu peso, mas isso é para todos. Estou confortável com a minha remuneração atual, por isso meu objetivo é a minha evolução de carreira, como uma satisfação profissional” (Indivíduo 11)*

## II. Sistema de Recompensas da Empresa

Houve uma unanimidade nas respostas no que diz respeito à satisfação de todos com o sistema de remuneração da empresa. Além do dinheiro, que apesar de ser concorrente com a média do mercado, não foi um dos grandes destaques entre as opções citadas. O sistema da empresa se tornou atrativo aos olhos dos entrevistados por diversos motivos que se encaixa nos desejos de cada um dos entrevistados de acordo com seus atuais objetivos. Ver figura 2.



**Figura 2:** Gráfico de recompensas  
**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com o gráfico da figura 2, é notório a visualização que o salário não entra como destaque das principais recompensas almejadas. O vale refeição e escritório foram citados por todos os entrevistados, com o argumento de que o vale escritório acaba sendo ainda mais importante por conta do investimento em materiais de escritório ser alto, geralmente.

*“Hoje eu cumpro um horário híbrido de trabalho: hora fico em casa e hora vou para o escritório. Quando vou para o escritório, tenho tudo que preciso lá, mas em casa preciso me adaptar para que o trabalho seja feito da maneira mais confortável e saudável possível. Por isso o*

*vale escritório é tão importante, com ele podemos comprar suporte para notebooks, cadeiras confortáveis, fones de ouvido e outros materiais que me ajudam a ter a jornada de trabalho mais benéfico pra mim. E o principal ponto, é que eu posso escolher cada um desses itens de acordo com a minha necessidade” (Indivíduo 8)*

Outro ponto muito citado foi o investimento de carreira que a empresa oferece para todos os trabalhadores.

*“Independentemente da fase da carreira que cada um se encontra, a evolução deve ser constante. A empresa olha muito para esse lado e acaba oferecendo diversas alternativas para que você foque tanto na construção como na evolução. Cursos internos, presença em eventos, workshops e insumos necessários para qualquer desenvolvimento, e sem gastar um real do próprio bolso” (Indivíduo 12)*

### **4.2.3. Bem-Estar**

As últimas perguntas da entrevista tinham como objetivo de entender quais são os sentimentos dos entrevistados em relação à saúde física e mental e o bem-estar geral de cada um deles ao final da jornada de trabalho. As respostas ficaram divididas entre um sentimento neutro e positivo dependendo do âmbito físico ou mental ao fim do dia.

#### **I. Sensação ao Fim da Jornada**

Aqueles que realizam um trabalho mais operacional se sentem mais dispostos ao fim do dia, a ponto de conseguirem realizar outras atividades pessoais ao fim do expediente. O argumento utilizado foi a execução um tanto quanto repetitiva em relação as ações do dia.

*“Por mais que eu tenha atividades que preenchem o meu dia por completo, elas acabam se assemelhando entre elas. Claro que eu tenho demandas diferentes, para diferentes cenário e clientes, mas no fim, os trabalhos acabam sendo bem próximos. Não me sinto cansada quando desligo o computador, na verdade, acabo tendo até mais energia pra realizar outras atividades” (Indivíduo 9)*

Entretanto, as pessoas que tem as atividades mais focadas nas reuniões, se sentem mais desgastadas no âmbito físico e no mental. A presença em reuniões acaba gerando um esforço maior quando tem o dever de se atentar o tempo todo no que está sendo dito, cansando a mente e afetando o corpo ocasionalmente.

*“Eu já passei pelo momento onde realizava as atividades mais operacionais, e comparando com as minhas demandas atuais, era menos cansativo. A parte mental do trabalho tem um peso muito maior. Ela afeta mais a minha mente do que se fosse o inverso” (Indivíduo 2)*

Apesar de algumas pessoas alegaram o cansaço tanto físico quanto mental, nenhuma delas citou algo que chegasse a ser próximo de ser um malefício à sua saúde ou o desenvolvimento de alguma doença que seja fruto do ambiente de trabalho como ressalta Dejours. Elas dizem ser necessário para executar o trabalho e que isso ocorre em qualquer empresa, mas as alternativas que a empresa oferece, acabam aliviando a situação.

*“Mesmo tendo dias cansativos, eu consigo contornar a situação. Se eu quiser comer alguma coisa diferente, eu posso; se eu quiser ir praticar alguma atividade física: eu posso; se eu estiver no escritório: eu tenho uma gama opções para descontrair (massagem, happy hour, ativações constantes). O trabalho vai ser cansativo em qualquer lugar, mas a empresa tem o papel de amenizar, contornar e suprir esse cansaço, e ela consegue muito bem” (Indivíduo 7)*

#### 4.3.Síntese das Respostas

O seguinte quadro sintetiza todas as respostas coletadas nas entrevistas de acordo com a percepção geral do universo em cada uma das categorias de perguntas realizadas.

CATEGORIA	RESUMO
Cotidiano de Trabalho	Apesar de uma carga horária equilibrada, as demandas se concentram mais em escopos operacionais do que em reuniões. Mesmo assim, o universo alegou um bom contato com seus diretos e uma boa colaboração da empresa quando há dificuldades específicas para a execução de alguma atividade.
Remuneração	A visão do universo em relação à visão em cima da remuneração mudou muito quando comparado o período pré ingresso na empresa e pós. Antes a visão era focada apenas em salário para os mais novos de mercado. A atual visão se divide muito em outros pontos, focando principalmente em benefícios que estimulem o bem-estar, antes de elencarem o salário.
Bem-estar	Apesar de haver um cansaço notório ao fim da jornada por conta das demandas, não existe algum tipo de cansaço mental que impeça os trabalhadores de realizar outras atividades além da jornada de trabalho, inclusive, a empresa oferece benefícios para que haja o contorno de possíveis frustrações fruto do ambiente de trabalho.



## 5. Considerações Finais

A fim de concorrer com outras organizações, a empresa em questão tenta investir em alternativas e sistema de remuneração que façam sentido tanto para ela quanto para os trabalhadores. O incentivo ao desenvolvimento ou as possibilidades que existem dentro do sistema são um modo de combater a atração por grandes salários ou bônus que existem no mercado.

A variedade de benefícios que estimulam a produtividade e a vontade de fazer parte da empresa, refletem diretamente no sentimento dos trabalhadores entrevistados, que apesar de apresentarem características distintas (tanto fisiológicas como hierárquicas), acabam convergindo na essência das respostas.

O cotidiano de todos de um modo geral, se mostra saudável aos olhos de quem observa o comportamento das respostas. A carga horária flexível e um dia-a-dia condizente com suas respectivas funções, enaltece o equilíbrio que deve ser presente na rotina de quem respondeu às perguntas. Além disso, a distância mínima com os superiores nos ilustra um organograma mais horizontal e acessível.

O sistema de remuneração pôde mudar a percepção de como um trabalho deve ser remunerado. Antes de ingressar na empresa, o pagamento convencional era muito quisto, seja por conta do momento que cada um estava antes de ingressar na empresa ou até mesmo no mercado de trabalho, mas a visão da saúde se torna um pivô para a permanência na empresa. Muitos pontos foram levantados quando perguntados quais eram os principais pontos que teciam a satisfação pessoal de cada, e o salário não é destaque nesse âmbito, mostrando que as alternativas acabam tendo mais valor que o próprio dinheiro.

Apesar da rotina de trabalho dos entrevistados ser cansativa, isso não afeta a satisfação de cada um deles, na realidade o esforço seria feito em qualquer empresa, mas as soluções que a empresa oferece, contorna o sentimento negativo seja ele mental ou físico, se mantendo distante de doenças provenientes do trabalho, na visão deles.

A empresa faz parte do segmento de benefícios, faz sentido que ela ofereça soluções além do dinheiro para seus trabalhadores, e prova que um salário maior que o mercado não precisa ser a única fonte para a produtividade. Benefícios que estimulam a saúde à longo prazo e o bem-estar são tão efetivos quanto remunerações extra, aumentando a vontade de evoluir e

crescer dentro da empresa e individualmente. O investimento em seus trabalhadores tem um impacto imediato na concorrência de mercado.

## **Referências**

**BORGES, R. F. S. Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores, 2017.**

BRUNORO, C.; MONTEDO, U.; MASCIA, F.; SNELWAR, L.. 3. Qual o sentido do trabalho? In: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. **Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto, 2021.**

CAMARA, P. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos,** Lisboa, Publicações D. Quixote, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho,** Ed. Atlas, 1994

FALZON, P. **Ergonomia.** São Paulo: Blücher, 2007

GEMMA, S.; FUNES, R.; TRALDI, F.; TERESO, M. **14. Abordagem ergonômica centrada no trabalho real.** In: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. **Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto, 2021.**

GIL

LIMA, M. E.. **6. Saúde Mental e Trabalho.** In: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. **Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto.** [S. l.: s. n.], 2021.

NASCIMENTO, A.; ROCHA, R. **17. Análise do Trabalho em Ergonomia: modelos, métodos e ferramentas.** In: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. **Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto,** 2021.

NETO, S.; ZANCHETA, G.; STOLAGLI, P. **4. Saúde e Segurança no Trabalho: um direito humano.** In: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. **Engenharia do Trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto,** 2021.

SILVA, M. **As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores,** Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

WOOD, T. PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica,** São Paulo: Atlas, 1996.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

<b>Tópicos</b>	<b>Perguntas</b>
Dados Pessoais	Sexo
	Idade
	Área
	Tempo de Empresa
	Cargo
Cotidiano do Trabalho	Como você avalia o sistema de remuneração?
	Descreva a sua rotina de trabalho?
	Como é a relação com seus diretos?
	Como a empresa contribui para o seu trabalho?
Remuneração	Como era sua perspectiva de remuneração antes de entrar na empresa?
	Como você avalia o sistema de remuneração da empresa?
Bem-Estar	Ao fim da jornada, como você se sente fisicamente e mentalmente?