



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

GUILHERME LICURSI DE MELO

**O COACHING COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA NA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
ESTUDO DE CASO DA CAMARGOS CONTADORES E ASSOCIADOS**

Brasília
2017

GUILHERME LICURSI DE MELO

**O COACHING PARA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO
ESTUDO DE CASO DA CAMARGOS CONTADORES E ASSOCIADOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília
2017

GUILHERME LICURSI DE MELO

**O COACHING PARA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO
ESTUDO DE CASO DA CAMARGOS CONTADORES E ASSOCIADOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**À minha família que sempre me apoiou em todos os
trabalhos de crescimento profissional e pessoal da
minha vida.**

AGRADECIMENTOS

À minha família, obrigado! Vocês são um dos alicerces importantes de minha vida. Quero agradecer especialmente à minha querida mãe Mônica, quem sempre acredita em meu potencial, me motivando a ser melhor a cada dia. Saiba que você é MUITO importante em minha vida.

Aos meus colegas e professores do curso de pós-graduação, pois com eles pude trocar várias experiências e conhecimentos que contribuíram bastante para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Aos meus amigos Bruno e Pollyanna que me proporcionaram condições para efetuar meus trabalhos na empresa. Trabalhar com vocês é uma honra e obrigado pela confiança que depositaram em mim.

Aos meus amigos Waldemir, Rogério e Guilherme, que estiveram sempre comigo e unidos nos nossos almoços e encontros pós-aula na pizzaria. Saibam que, ter conhecido vocês, foi muito gratificante.

Fica claro que *coaching* não é um modismo e não é novo. Coaching tem suas raízes em princípios filosóficos e práticas que remontam a Aristóteles, ao pensamento budista, à teoria da Gestalt e a diversos gurus de ontologia e negócios.
- Maher & Pomerantz

RESUMO

O objetivo geral deste artigo consiste em identificar a possibilidade de utilizar o processo de *coaching* como uma ferramenta de qualidade de vida no trabalho em uma empresa de contabilidade empresarial de Brasília. Os objetivos específicos são: (i) conhecer a empresa estudada; (ii) propor um novo método de desenvolver a qualidade de vida no trabalho para o escritório; e (iii) avaliar a implementação do *coaching* como uma sistemática de qualidade de vida no trabalho. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa por meio de aplicação de questionário. Visando alcançar esses objetivos, procedeu-se com a revisão bibliográfica dos temas abordados, servindo de base para efetuar a avaliação prévia do cenário da empresa estudada, por meio de sessões de *coaching* com os colaboradores da empresa. O resultado da pesquisa mostrou que o *coaching*, como um processo que provoca mudanças de comportamento, abre espaço para identificar os impactos positivos para os indivíduos e sua vida pessoal, mesmo sendo feito em um ambiente organizacional, além de poder ser uma ferramenta de contribuição para a melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: *Coaching*; *Ferramenta*; *Qualidade de Vida no Trabalho*.

For

Exc
a co
de
emp

For

Exc
da c

Exc

Exc

For

ABSTRACT

The general objective of this article is to identify the possibility of using the coaching process as a quality of life tool at work in a business accounting firm in Brasília. The specific objectives are: (i) to know the company studied; (ii) propose a new method of developing the quality of life at work for the office; and (iii) to evaluate the implementation of coaching as a systematic quality of life at work. The methodology used was the qualitative research through the application of a questionnaire. Aiming at reaching these objectives, a bibliographical review of the themes was carried out, serving as the basis for the previous evaluation of the scenario of the company studied, through coaching sessions with the company's employees. The result of the research showed that coaching, as a process that causes behavioral changes, opens space to identify the positive impacts for individuals and their personal life, even if done in an organizational environment, besides being a contribution tool for improvement in quality of life at work.

Key words: *Coaching; Tool; Quality of life at work.*

Exc
con
bus
was
que
be :

Exc

For

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09	
1 COACHING	11	Exc
1.1 As origens esportivas do <i>coaching</i>	11	Exc
1.2 O processo de coaching	12	Exc
1.3 O <i>coaching</i> nas organizações.....	13	Exc
1.4 <i>Coaching</i> no desenvolvimento de competências.....	15	Exc
2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	17	Exc
2.1 Origens da qualidade de vida no trabalho.....	17	Exc
2.2 Conceitos de QVT.....	18	Exc
2.3 Modelos propostos de QVT.....	19	Exc
2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler.....	20	Exc
2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan.....	20	Exc
2.3.3 Modelo de Walton.....	21	Exc
3 O CASO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE	23	Exc
3.1 A realidade interna da empresa.....	23	Exc
4 A PROPOSTA DE QVT PARA O ESCRITÓRIO	25	Exc
5 DISCUSSÃO DO CASO PRÁTICO À LUZ DA TEORIA ESTUDADA	29	Exc
CONCLUSÃO	32	Exc
REFERÊNCIAS	34	Exc
APÊNDICE A – Pesquisa de qualidade de vida no trabalho na Camargos Contadores	36	Exc

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional globalizado e informacional dispõe de diversos métodos, técnicas e metodologias que colaboram no processo de aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de competências gerenciais para atender novas demandas. De acordo com Bitencourt (2004), o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais alinhadas à realidade organizacional e às exigências do mercado competitivo. Entre as alternativas de intervenções profissionais existentes que contemplam as novas condições e exigências, existe o *coaching*.

O profissional de Gestão de Pessoas assume atualmente uma posição essencial nas organizações. Ele aponta vários desafios para a área e um dos principais se refere ao comprometimento das pessoas com o trabalho e a qualidade de vida que esse trabalho fornece para as pessoas.

Para abraçar novos conceitos de trabalho é necessário que as pessoas pensem em sedimentar suas habilidades e potenciais. Dentro dessa concepção emerge o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, que faz com que os indivíduos não sejam vistos apenas como simples peças de uma engrenagem.

No contexto empresarial, o *coaching* representa uma maneira de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas profissionalmente. Dessa forma, segundo Flaherty (1999), os indivíduos tornam-se capazes de contribuir de maneira mais intensa para suas organizações e de encontrar significado no que fazem.

O presente estudo se propõe a identificar como se dá o processo de *coaching* dentro das organizações como uma ferramenta para contribuir com a qualidade de vida no trabalho.

O objetivo geral deste artigo consiste em identificar a possibilidade de utilizar o processo de *coaching* como uma ferramenta de qualidade de vida no trabalho em uma empresa de contabilidade empresarial de Brasília. Os objetivos específicos são: (i) conhecer a empresa estudada; (ii) propor um novo método de

Exc
org:
colá

Exc

Exc
aml
poit
cre:
pes
nã
por
asp

Exc

Exc

Exc

Exc

Exc
des
ger

desenvolver a qualidade de vida no trabalho para o escritório; e (iii) avaliar a implementação do coaching como uma sistemática de qualidade de vida no trabalho.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se com a revisão bibliográfica dos temas abordados, servindo de base para efetuar a avaliação prévia do cenário da empresa estudada, por meio de sessões de *coaching* com os colaboradores da empresa. Segundo Wolk (2016), o *coaching* é entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e, também, um estilo de liderança, gerenciamento e condução.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da inovação dos métodos para se promover uma cultura de qualidade de vida no trabalho das empresas, além de fornecer uma contribuição teórica para outros pesquisadores da área do *coaching* e da QVT. Conforme Borges (2015) coloca, o *coaching* prioriza o aperfeiçoamento de comportamentos e melhora da qualidade de vida pois sua proposta é melhorar o comportamento independentemente de estar relacionado com o problema.

O presente trabalho foi então estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos do *coaching*, alguns dos principais autores e suas contribuições para essa área. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre a qualidade de vida no trabalho, um pouco da evolução desse tema e seus principais modelos; no terceiro capítulo, apresenta-se como estudo de caso um escritório de contabilidade que contratou os trabalhos de *coaches* especialistas em desenvolvimento humano e organizacional para solucionar o problema de perda na qualidade dos serviços; no quarto e último capítulo é apresentada a proposta de implantação do programa de QVT na empresa e seu cronograma de atividades; e no quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a implantação do programa.

Exc

Exc

Exc

Exc

Exc

For

Exc

emp

Exc

Exc

das

imp

est

Exc

1 COACHING

A palavra inglesa *coach*, de acordo com o *Cambridge Dictionary*, significa “alguém cujo trabalho é ensinar as pessoas a melhorar em um esporte, habilidade ou assunto escolar”. Segundo Whitmore (2012), o *coaching*, em grande medida, apresenta resultados por causa da relação e apoio entre o *coach* e a pessoa em treinamento (*coachee*), e os meios e estilos de comunicação utilizados. A pessoa em um processo de *coaching* não obtém a instrução com o *coach*, contudo possui os conhecimentos que os acompanha dentro de si, exprimindo-os e explorando-os, estimulados, pelo *coach*.

Para Krausz (2007), *coaching* é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

O *coaching* é um tipo de intervenção comportamental, sendo uma das modalidades de intervenção que mais tem chamado atenção da sociedade, tendo sua demanda aumentada a cada ano (Belasco, 2003, *apud* Broges 2015).

A proposta de um trabalho de *coaching* é realizar uma avaliação detalhada do estado e situação atual do cliente, a partir disso, elaborar um plano de ação com objetivos e metas alcançáveis, nas quais possam ser monitoradas durante o processo. Dessa forma, *coaching* representa foco, ação, resultado e melhoria contínua, conforme o *Behavioral Coaching Institute* (2011). Onde o foco está no resultado pretendido, a ação nas atividades desenvolvidas, o resultado com base no planejamento efetuado e a melhoria contínua como uma cultura de aprendizado.

1.1 A origem esportiva do *coaching*

O conceito de *coaching* na Inglaterra, conforme Chiavenato (2002), na década de 70, passou a ser associado exclusivamente aos esportes. Nesse período,

todo atleta ou equipe esportiva era guiada por um *coach*, um treinador responsável por desenvolver os esportistas.

O ensino do tênis, do esqui e do golfe foi abordado a mais de duas décadas pelo especialista em tênis de Harvard, Timothy Gallwey, que lançou o um livro cujo título é *The Inner Game of Tennis* (O jogo interior do tênis). A palavra “interior” era usada para apontar o estado emocional do jogador ou, com as palavras de Gallwey “o adversário dentro da própria cabeça”. Gallwey afirma que, se o *coach* é capaz de ajudar o jogador a eliminar ou reduzir os obstáculos internos (emocionais) a seu desempenho, ocorrerá uma inesperada capacidade natural para aprender e realizar sem a necessidade de muita contribuição técnica do *coach*.

1.2 O processo de coaching

Conforme Whitmore (2012), Gallwey conseguiu identificar a essência do *coaching*. *Coaching* é uma técnica para desbloquear o potencial das pessoas e maximizar seu próprio desempenho. *Coaching* é ajudar as pessoas a aprenderem, e não ensinar a elas.

Ainda Segundo Whitmore (2012)

O primeiro elemento-chave do *coaching* é a consciência, que é o produto de atenção dirigida, da concentração e da clareza. A consciência abrange muito mais que isso. Ela representa a percepção clara e a coleta de fatos e informações relevantes, bem como a capacidade de determinar o que é relevante. (WHITMORE, 2012, p.47).

Araújo (1999) afirma que o *coaching* é um processo diretamente relacionado à melhoria das ações e aos resultados do cotidiano nas organizações. Dessa maneira a autora identifica quatro principais etapas no processo de *coaching*. A primeira trata da criação de uma relação de confiança. O primeiro passo consiste em conhecer as pessoas, como elas são, o que pensam e sentem em relação a si mesmas, aos outros e à organização em que estão inseridas.

Ainda conforme Araújo (1999), a segunda etapa se refere à criação de uma visão de futuro que o cliente deseja realizar. Nesse momento, o papel do coach é estimular e apoiar o *coachee* a determinar metas, de modo que seja possível criar oportunidades de aprendizado, crescimento e resultados. O Manual de Coaching

Executivo (*The Executive Coaching Forum*, 2008) coloca que a parceria se baseia em princípios, prazos, metas e parâmetros de sucesso específicos acordados previamente.

A terceira etapa consiste em analisar as realizações e as dificuldades. Nessa fase do processo, os valores e crenças são revelados, com o que é mais fácil compreender, quais são os limites, os medos, as inseguranças e as ansiedades do *coachee* (Araújo, 1999).

A quarta etapa representa o plano de ação, ou seja, o cliente apresenta a visão de futuro, os resultados pretendidos, as ações estratégicas, as competências utilizadas, os indivíduos envolvidos e os prazos. O *coach* verifica se existe comprometimento por parte do *coachee* com cada item de seu plano de ação.

Wolk (2016) propõe as técnicas dramáticas, que podem ser utilizadas no processo de *coaching* para incentivar a ação do participante em direção ao seu objetivo. Ele coloca que são ferramentas/ e ou recursos de ação que se utilizam na implementação dos procedimentos ou das dramatizações. Constituem uma linguagem utilizada como meio de comunicação, investigação, exploração, elaboração, etc.

Durante o *coaching*, o *coach* utiliza um procedimento dramático, o desempenho de papéis, e implementa diferentes técnicas dramáticas. A cena a ser dramatizada deve ser indicada ou sugerida pelo *coach*, que será também o diretor e, muitas vezes – sobretudo quando o *coaching* é individual – fará também o papel do eu-auxiliar, adotando os papéis que a cena requeira do co-protagonista. (WOLK, 2016, p. 160).

1.3 O *coaching* nas organizações

Com o desenvolvimento do mercado de trabalho e a valorização do capital humano, as organizações têm procurado líderes que dominem as habilidades de relacionamento interpessoal, que buscam compreender e reconhecer o potencial de seus liderados, de forma que possam ser gerados melhores resultados. Segundo Di Stéfano (2005), na busca dessas melhorias, diversas empresas estão proporcionando programas de *coaching* para seus gestores.

Segundo a *International Coach Federation* Brasil, estudos conduzidos pela Metrix Global recentemente, demonstram que o retorno obtido pelo investimento em *coaching* pode atingir percentuais na faixa de 500 a 700%. O Estudo de Clientes de Coaching do ICF Global (ICF, Global Coaching Client Study) revela que a maioria dos clientes de *coaching* relataram melhoria no seu desempenho profissional, melhor capacitação em gestão de negócios, maior eficiência na administração do tempo, aumento da eficácia na gestão de equipes e muito mais crescimento e oportunidades. O mesmo estudo descobriu que os clientes de *coaching* conquistaram maior auto-confiança, relacionamentos melhorados, mais habilidades de comunicação eficazes, melhor equilíbrio entre trabalho e vida e uma melhoria no bem-estar. Quase 70 por cento dos indivíduos indicaram terem obtido retorno de pelo menos seu investimento inicial.

Conforme relata Gil (2008), o *coach* é um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Para ele, *coach* é por excelência o profissional do empoderamento, o seu papel é dar poder para que a pessoa efetive as mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho ou em sua conduta.

De acordo com Senge (1990), as organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar resultados que desejam, onde os padrões de comportamentos novos e abrangentes são estimulados, o desejo coletivo ganha liberdade, e as pessoas aprendem juntas. Para desenvolver uma organização, é preciso desenvolver um repertório de técnicas, incluindo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa.

Nesse sentido, é importante trabalhar a empresa e transformá-la em “uma organização que aprende”. Segundo Whitmore (2012), nenhuma corporação vai assumir os riscos e sofrer as convulsões inerentes a mudanças importantes apenas para seu próprio bem, ou simplesmente para ser mais agradável aos funcionários.

O *coaching* organizacional, como é conhecido o *coaching* de executivos, é um processo individualizado que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. Conforme Ennis *et al.* (2008), na organização, o executivo e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impactos máximos. O procedimento pode ser feito pelo chefe do executivo, por profissionais de recursos humanos da organização, ou por um

consultor externo. Em alguns casos, um *coach* profissional é formalmente contratado para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo e com outros na organização para alcançar resultados de negócios e os objetivos de aprendizagem para o executivo.

Segundo Flaherty (1999), o *coaching* organizacional representa um meio de trabalhar com pessoas e torna-las mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam capazes de contribuir de forma mais intensa com suas organizações e encontrar significado no que fazem. De modo similar, Chiavenato (2002) coloca que o *coaching*, na organização, consiste em um relacionamento que gera novas competências e agrega valor à organização.

1.4 Coaching no desenvolvimento de competências

É sabido que as constantes mudanças no cenário global e os avanços nos modelos de reorganização do trabalho, da gestão e dos novos empreendimentos, exigem um novo papel das lideranças, valorizando o que está além do prescrito para o cargo, mobilizando dimensões de saber-fazer, saber-agir e do saber-ser (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 2001, *apud* LANGE; KARAWEJCZYK, 2014), onde os “líderes passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções” (VIEIRA; LUZ, 2003, p.6) para os dilemas da sua ação.

De acordo com Drucker (1999), desenvolver competências compreende estruturar um conjunto de saberes necessários a qualquer indivíduo ou grupamento humano, que permita alcançar um degrau superior no desempenho de suas funções. Esse conjunto de saberes se baseia no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes exigidas na execução das atividades.

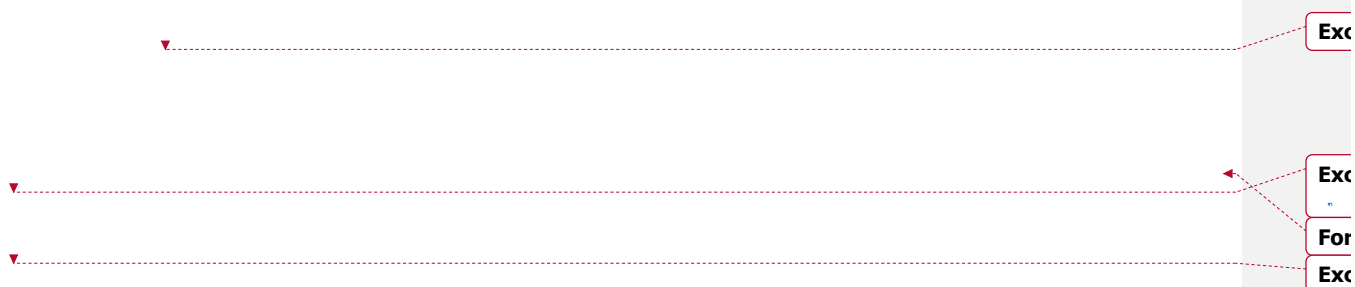
Whitmore (2012) coloca que a cultura das empresas precisa mudar. Qualquer nova cultura precisara fornecer níveis mais altos de desempenho, mas também ser muito mais socialmente responsável do que nunca.

Nenhuma corporação vai assumir os riscos e sofrer as convulsões inerentes a mudanças importantes apenas para seu próprio bem, ou simplesmente para ser mais agradável aos funcionários – embora talvez devesse. A mudança de cultura será, e precisará ser, motivada

pelo desempenho, mas a definição de desempenho é muito mais ampla atualmente. A competição e o crescimento estão perdendo sua aceitação; a estabilidade, a sustentabilidade e a colaboração estão ganhando força. (WHITMORE, 2012, p. 39).

A inserção do termo competência no mundo empresarial nasceu da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades a partir de novas situações de trabalho, onde a noção de qualificação não conseguia mais dar conta por si só de todas as situações associadas ao bom desempenho dos trabalhadores. Esta nova opção também está associada a um modelo de organização de trabalho qualificante, onde o indivíduo passa a fazer o seu cargo através da incorporação de novas competências (HIRATA, 1994; TANGUY, 1997).

Para Kraus (2007) o *coaching*, denominado como atividade ou processo, funciona como uma ferramenta de gestão empresarial que possibilita a transformação e crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo. Essas modificações podem ocorrer em ambos os contextos, organizacional e pessoal, daquele que participa da atividade ou do processo de *coaching*. Para a autora, as mudanças que resultam de um processo de *coaching* repercutem tanto no ambiente organizacional quanto no contexto das relações interpessoais, pois o *coachee* terá alterado a sua maneira de perceber o mundo.



2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Um dos grandes desafios das organizações é a retenção de talentos e a redução da rotatividade de colaboradores. Não basta agregar, desenvolver e recompensar apenas, é preciso reter e engajar as pessoas dentro de um contexto organizacional, de maneira que elas se sintam satisfeitas em desempenharem suas atividades.

Ao lado da higiene e da segurança do ponto de vista físico e ambiental, existe o bem-estar psicológico e social. A expressão “qualidade de vida no trabalho (QVT)” foi cunhada por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Massola e Calderari (2011), a iniciativa de promover projetos visado a satisfação pessoal dos colaboradores cresce cada vez mais no mercado de trabalho, de microempresas a grandes corporações multinacionais.

Sem uma qualidade de vida construída de forma enriquecedora, não é possível manter o progresso. A QVT combinada com programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgatando talentos, limites e necessidades humanas, consolida a cultura competitiva (LIMONGI, FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p. 171).

2.1 Origens da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho apresenta-se como uma preocupação do homem desde o início de sua existência. As invenções, ao longo do desenvolvimento da humanidade, contribuíram substancialmente para a redução dos esforços físicos dos trabalhadores em suas atividades laborais (RODRIGUES, 1994).

Segundo Chiavenato (2011), a abordagem humanística passa por uma revolução conceitual, da ênfase colocada na tarefa (Administração Científica – Taylor) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica – Fayol) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou participam das organizações.

A abordagem humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho (CHIAVENATO, 2011, p.94).

Os estudos de Maslow e Herzberg sobre a motivação humana apresentaram uma fundamentação teórica para a QVT. O primeiro desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, a qual uma vez satisfeitas as carências primárias, surgem as secundárias e assim por diante. Herzberg, por sua vez, apresentou uma teoria na qual as motivações se agrupavam em dois blocos: os fatores higiênicos, responsáveis pela manutenção do funcionário na empresa e os fatores motivacionais, que são responsáveis pelo aumento do interesse das pessoas no trabalho.

Apesar desses estudos tangenciarem o tema, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho só aparece na literatura especializada no início da década de 1950, na Inglaterra, quando Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo macro para tratar o trinômio Indivíduo – Trabalho – Organização (MASSOLA; CALDERARI, 2011).

2.2 Conceitos de QVT

QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE, 1998).

A QVT é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (WALTON, 1975).

Segundo Chiavenato (2014), a QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

Nadler e Lawler (1983) partem do princípio que a variável QVT deveria ser claramente definida em um conceito que expresse o seu real significado e que por sua vez deve abarcar o que é a QVT, quais resultados esta pode proporcionar, quais os benefícios e quais as condições para que esta produza os resultados desejados.

Fernandes (1996) se posiciona afirmando que não existe uma definição consensual sobre a expressão qualidade de vida no trabalho, entretanto, nos diferentes enfoques, observa-se algo comum voltada para a “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa” (p. 43).

2.3 Modelos propostos de QVT

Chiavenato (2014) afirma que a qualidade do trabalho elevada conduz um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

2.3.1 Modelo de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

1. **Participação dos funcionários:** nas decisões que os afetam.

2. **Reestruturação do trabalho:** pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho.

3. **Inovação no sistema de recompensas:** para influenciar o clima organizacional.

4. **Melhora no ambiente de trabalho:** quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há melhora na QVT.

2.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan (1975), as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT.

- **Variedade de habilidades:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- **Significado da tarefa:** a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos outros.
- **Autonomia:** a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- **Retroação do próprio trabalho:** a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho.
- **Retroação extrínseca:** deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

2.3.3 Modelo de Walton

Para Walton (1973), existem oito fatores que afetam a QVT:

1. **Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e ao bem-estar da pessoa.
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao desempenho.
4. **Oportunidades de crescimento contínuo e segurança:** no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.
5. **Integração social na organização:** eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. **Constitucionalismo:** estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático na organização.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** o trabalho não deve absorver todo o tempo e a energia do trabalhador em detrimento da vida familiar e particular, de lazer e atividades comunitárias.
8. **Relevância social da vida no trabalho:** o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante

a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

Exc

Exc

For

3 O CASO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

O presente trabalho teve como estudo de caso um escritório de contabilidade, com sede em Brasília – DF, que presta assessoria contábil, auditoria e consultoria tributária, operacional e de gestão a empresas atuantes em diversos segmentos do mercado.

A missão da empresa é oferecer informações contábeis e gerenciais para tomada de decisão, buscando sempre atender às necessidades de nossos clientes por meio de uma estrutura eficiente, profissionais especializados, atendimento personalizado e resultados com qualidade (CAMARGOS, 2017).

A visão é ser reconhecida pela disponibilidade de soluções contábeis, agregando valor econômico para o cliente, garantindo seu fortalecimento e solidez, firmando uma aliança séria e duradoura (CAMARGOS, 2017).

Dentre os valores que a empresa possui se encontram ética profissional, comprometimento e qualidade, trabalho em equipe, relacionamento de parceria com o cliente, dinamismo, transparência, integridade e responsabilidade.

3.1 A realidade interna da empresa

O escritório de contabilidade é uma empresa de pequeno porte que presta serviço de assessoria contábil para outras empresas. Houve uma perda de clientes no final do ano de 2016 e no início do ano de 2017. Os sócios procuraram entender os motivos para esse fato buscando auxílio de empresas que atuam no mercado de *coaching*, consultoria e treinamento gerencial.

Foram contratados dois *coaches* para intervir nesse cenário. Foram realizadas sessões de *coaching* em grupo com os colaboradores e individuais com os sócios. Também foram desenvolvidas sessões com a diretoria e as lideranças setoriais.

Após esse trabalho, inferiu-se que existia a necessidade de realizar um trabalho de desenvolvimento de um programa que aumentasse a qualidade de vida

no trabalho dentro da empresa, tanto no relacionamento entre os colaboradores quanto no relacionamento com a empresa.

Antes da intervenção dos *coaches*, a qualidade de vida no trabalho não era mensurada de forma alguma. Não existia um programa de qualidade de vida no trabalho. A empresa não operava com um sistema de gestão e monitoramento de resultados.

4 A PROPOSTA DE QVT PARA O ESCRITÓRIO

Ao buscar compreender como poderia ser aplicado um programa de qualidade de vida no trabalho, foi observado que a primeira medida a ser tomada, seria o planejamento de implantação do programa. Observou-se que seria necessário iniciar com pequenas medidas até conseguir introduzir um programa de QVT efetivo, pois, conforme Chiavenato (2014), a QVT é um construto complexo e multidisciplinar que envolve fatores como:

- Satisfação com o trabalho executado;
- Possibilidades de futuro na organização;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Salário percebido;
- Benefícios auferidos;
- Relacionamento humano na equipe e na organização;
- Ambiente psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

Diante dos resultados encontrados, foi proposto um programa com o seguinte formato:

Quadro 3 – A proposta de implantação da QVT na empresa

Momento	Atividade	Data	Local
Planejamento	Desenvolvimento da lista de atividades sugeridas	10/05/2017	Sede da empresa
Planejamento	Desenvolvimento do cronograma de atividades	08 e 09/06/2017	Sede da empresa
Execução	Análise dos resultados obtidos	21 a 25/07/2017	Sede da empresa
Execução	Dinâmica de grupo para	01/09/2017	Parque da

	mensurar comunicação interna, trabalho em equipe e liderança		Cidade
Execução	Sessões de coaching em grupo com toda a equipe e sessões individuais com as lideranças	04 a 29/09/2017	Sede da empresa
Execução	Aplicação do Questionário de QVT modelo de Walton	29/09/2017	Sede da empresa
Execução	Análise dos resultados	02/10/2017	Sede da empresa
Execução	Apresentação do resultado para a Diretoria	03/10/2017	Sede da empresa
Controle	Sessões de coaching individuais com as lideranças	27 a 30/11/2017	Sede da empresa
Controle	Sessão de coaching em grupo com toda a equipe	04/12/2017	Sede da empresa
Controle	Desenvolvimento da diretoria para manutenção do clima organizacional	05 a 15/12/2017	Sede da empresa
Encerramento	Confraternização no parque da cidade	22/12/2017	Parque da cidade

Elaborado pelo autor.

O planejamento das atividades foi feito na sala de reuniões da sede da empresa em Brasília/DF. Os *coaches* se reuniram para desenvolver as atividades de forma conjunta, com base nas informações obtidas nas sessões de *coaching* efetuadas.

O questionário do modelo de Walton¹, com uma escala tipo Likert, com pontuação de um a cinco, onde um é equivalente a “muito insatisfeito” e cinco a “muito satisfeito”. Foi aplicado por meio eletrônico, através da ferramenta Google Forms, fornecida de forma gratuita pela Google. Foi enviado um correio eletrônico para todos os colaboradores com o *link* de acesso ao formulário. A ferramenta já proporciona as informações após o preenchimento das respostas.

A análise dos resultados obtidos foi feita com base nas informações coletadas após a aplicação do questionário. Reuniu-se a diretoria da empresa para informar as informações obtidas e levantar possíveis medidas de trabalho.

A dinâmica de grupo foi feita para mensurar a comunicação interna, o trabalho em equipe e a liderança dos colaboradores. Após a aplicação, formou-se uma roda de reflexão com a orientação com a condução de um *coach* para iniciar o processo de conscientização do grupo.

As sessões de *coaching* em grupo com toda a equipe foram feitas na sala de reuniões do escritório, conduzidas pelos *coaches* contratados pela empresa. Foram abordados temas como realização e propósito pessoal e profissional, satisfação no trabalho, relacionamentos interpessoais na empresa,

As sessões de *coaching* individuais com as lideranças foram feitas na sala de reuniões, com os líderes de cada setor e a diretoria da empresa. Com as lideranças, o propósito das sessões foi desenvolver as competências necessárias de um líder eficaz e conscientizar sobre a importância do autoconhecimento e autodesenvolvimento contínuo.

O desenvolvimento da diretoria para manutenção do clima organizacional será feito por meio de um treinamento de “Formação de Líder Coach”, fornecido pela empresa de *coaching* contratada.

1 Segundo Chiavenato (2014), o questionário do modelo de Walton visa mensurar oito fatores que afetam a QVT: compensação justa e adequada; condições de segurança e saúde no trabalho; utilização e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social da vida no trabalho.

A confraternização será pelo encerramento do projeto de implantação da QVT na empresa. Será no parque da cidade, com toda a equipe do escritório. Será

feita uma reflexão sobre os trabalhos desenvolvidos pelos *coaches*, os resultados obtidos e a evolução do grupo.

5. DISCUSSÃO DO CASO PRÁTICO À LUZ DA TEORIA ESTUDADA

O questionário é composto de trinta e três perguntas que foram distribuídas de acordo com os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho propostos por Walton (Apêndice A).

O participante da pesquisa respondeu às perguntas em uma escala de um a cinco, a qual o número um significava “muito insatisfeito” e o número cinco “muito satisfeito”.

Considerou-se positivo o resultado acima de quatro, somando todas as respostas. Os participantes que marcaram o número três foram considerados neutros.

Após a aplicação do questionário, obteve-se os seguintes resultados:

Quadro 4 – Resultado comparativo da aplicação da pesquisa de QVT segundo Walton

Crítérios	Indicadores	Autor da Teoria de QVT Relacionada	Resultado
Compensação Justa e Adequada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salário (+) 2. Recompensas e participação nos resultados (-) 3. Benefícios extras (-) 	Walton	33,3% Positivo 66,7% Negativo
Condições de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jornada de trabalho (+) 2. Carga de trabalho (+) 3. Tecnologia (+) 4. Salubridade (+) 5. Fadiga (-) 	Walton / Nadler e Lawler	80% Positivo 20% Negativo
Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomia (+) 2. Importância da tarefa (+) 3. Polivalência (+) 4. Avaliação de desempenho (+) 5. Responsabilidade (+) 	Walton / Hackman e Oldhan/ Nadler e Lawler	100% Positivo
Oportunidade de crescimento e segurança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento profissional (+) 2. Treinamentos (+) 3. Demissões (-) 4. Incentivo ao estudo (+) 	Walton	75% Positivo 25% Negativo

Integração social no trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discriminação social (+) 2. Relacionamento com colegas e chefes (+) 3. Comprometimento com a equipe (+) 4. Valorização de ideias (+) 	Walton / Nadler e Lawler	100% Positivo
Constitucionalismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeito ao direito do trabalhador (+) 2. Liberdade de expressão (+) 3. Normas e regras (+) 4. Respeito a individualidade (+) 	Walton	100% Positivo
Trabalho e espaço total da vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influência sobre a vida pessoal (+) 2. Possibilidade de lazer (+) 3. Descanso (+) 	Walton	100% Positivo
Relevância social da vida no trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orgulho (+) 2. Imagem da empresa (+) 3. Integração comunitária (+) 4. Serviços prestados (+) 5. Política de recursos humanos (+) 	Walton / Hackman e Oldhan	100% Positivo
Resultado da pesquisa final			9,8% Negativo 90,2% Positivo

Elaborado pelo autor

Conforme Chiavenato (2014), a compensação justa e adequada está relacionada em como o funcionário se sente satisfeito com as recompensas e as considere justas. Este é um fator que não é possível ser trabalhado somente com o processo de *coaching*.

Em relação às condições de trabalho, conforme resultado da pesquisa, a empresa oferece uma jornada de trabalho adequada e um ambiente físico seguro e saudável, porém, os colaboradores se sentem sobrecarregados com a quantidade de trabalho, afetando diretamente a fadiga da pessoa.

Exc

For

Exc

Exc

Exc

obs

per

de

sen

Exc

Exc

Quanto às oportunidades de uso e desenvolvimento de suas capacidades, após o trabalho de *coaching*, foi implantado na empresa um momento semanal de compartilhamento de informações, no qual os funcionários podem compartilhar ideias e apresentar soluções para problemas existentes nos setores que desempenham suas tarefas. Para Hackman e Oldhan (1975), o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.

No aspecto de oportunidades de crescimento, contínuo e segurança no trabalho, o *coaching* proporcionou a oportunidade das pessoas se conhecerem melhor e poderem identificar quais eram seus objetivos na carreira. Wolk (2016) coloca que a zona de medo/pânico é praticamente impossível aprender. Poderá haver cumprimento, mas não comprometimento. Isso afeta diretamente os resultados de aprendizado dos colaboradores da organização.

Dentro do aspecto integração social, após o processo de *coaching*, percebeu-se que os funcionários que eram mais introspectivos aumentaram a integração com o grupo no geral.

No aspecto constitucionalismo, a organização atua dentro das leis e normas vigentes, sendo indiferente no resultado do processo de *coaching* com os colaboradores por se tratar de um aspecto objetivo.

O processo de *coaching* influenciou na percepção dos colaboradores no quesito trabalho e espaço total de vida pois, nas sessões de *coaching*, também foram abordadas questões da vida pessoal dos colaboradores, expandindo a atuação da empresa como influência positiva na vida deles. Conforme Whitmore (2012), a responsabilidade é conceito-chave ou meta do *coaching*.

O último aspecto que foi abordado no questionário foi a relevância social da vida no trabalho. Percebe-se que os colaboradores sentem orgulho de trabalharem na empresa, por causa das ações que são desenvolvidas e como a empresa é vista no mercado. Conforme Chiavenato (2014), a imagem da empresa corresponde à maneira pela qual o indivíduo percebe sua organização.

CONCLUSÃO

O estudo sugere que é possível aplicar o *coaching* como uma ferramenta na melhoria na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa. Independentemente de quem demande necessidade de aprimoramento, o *coaching* é um processo direcionado por necessidades e objetivos, sempre para transformar positivamente tanto a vida profissional, quanto a pessoal dos colaboradores.

Percebe-se que o *coaching*, dentro da organização estudada, trouxe resultados que partem do autoconhecimento e do entendimento do contexto que a pessoa está inserida. A justificativa está no fato de que o processo de *coaching* auxilia na compreensão das potencialidades individuais, bem como das necessidades de aprimoramento. Diante disso, entende-se os motivos pelos quais surgiram mudanças de comportamento e quebra de paradigmas como resultados do processo.

Destaca-se a importância da QVT como um processo constante, não basta fazer apenas algumas medidas em um determinado período de tempo na empresa. Necessita-se gerar a consciência que o local de trabalho, onde os colaboradores passam a maior parte do tempo de suas vidas, seja um lugar confortável, saudável para execução das tarefas e não pode ser percebido como uma utopia.

As organizações devem desenvolver um trabalho para criar uma realidade de satisfação e sentido de realização. Dessa maneira, o *coaching* se torna uma ferramenta para auxiliar nesse processo de implantação da cultura de QVT nas organizações pois proporciona resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização. Isso significa que eles se inter-relacionam de forma a buscar a excelência no desempenho.

O *coaching*, como um processo que provoca mudanças de comportamento, abre espaço para identificar os impactos positivos para os indivíduos e sua vida pessoal, mesmo sendo feito em um ambiente organizacional.

Por fim, pode-se perceber que o processo trouxe resultados positivos para a expansão da consciência dos colaboradores e dos sócios da empresa, que entenderam a relevância de uma política de QVT em sua empresa. Vale ressaltar

que o trabalho de manutenção dessa política é fundamental para a continuidade de resultados positivos na qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégia de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Rev Adm SP, v. 33, n.2, p. 40-51, 1998.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE, v. 44, n. 1, 2004.

CAMARGOS CONTADORES. Disponível em: <<http://camargoscontadores.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

[DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.](#)

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FLAHERTY, J. **Coaching: evoking excellence in others**. Woburn: Butterworth – Heinemann, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J.R.; OLDHAN, G.R. **Development of the job diagnostic survey**. J *Applied Psychol*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

[KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.](#)

[LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 192p.](#)

[NADLER, D.A.; LAWLER III, E.E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organiz Dynamics*, inverno 1983.](#)

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro. BestSeller, 2006.

[The Executive Coaching Forum \(TECF\); **The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful**. Tradução: Ana Teresinha Passarella](#)

Coelho. São Paulo, Instituto Brasileiro de Coaching, 2010, 96 páginas.

▼ WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management Rev.*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

_____. **Criteria for quality life.** In: DAVIS, L. A. B (Ed.) **The quality of working life: problems, prospects and state os the art.** Nova York: The Free Press, 1975.

WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança.** São Paulo: Clio Editora, 2012.

WOLK, Leonardo. **Coaching: a arte de soprar brasas.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

Exc
trat
Pes
200

For
For

For

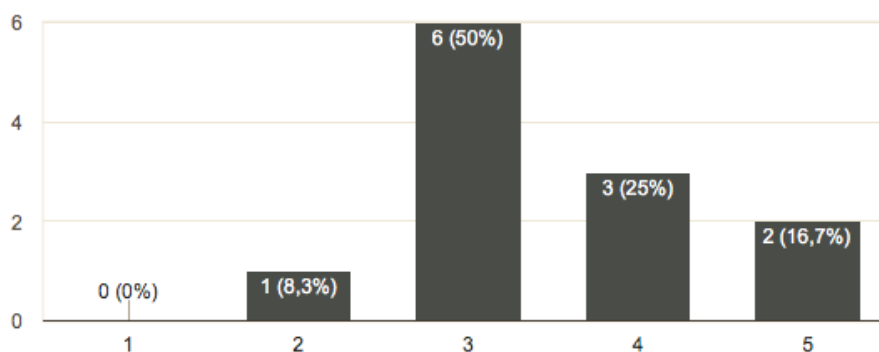
Exc

APÊNDICE A – Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho na Camargos Contadores

Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:

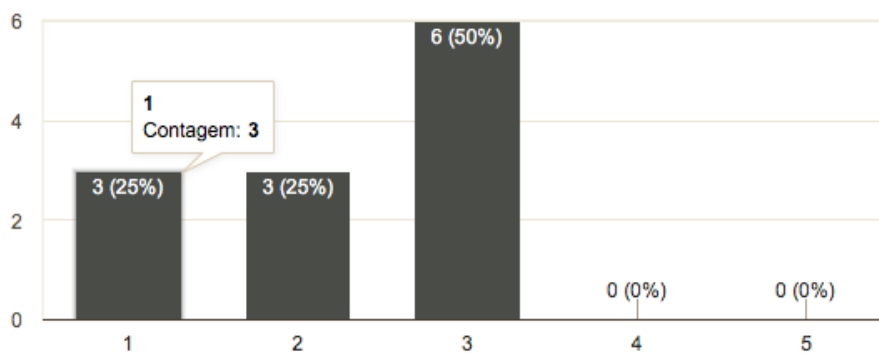
O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?

12 respostas



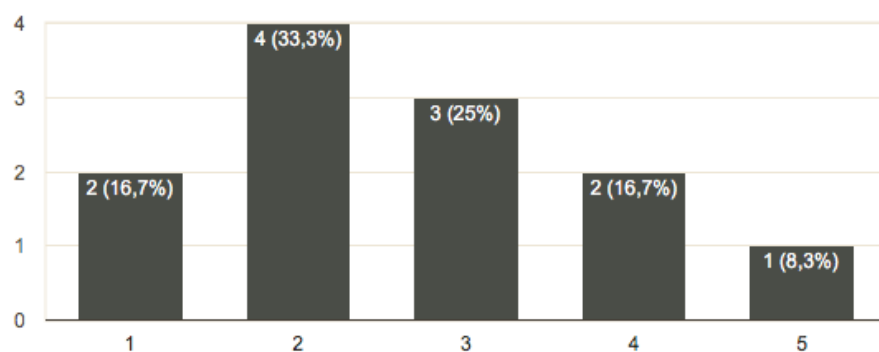
O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?

12 respostas



O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) que a empresa oferece?

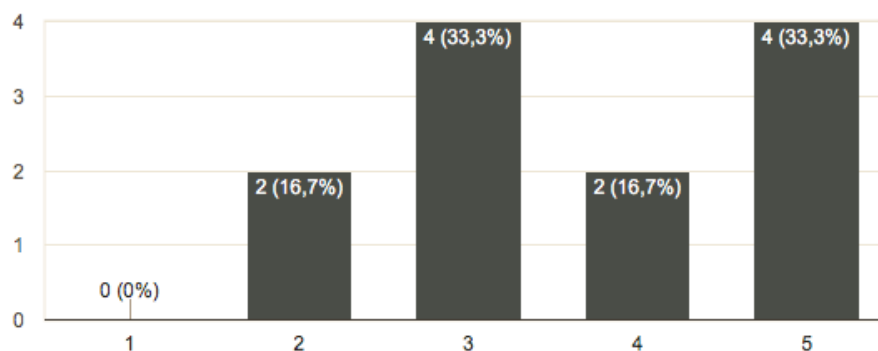
12 respostas



Em relação as suas condições de trabalho:

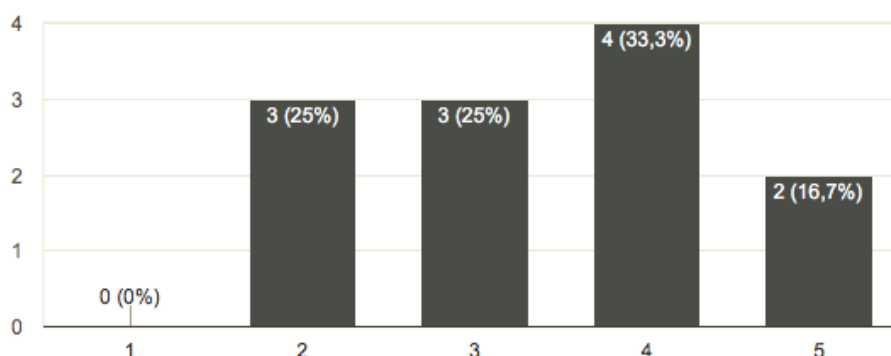
O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?

12 respostas



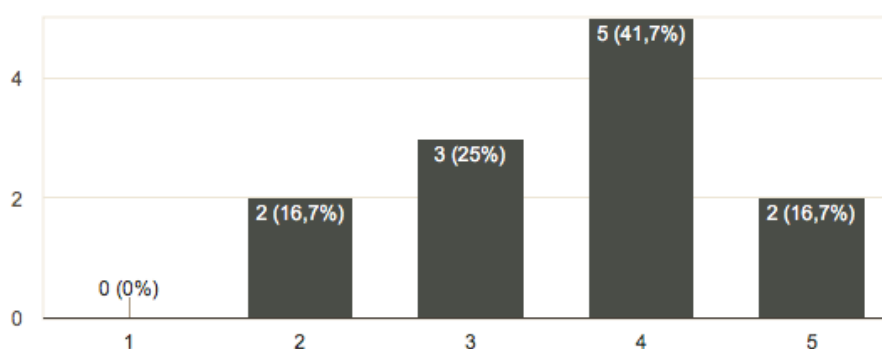
Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?

12 respostas



Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?

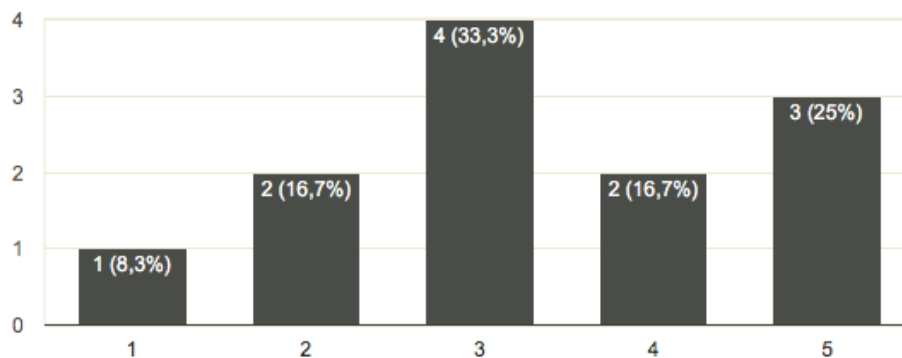
12 respostas



Exc

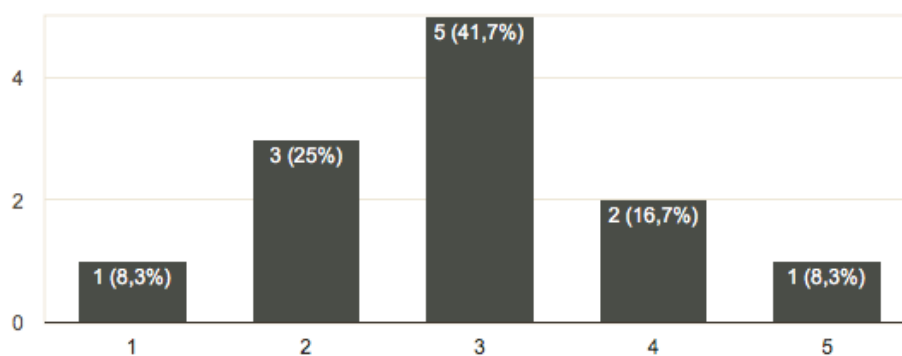
O quanto você está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?

12 respostas



Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?

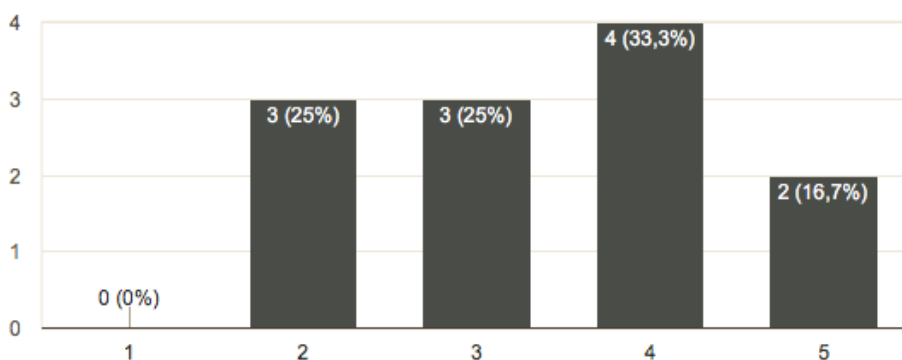
12 respostas



Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:

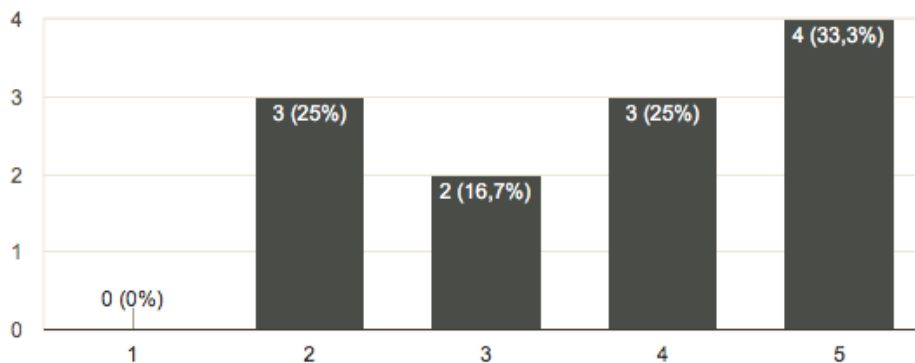
Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?

12 respostas



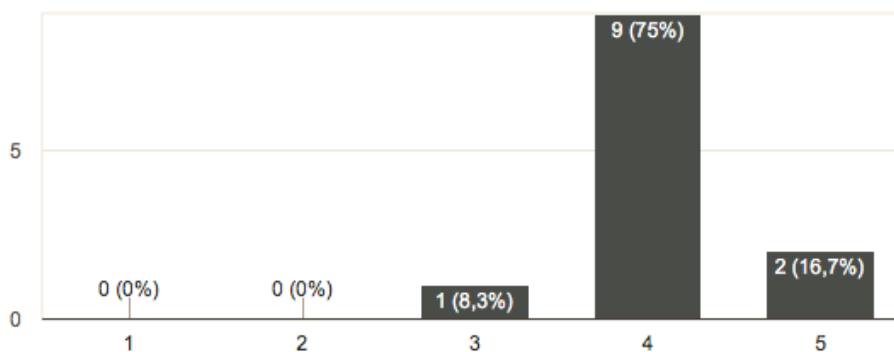
Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?

12 respostas



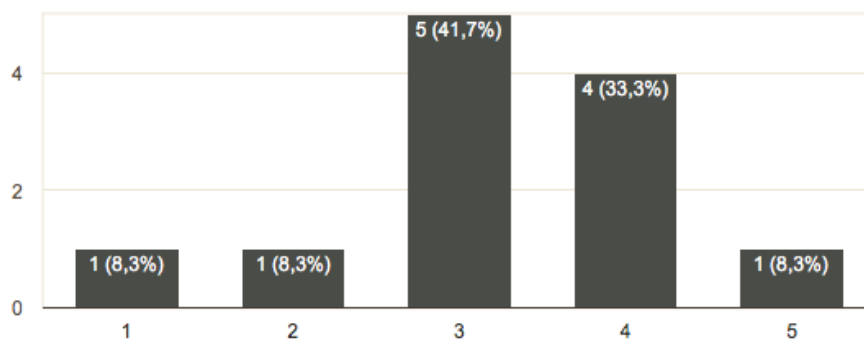
Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?

12 respostas



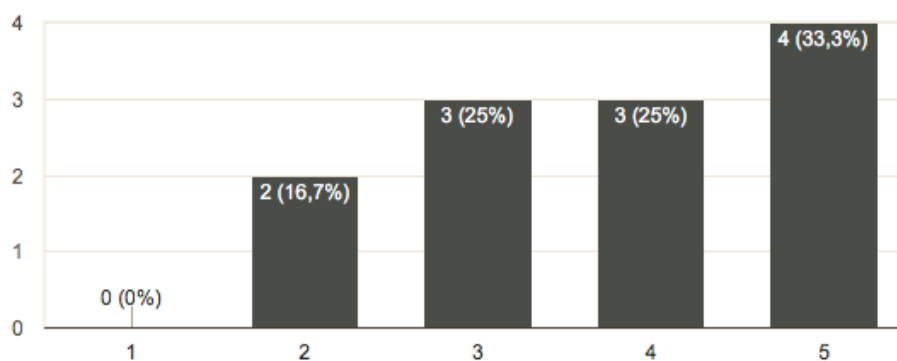
O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?

12 respostas



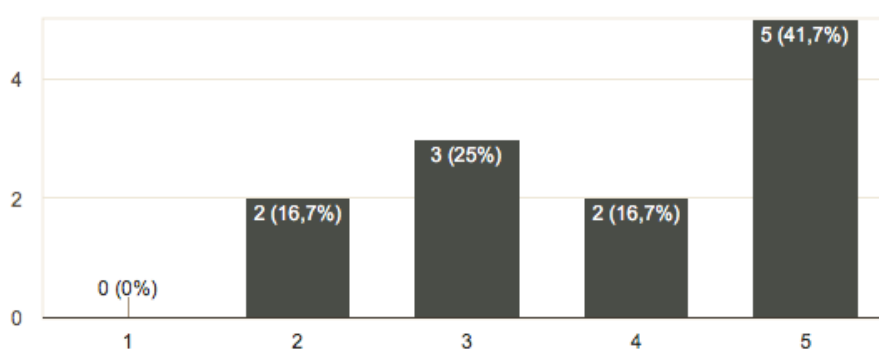
Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?

12 respostas



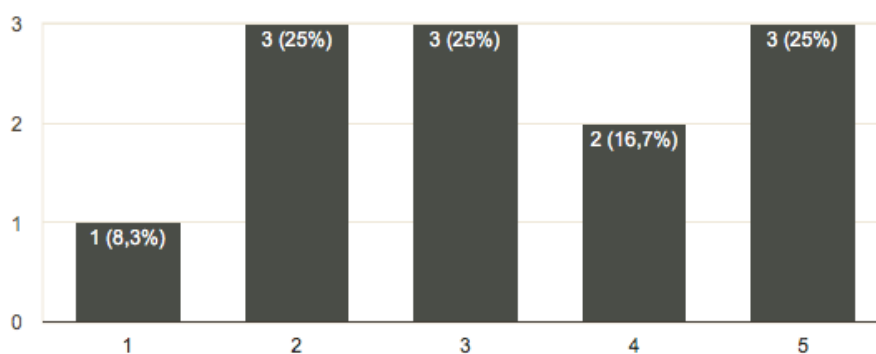
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho: O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?

12 respostas



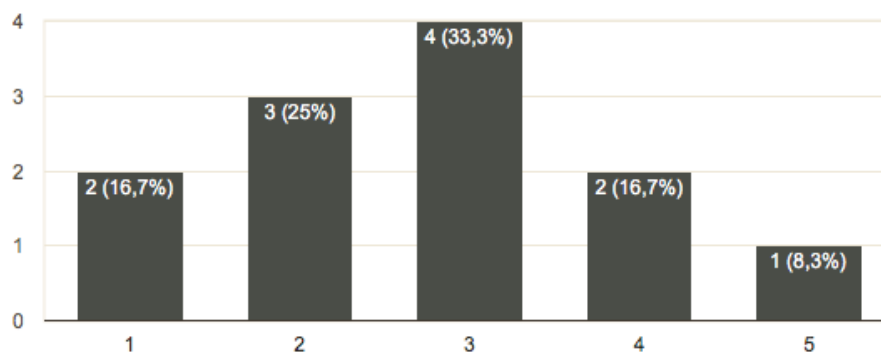
O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?

12 respostas



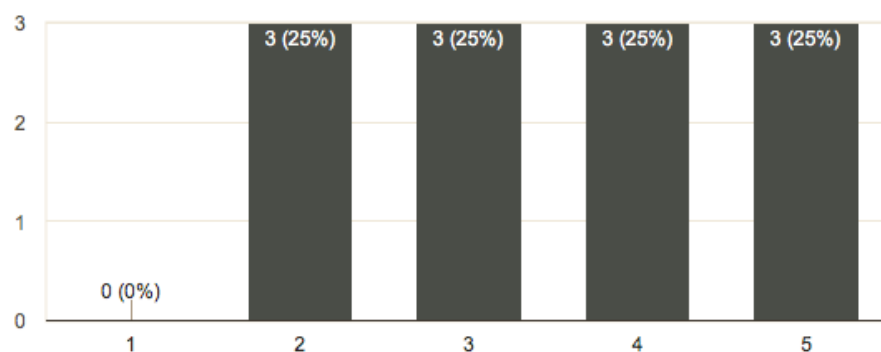
Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?

12 respostas



Em relação ao incentivo que a empresa dá para você estudar, como você se sente?

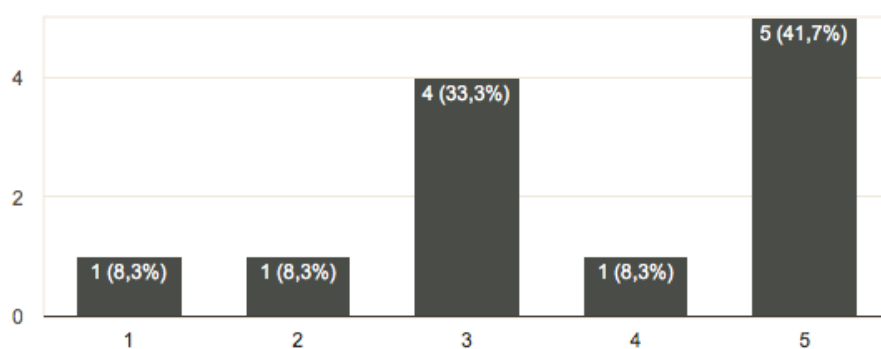
12 respostas



Em relação à integração social no seu trabalho:

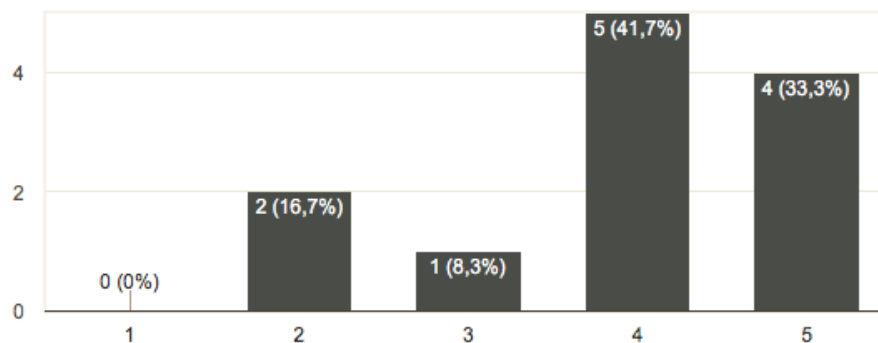
Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc) no seu trabalho como você se sente?

12 respostas



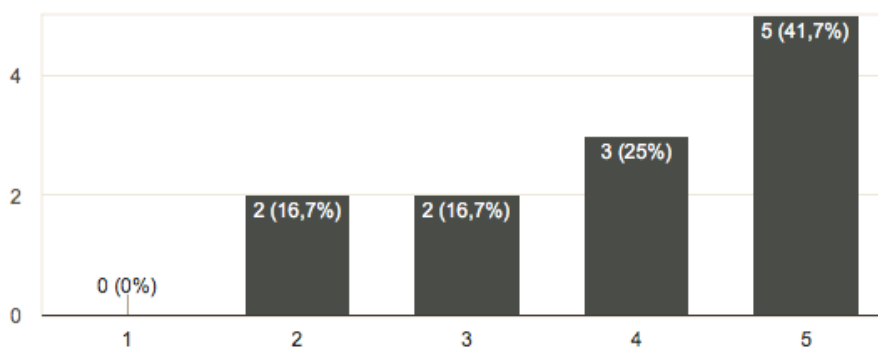
Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?

12 respostas



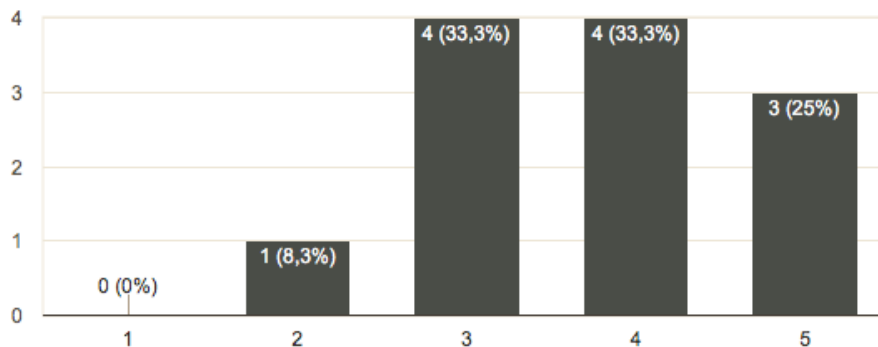
Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?

12 respostas



O quanto você está satisfeito com a valorização de suas idéias e iniciativas no trabalho?

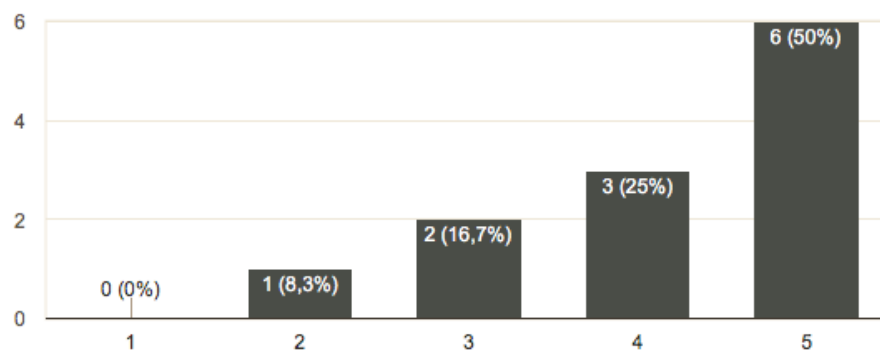
12 respostas



Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:

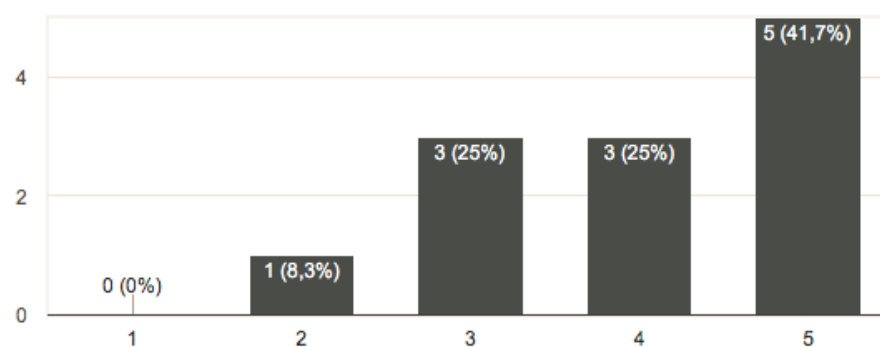
O quanto você está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?

12 respostas



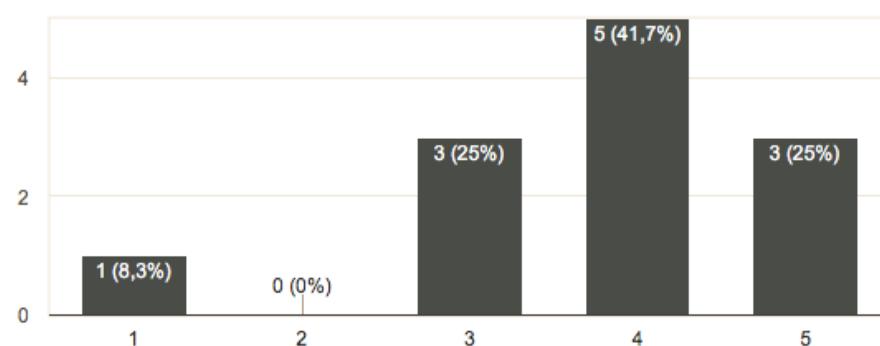
O quanto você está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade dar suas opiniões) no trabalho?

12 respostas



O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?

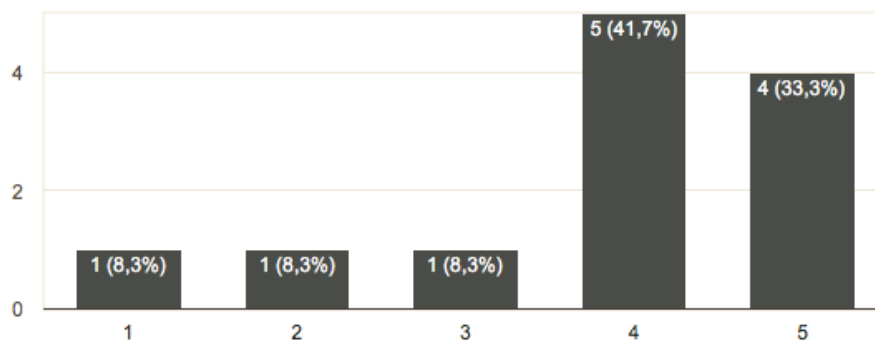
12 respostas



Exc

Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?

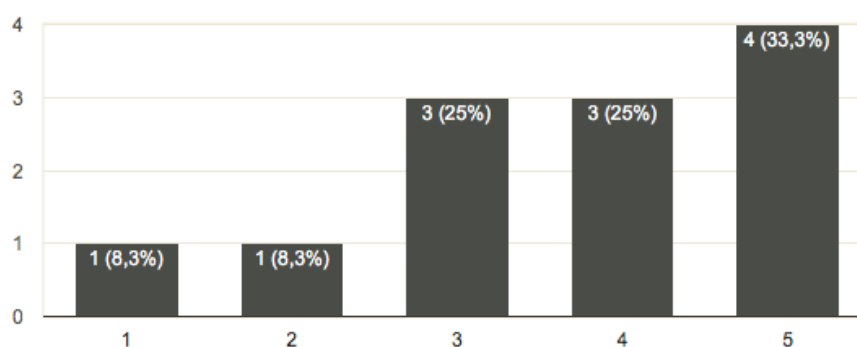
12 respostas



Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:

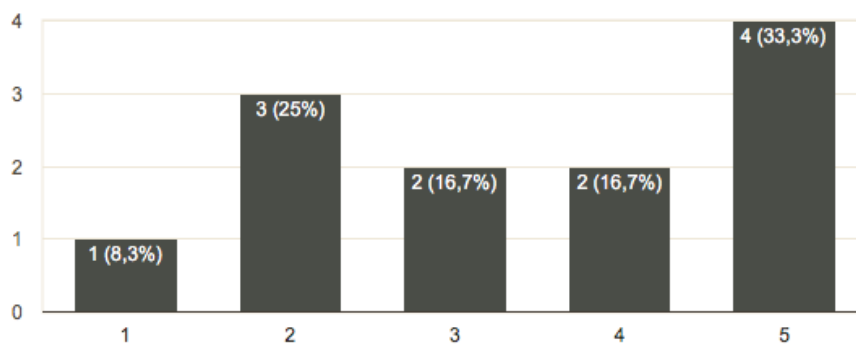
O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?

12 respostas



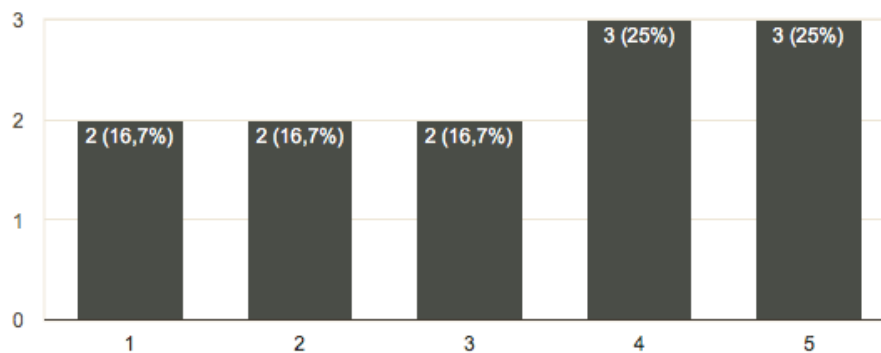
O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?

12 respostas



O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?

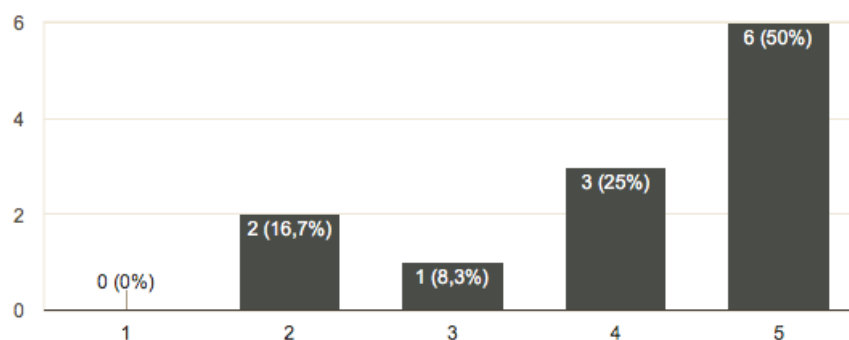
12 respostas



Em relação à relevância social e importância do seu trabalho:

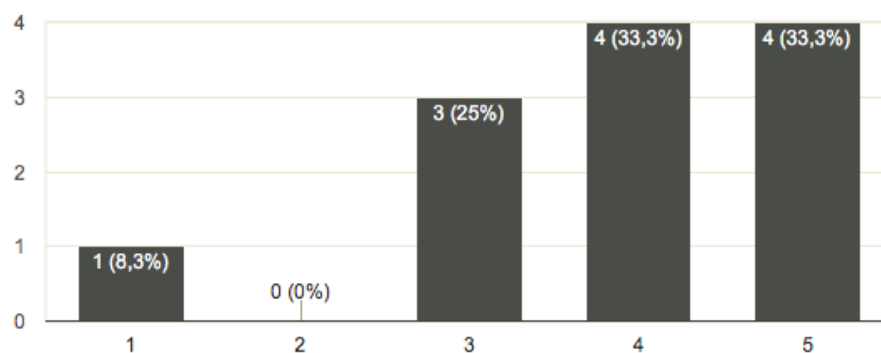
Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?

12 respostas



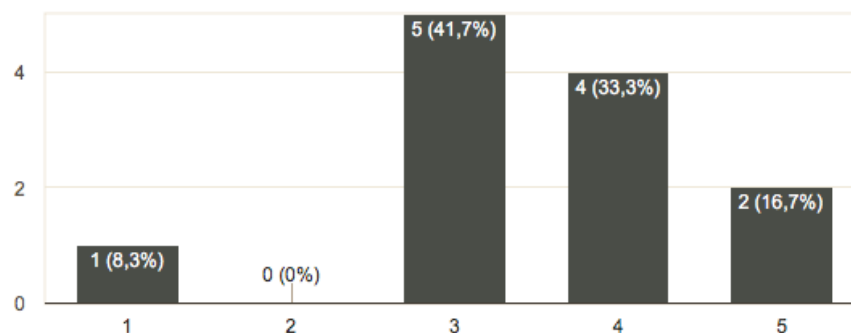
O quanto você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?

12 respostas



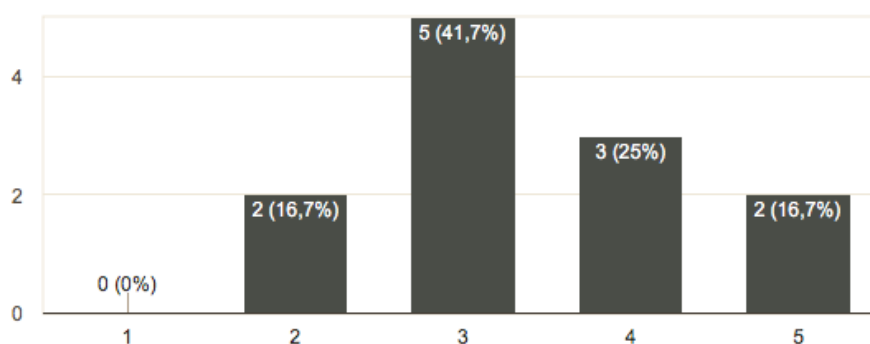
O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que empresa tem?

12 respostas



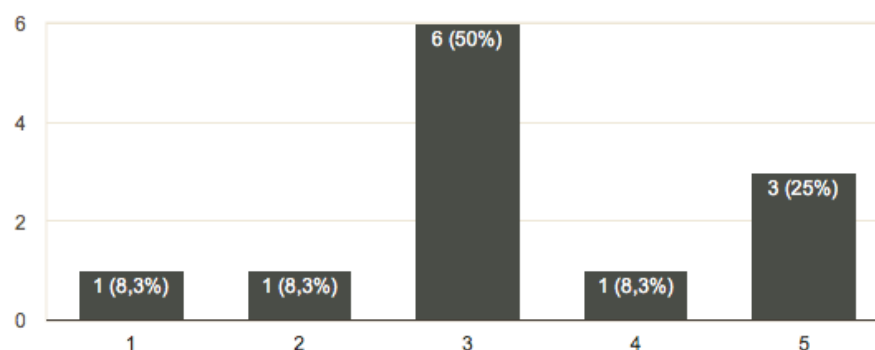
O quanto você está satisfeito com os serviços prestados pela empresa?

12 respostas



O quanto você está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?

12 respostas



página 11: [1] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 11:15:00**

página 12: [2] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 10:36:00**

Segundo Whitmore (2012)

O primeiro elemento-chave do *coaching* é a consciência, que é o produto de atenção dirigida, da concentração e da clareza. A consciência abrange muito mais que isso. Ela representa a percepção clara e a coleta de fatos e informações relevantes, bem como a capacidade de determinar o que é relevante. (WHITMORE, 2012, p.47)

página 13: [3] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 11:07:00**

página 14: [4] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 11:21:00**

De acordo com Senge (1990), as organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar resultados que desejam, onde os padrões de comportamentos novos e abrangentes são estimulados, o desejo coletivo ganha liberdade, e as pessoas aprendem juntas. Para desenvolver uma organização, é preciso desenvolver um repertório de técnicas, incluindo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa.

página 15: [5] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 11:02:00**

Historicamente, a noção de competência era associada à linguagem jurídica desde a idade média, conforme Isambert-Jamati (1997)

Como se sabe, o termo “competência” (no singular) e os de sua família (competir, competente, competentemente) pertenciam, no fim da Idade Média, à linguagem jurídica. Os juristas declaravam, por exemplo, que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento. Porém, cabia aos juristas de determinada instância, e não de outra, atribuir a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava, assim, juridicamente válido. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p.103).

NADLER e LAWER *apud* FERNADES (1996) contribuem com uma visão abrangente da evolução do conceito de QVT, conforme a Tabela 1.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Concepções evolutivas da QVT	Característica ou visão
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade

	de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Adaptado de NADLER e LAWER *apud* FERNANDES (1996, p.42).

Página 18: [10] Excluído Usuário do Microsoft Office 27/11/2017 23:21:00

A Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu Qualidade de Vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (Fleck, 2000).

Página 22: [11] Excluído Usuário do Microsoft Office 27/11/2017 23:27:00

Após o diagnóstico fornecido pelas empresas contratadas, constatou-se que a grande falha estava na cultura organizacional. O principal motivo era a falta de maturidade organizacional devido ao crescimento rápido e sem estrutura técnica do escritório contábil estudado.

Foi mensurado que o índice de rotatividade (*turnover*) de empregados, até setembro de 2017, foi de 22,2%, em uma empresa de dezoito colaboradores e dois sócios. Para calcular esse índice, somou-se o total de colaboradores admitidos com o total de colaboradores demitidos, dividiu-se por dois, depois dividiu-se pela quantidade de colaboradores e multiplicou por cem, para obter a porcentagem.

Quadro 2: Quantidade de colaboradores da empresa

Colaboradores Admitidos	4
Colaboradores Demitidos	4
Total de colaboradores da empresa	18

Fonte: Do autor

Por causa dessa situação, percebeu-se através do método de observação, que os funcionários começaram a desenvolver um hábito de terceirizar a responsabilidade dos erros cometidos para outros setores da empresa, com o intuito de não receber a punição da demissão.

Página 26: [14] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:09:00**

Monitoramento	Aplicação de questionário de clima organizacional e análise de resultados	13 a 22/11/2017	Sede da empresa
---------------	---	-----------------	-----------------

Página 31: [15] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:36:00**

Página 34: [16] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **27/11/2017 23:21:00**

FLECK, M. P. A. (2000). **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas.** [Versão eletrônica], *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 33-38.

Página 36: [17] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:56:00**

Página 37: [18] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:56:00**

Página 38: [19] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:56:00**

Página 39: [20] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:56:00**

Página 41: [21] Excluído **Usuário do Microsoft Office** **28/11/2017 00:56:00**

Página 42: [22] Excluído	Usuário do Microsoft Office	28/11/2017 00:55:00
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Página 43: [23] Excluído	Usuário do Microsoft Office	28/11/2017 00:56:00
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Página 44: [24] Excluído	Usuário do Microsoft Office	28/11/2017 00:55:00
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Página 45: [25] Excluído	Usuário do Microsoft Office	28/11/2017 00:56:00
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------