



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

## **GESTÃO DE PESSOAS: FELICIDADE NO TRABALHO PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL**

**Délio Goldner Justino  
Fabio Marcondes  
Guilherme Bieler  
Lidiane Faccioli  
Paulo Borges  
Robson do Couto Maia  
Rute Coutinho**

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**GESTÃO DE PESSOAS: FELICIDADE NO TRABALHO PARA A RETENÇÃO DE  
TALENTOS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL**

Délio Goldner Justino

Fabio Marcondes

Guilherme Bieler

Lidiane Faccioli

Paulo Borges

Robson do Couto Maia

Rute Coutinho

Curitiba  
2024

Délio Goldner Justino  
Fabio Marcondes  
Guilherme Bieler  
Lidiane Faccioli  
Paulo Borges  
Robson do Couto Maia  
Rute Coutinho

**GESTÃO DE PESSOAS: FELICIDADE NO TRABALHO PARA A RETENÇÃO DE  
TALENTOS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL**

**Projeto apresentado à Fundação  
Dom Cabral como requisito parcial  
para a conclusão do Programa de  
Pós-graduação em Gestão de  
Negócios.**

**Professor Orientador: Marcio Boaventura**

Curitiba  
2024



## DEDICATÓRIA

### **Dedicamos este Projeto**

Ao nosso Professor Marcio Boaventura, por dedicar o tempo e a atenção na orientação deste projeto.

Aos nossos familiares que estiveram ao nosso lado em todos os momentos nesta jornada do conhecimento.

As empresas e aos colegas com quem trabalhamos por acreditarem em nossa trajetória acadêmica e, aos membros do grupo pelos conhecimentos e amizades construídas.

## AGRADECIMENTOS

*Agradecemos a Deus por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo deste caminho, pela saúde e sabedoria concedida e por cuidar dos nossos em nossas ausências para que pudéssemos chegar ao final desta jornada.*

*A Fundação Dom Cabral, Sest Senat e ITL por nos darem a oportunidade de estarmos juntos na caminhada acadêmica, por todo apoio dado durante esse período e principalmente pelo comprometimento em sempre entregar o melhor.*

*Ao nosso professor orientador Marcio Boaventura por direcionar os nossos estudos e contribuir com seus ensinamentos, nos ajudando a enfrentar todos os desafios e nos orientando para que esse trabalho tivesse o êxito.*

*Aos nossos familiares e amigos que com amor, reuniram apoio, paciência e compreensão para executarmos este trabalho. Vocês foram nosso porto seguro em todos os momentos.*

*Às empresas de cada membro e aos colegas de trabalho, pela paciência e compreensão em nossa ausência, pela oportunidade e confiança em nosso aprendizado e crescimento pessoal e profissional.*

*A todos os educadores e coordenadores que estiveram conosco neste processo de conhecimento, pelas boas risadas, pelo compartilhamento e pelos ensinamentos que nos acrescentaram em todos os momentos em que estivemos juntos*

*Aos colegas de classe que foram a melhor turma que poderíamos ter e principalmente pelas amizades sinceras e verdadeiras construídas.*

*Aos muitos que contribuíram durante nossas trajetórias, e não foram citados nominalmente.*

*A todos os colegas do grupo, que acreditaram no tema proposto, mesmo parecendo tão encantador e ao mesmo tempo tão complexo reuniram forças para que pudéssemos entregar o melhor.*



## EPIGRAFE

“Não existe caminho para a felicidade. A felicidade é o caminho”

*Thich Nhat Hanh*

## RESUMO

A gestão de pessoas é um campo estratégico que desempenha um papel crucial no sucesso das organizações e abrange muitos processos, dentre eles a retenção de talentos. Os objetivos da gestão estratégica de pessoas envolvem apoiar a organização no alcance de seus objetivos, desenvolver uma cultura de alto desempenho, garantir que a organização tenha profissionais talentosos, qualificados e engajados.

Atualmente vivenciamos um cenário empresarial cada vez mais competitivo, marcado por mudanças que ocorrem muito rapidamente, competição acirrada, transformações tecnológicas, escassez de mão de obra qualificada e essa condição se aplica ao setor de transporte aéreo no Brasil, que tem enfrentado desafios na atração e retenção de talentos.

Grande parte da mão de obra atual é composta pela Geração Z, indivíduos com características marcantes, que estão transformando o ambiente corporativo com suas perspectivas únicas, valores e habilidades. Eles cresceram em um ambiente altamente digital e estão constantemente conectados, esta geração valoriza a diversidade, a inclusão, a felicidade e a autenticidade no trabalho.

Alinhado as características da geração Z, nos deparamos com a retenção de talentos nas empresas, a qual envolve entender as necessidades das novas gerações, que valorizam flexibilidade, felicidade, propósito e desenvolvimento contínuo, enquanto buscam alinhar esses valores com a experiência e estabilidade que as gerações anteriores trazem. Esse encontro gera desafios, como a adaptação de políticas de gestão e comunicação, mas também oportunidades, permitindo a criação de equipes multigeracionais que enriquecem o ambiente de trabalho.

Dessa forma, a felicidade é tida como alavanca para retenção de talentos sendo um tema emergente em todos os setores, diante disso esse projeto busca analisar o setor de transportes aéreo no Brasil e demonstrar essa oportunidade transformadora e inovadora colocando a felicidade dos funcionários no centro das operações e se



tornando uma estratégia eficaz que pode levar as organizações a melhores resultados.

**Palavras-chave:** Felicidade, Geração z, Propósito, Retenção de talentos.

## ABSTRACT

People management is a strategic field that plays a crucial role in the success of organizations and encompasses many processes, including talent retention. The objectives of strategic people management involve supporting the organization in achieving its objectives, developing a high-performance culture, ensuring that the organization has talented, qualified and engaged professionals.

We are currently experiencing an increasingly competitive business scenario, marked by changes that occur very quickly, fierce competition, technological transformations, shortage of qualified labor and this condition applies to the air transport sector in Brazil, which has faced challenges in attracting and talent retention.

A large part of the current workforce is made up of Generation Z, individuals with striking characteristics, who are transforming the corporate environment with their unique perspectives, values and skills. They grew up in a highly digital environment and are constantly connected, this generation values diversity, inclusion, happiness and authenticity at work.

In line with the characteristics of generation Z, we are faced with talent retention in companies, which involves understanding the needs of new generations, who value flexibility, happiness, purpose and continuous development, while seeking to align these values with the experience and stability that previous generations bring. This meeting generates challenges, such as the adaptation of management and communication policies, but also opportunities, allowing the creation of multigenerational teams that enrich the work environment.

in this way, happiness is seen as a lever for retaining talent and is an emerging theme in all sectors. Therefore, this project seeks to analyze the air transport sector in Brazil and demonstrate this transformative and innovative opportunity by placing employee happiness at the center operations and becoming an effective strategy that can lead organizations to better results.

**Keywords:** Happiness, Generation z, Purpose, Talent retention.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PERMA .....	31
Figura 2: As oito dimensões centrais do bem-estar .....	65
Figura 3: Gráfico faixa etária .....	89
Figura 4: Gráfico quanto a gênero .....	90
Figura 5: Gráfico grau de escolaridade.....	90
Figura 6: Gráfico estado civil .....	91
Figura 7: Gráfico Quantidade de filhos .....	91
Figura 8: Gráfico tempo de empresa .....	92
Figura 9: Gráfico Cargo Atual .....	93
Figura 10: Gráfico Cargos de liderança por gênero .....	93
Figura 11: Gráfico Tempo no Cargo .....	94
Figura 12: Gráfico Pensamento sobre sair .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 13: Gráfico Grau de Impacto (saída) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 14: Gráfico Grau de Impacto (Permanência) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 15: Atributos Valorizados em uma Oportunidade de Emprego .....	103
Figura 16: Framework proposta de solução.....	106
Figura 17: Capa Guia prático - Iniciação a cultura da felicidade .....	108
Figura 18: Guia prático - Item 02" preparando o terreno" .....	109
Figura 19: Guia prático: Diagnostico inicial e analise de clima.....	111
Figura 20: Guia prático: Preparação e Planejamento Projeto Piloto .....	118
Figura 21: Cronograma do projeto.....	122

## LISTA DE TABELAS/GRÁFICO

Tabela 1: Melhores Práticas das empresas destaque da pesquisa Benchmarking.....	79
Tabela 2: Pesquisa de engajamento e clima 2024 .....	84
Tabela 3: Me vejo trabalhando nesta empresa daqui a 2 anos.....	95
Tabela 4: Sinto que tenho possibilidade de desenvolvimento de carreira nesta empresa.....	96
Tabela 5: Acredito que faço parte de uma empresa de sucesso .....	96
Tabela 6: Salário e Benefícios são a razão mais importante pela qual trabalho aqui.....	97
Tabela 7: Eu me dou bem com meu líder.....	98
Tabela 8: O relacionamento entre mim e meu gestor é uma fonte de estresse .....	98
Tabela 9: Recebo Feedback regular e construtivo sobre o meu desempenho.....	99
Tabela 10: Sinto que é seguro falar e desafiar a forma como as coisas são feitas na minha empresa .....	100
Tabela 11: Posso influenciar decisões que são importantes para o meu trabalho .....	100
Tabela 12: Sinto que tenho um bom ambiente de trabalho.....	100
Tabela 13: Estou satisfeito com o equilíbrio entre o tempo que gasto no meu trabalho e o tempo que gasto em outros aspectos da minha vida .....	101
Tabela 14: Características Geração Y e Geração Z .....	104
Tabela 15: Custos Referenciais.....	121

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

AMBA – *Association of MBAs*

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

BSC – *Balanced Scorecard*

CHO - *Chief Happiness Officer*

DE&I - Diversidade, Equidade e Inclusão

DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo

FDC – Fundação Dom Cabral

FIA - Fundação Instituto de Administração

FIB - Felicidade Interna Bruta

FNB - Índice de Felicidade Nacional Bruta

GPTW - *Great Place to Work*

ILP - Incentivos de longo prazo

ITL - Instituto Transporte e Logística

ONU - Organização das Nações Unidas

PA – Projeto Aplicativo

PAEX – Parceiros para a Excelência

## SUMÁRIO

1.0 RESUMO EXECUTIVO.....	16
1.1 Problema de Pesquisa .....	16
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado .....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral .....	17
1.3.2 Objetivo específico .....	17
1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo .....	18
2.0 BASES CONCEITUAIS.....	20
2.1 Teorias da felicidade e felicidade organizacional .....	20
2.2 Psicologia Positiva.....	29
2.3 Satisfação.....	33
2.4 Motivação.....	37
2.5 Propósito .....	40
2.6 Engajamento Organizacional .....	42
2.7 Segurança Psicológica.....	45
3.0 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	48
4.0 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....	50
4.1 Análise Do Setor Aéreo no Brasil: Desafios e Oportunidades.....	50
4.1.1 Histórico e Desenvolvimento .....	50
4.1.2 Estrutura Regulatória e Organizações .....	50
4.1.3 Tamanho e Importância do Mercado.....	51
4.1.4 Desafios do Setor Aéreo .....	51
4.1.5 Empresas aéreas e a cultura da felicidade .....	53
4.2 <i>Benchmarking</i> Realizado / Realidades Organizacionais.....	54
4.2.1 Prêmios e Certificações de endosso para <i>Benchmarking</i> .....	55
4.2.1.1 Prêmio <i>Best Work Places</i> .....	55
4.2.1.2 Certificação de lugares incríveis para trabalhar .....	56
4.2.1.3 Certificação de felicidade interna bruta (FIB).....	57
4.2.1.4 Certificado empresa promotora da saúde mental .....	58

4.2.1.5 Gestão, Estrutura e Organograma .....	59
4.2.2 <i>Bloomin Brands</i> (Outback) .....	59
4.2.2.1 Diversidade, Equidade e Inclusão .....	60
4.2.2.2 Modelo de atuação.....	61
4.2.2.3 Saúde Conectada com felicidade .....	62
4.2.2.4 Foco nas relações interpessoais .....	63
4.2.3 Grande Varejista de Moda .....	64
4.2.4 PRIO .....	67
4.2.5 Cacau Show .....	70
4.2.6 Pfizer.....	71
4.2.7 Grande empresa montadora de veículos.....	73
4.2.8 Maersk.....	74
4.2.9 Rodonaves.....	75
4.3 <i>Benchmarking</i> – Comparações e Conclusões .....	76
4.3.1 Práticas Comum entre as empresas pesquisadas.....	77
4.3.2 Ações Exclusivas entre as empresas pesquisadas .....	78
4.3.3 Conclusão entre as empresas pesquisadas .....	80
4.3.3.1 Desafios de Implementação .....	81
4.3.3.2 Considerações finais.....	81
4.4 A realidade atual da empresa .....	82
4.5 Pesquisa de campo .....	87
4.5.1 População da pesquisa .....	88
4.5.2 Amostragem, Margem de erro e Período .....	88
4.5.3 Resultados.....	88
4.5.3.1 Censo.....	88
4.5.3.2 Cargo Ocupado e Tempo de empresa .....	92
4.5.3.3 Motivações para sair ou Permanecer na empresa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.5.3.4 Afirmações.....	94
4.5.3.5 Visão de Futuro .....	95
4.5.3.6 Salário e Benefícios .....	96
4.5.3.7 Liderança .....	97
4.5.3.8 Ambiente.....	99

4.5.3.9 Atributos valorizados em uma oportunidade de emprego .....	101
5.0 DESENVOLVIMENTO .....	104
5.1 Proposta de solução.....	105
5.2 Análise Viabilidade .....	118
5.2.1 Viabilidade técnica.....	119
5.2.2 Viabilidade operacional.....	119
5.2.3 Viabilidade estratégica.....	120
5.2.4 Viabilidade financeira .....	120
5.3 Cronograma De Implementação .....	122
6.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	123
REFERÊNCIAS .....	126
APÊNDICES.....	132
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista benchmarking .....	132
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos tripulantes.....	134
APÊNDICE C - Guia Prático – Projeto Aplicativo.....	137

## **1.0 RESUMO EXECUTIVO**

O presente estudo visa analisar a felicidade como alavanca para retenção de talentos, tendo em vista que esta é uma temática emergente em todos os setores, diante disso esse projeto busca analisar o setor de transportes aéreo no Brasil e demonstrar essa oportunidade inovadora, onde se coloca a felicidade dos funcionários no centro das operações.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Este projeto aplicativo tem como objetivo utilizar a felicidade no trabalho para a retenção de talentos no setor de transporte aéreo no Brasil.

### **1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado**

A felicidade no ambiente de trabalho demanda grande atenção das empresas do setor de transportes aéreo no Brasil e de outros setores em geral, pois a escassez de talentos e as características das novas gerações em especial a geração Z, que segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2019 essa representava 31,5% da população mundial, se apresenta como um desafio para a perenidade dos negócios nos próximos anos. O setor de transportes aéreo é um pilar fundamental da economia brasileira, desempenhando um papel crucial na mobilidade de pessoas e mercadorias, no entanto este setor enfrenta o desafio de compreender a dinâmica dessa nova geração no ambiente de trabalho que é essencial para as organizações que buscam não apenas atrair, mas também manter esses profissionais engajados e produtivos.

As gerações que passam a predominar a força de trabalho portanto apontam a felicidade como um dos fatores de maior relevância para as escolhas de carreira, esses valorizam cada vez mais a felicidade no trabalho, buscam empregos que não

só lhes proporcionem um salário competitivo, mas também um ambiente de trabalho que valorize o seu bem-estar, a autonomia, a inclusão e o desenvolvimento pessoal e profissional. A adaptação de estratégias que promovam uma cultura de inovação, flexibilidade e propósito será fundamental para aproveitar todo o potencial que a Geração Z traz para o mundo profissional.

Além disso, a saúde emocional da força de trabalho é uma preocupação crescente. Problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão, estão se tornando cada vez mais comuns e são uma das principais causas de afastamento do trabalho. Criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam felizes pode ajudar a mitigar esses problemas, melhorando o bem-estar e reduzindo os afastamentos do trabalho.

Dado o contexto acima, a felicidade no trabalho não é apenas uma questão de criar um ambiente de trabalho agradável é uma estratégia que pode auxiliar o setor de transportes aéreo a atrair e reter talentos, melhorar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e, em última análise, aumentar a eficiência e a produtividade.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Desenvolver um modelo de retenção de talentos sustentado pela felicidade no trabalho, contribuindo, assim, com o engajamento e o desempenho das organizações do setor de transporte aéreo brasileiro.

### **1.3.2 Objetivo específico**

- Analisar como as empresas avaliam a felicidade no trabalho;
- Avaliar o impacto da felicidade na retenção de talentos;

- Analisar a percepção dos trabalhadores do setor de transporte aéreo com relação a felicidade no ambiente de trabalho;
- Identificar práticas de sucesso com relação a construção de ambientes profissionais que promovam a felicidade no trabalho;
- Fomentar um modelo que oriente as empresas do setor de transporte a implementação da felicidade do trabalho.

#### **1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo**

O capítulo 01 introduz o tema, abordando o problema de retenção de talentos no setor aéreo brasileiro e a relevância da felicidade no trabalho como estratégia essencial para atrair e manter colaboradores engajados e produtivos.

No capítulo 02 temos as bases conceituais que explora conceitos teóricos sobre felicidade organizacional, psicologia positiva, motivação e engajamento, fundamentando a importância desses fatores para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores nas organizações.

Logo em seguida no capítulo 03 apresentamos a metodologia de pesquisa onde detalha-se a metodologia qualitativa utilizada, com benchmarking em empresas de diversos setores e um estudo de caso específico em uma companhia aérea para avaliar práticas de retenção de talentos.

No capítulo 04 veremos todo levantamento e análise de Informação, analisa-se o setor aéreo brasileiro, suas oportunidades e desafios, e avalia práticas de retenção de talentos, com destaque para iniciativas que promovem a felicidade e o engajamento.

No capítulo 05 temos o desenvolvimento onde é proposto uma solução prática que se trata da emissão de um guia prático de iniciação e um evento para entrega do

mesmo na empresa case do setor aéreo, sendo está uma iniciação a felicidade no ambiente de trabalho como alavanca para a retenção de talentos e o aumento da produtividade.

Por fim conclui-se o trabalho com as conclusões e recomendações resumindo principais descobertas e oferece recomendações estratégicas para melhorar a retenção de talentos no setor aéreo, destacando a importância da felicidade organizacional

## 2.0 BASES CONCEITUAIS

O capítulo a seguir tem por objetivo apresentar o referencial teórico da pesquisa e fundamentar as contribuições para propor melhorias e soluções quanto a retenção de talentos nas organizações.

### 2.1 Teorias da felicidade e felicidade organizacional

Ao longo da história a ideia de felicidade sempre despertou interesse pela sua compreensão. De complexo entendimento e conceituações diversas, podemos observar a evolução de sua concepção desde a antiguidade até os dias de hoje quando mais do que uma questão filosófica e psicológica é compreendida como tema de grande relevância para a saúde mental, o bem-estar, sentimentos de pertencimento e engajamento e, finalmente, como meio para a geração de valor e resultados para os negócios.

Sócrates e Platão, nos séculos V e IV a.c. em diálogos de Platão e em “A República” definiam a felicidade como um estado da alma e estabeleciam que a virtude e o conhecimento como essenciais para alcançar a felicidade ou o florescimento humano (Eudaimonia). Já Aristóteles (século IV), em “Ética a Nicômaco”, define que a mesma Eudaimonia é a prática das virtudes ao longo de uma vida completa e que a felicidade é a atividade da alma conforme à virtude.

Na idade média, para Tomás de Aquino (1225-1274), a concepção de felicidade é associada a uma visão de união com Deus. E que a felicidade terrena é alcançada pelas práticas virtuosas e busca constante pelo bem.

A partir do renascimento e ao longo da idade moderna, muitos filósofos trouxeram suas visões sobre felicidade e ampliaram as perspectivas sobre o tema, porém sem se chegar a um conceito definitivo.

Michel de Montaigne, em “Ensaio” (1580) conceituou a felicidade como equilíbrio e moderação, devendo ser evitados os extremos e aceitando a natureza humana. Já Thomas Hobbes (1588-1679) em sua obra “Leviatã”, define felicidade como o contínuo progresso dos desejos de um objeto a outro, sem nunca ser completamente satisfeito. John Locke (1632-1704), na obra “Ensaio sobre o entendimento humano” coloca a felicidade como maior bem e como sendo a busca pela satisfação e evitação da dor. Enquanto para Jeremy Bentham (1748-1832) em “Uma introdução aos princípios da moral e da legislação” define felicidade como maior prazer e menor dor.

No século XIX, com base no conceito de Jeremy Bentham, John Stuart Mill, em sua obra “Utilitarismo” (1863), traz que felicidade é o prazer e a ausência de dor, porém classifica os prazeres como: prazeres superiores, em referência aos intelectuais e prazeres inferiores, em menção aos corporais.

Adiante, chegando ao século XX, novas visões surgiram com Sigmund Freud, em “O mal-Estar na Civilização” (1930), que define a felicidade como uma busca constante pela satisfação dos desejos, em conflito com as demandas da civilização. Abraham Maslow define em “A teoria das necessidades humanas” (1943), que no topo da hierarquia das necessidades, a felicidade e a realização são encontradas através da autorrealização.

Essa cronologia de visões e conceitos nos mostra como a ideia de felicidade sempre nos intrigou, despertou interesses pela sua compreensão, se modificou ao longo dos anos através dos pensamentos e pesquisas de filósofos e psicólogos, porém sem atingir uma concepção definitivamente estabelecida, mas que convergem em alguns aspectos e acabam por se complementar.

Atualmente, conceitos mais modernos, trazidos por autores destes últimos dois séculos, seguem essa mesma linha de não serem definitivos, porém encontram, entre si, muitos pontos de convergência e apontam para direções comuns. Entre os principais autores e concepções, destacam-se:

SELIGMAN, 2002, em seu livro “Felicidade autêntica” enfatiza a concepção de psicologia positiva e suas bases como meio para se alcançar a felicidade e o bem-estar. Entre os conceitos abordados pela obra estão:

As três dimensões para a felicidade, sendo elas:

- Vida prazerosa que faz referência às emoções positivas e sensações agradáveis e sua importância, porém seu efeito limitado e temporário, incapazes de gerar uma felicidade duradoura, que se estenda por toda a vida.
- Vida engajada que toma como base o conceito de “fluxo” e o foco na profundidade do engajamento e imersão atencional integral naquilo para que se dedica, a ponto de não perceber a passagem do tempo.
- Vida significativa que adota a busca por propósito e sentido na vida como algo maior e que, segundo o autor, detém o efeito mais duradouro de felicidade.

Forças e virtudes: que a partir de seus estudos, apontaram para a existência de 06 virtudes (sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência) e 24 forças derivadas destas que quando utilizadas, levam a uma vida mais satisfatória e autêntica.

Intervenções positivas: que se refere a atitudes positivas que levam a felicidade, como exercícios frequentes de gratidão, a exemplo da escrita sobre coisas pelas quais se sente grato, identificação e aplicação prática das forças pessoais, realização de atos de bondade, para benefício de outras pessoas e também em benefício próprio em função da sensação positiva trazida pelo altruísmo e engajamento em atividades que possibilitem o aprofundamento até o estado de fluxo.

Medidas de felicidade: que a partir da ideia de que a ciência da psicologia positiva deve basear-se em fatos e dados, sugere formas de medir níveis de felicidade e meios para identificar forças pessoais.

Outro importante conceito citado como essencial para a felicidade é o de resiliência. É através dela que as pessoas são capazes de se recuperar de adversidades, frustrações e manter o equilíbrio emocional necessário para passar pela situação negativa até que se alcance novo ciclo positivo.

Daniel Kahneman em seu livro “Rápido e Devagar” (2011) explora a complexidade do entendimento de felicidade classificando-a em duas formas principais a serem percebidas:

- Felicidade experimentada: que faz referência aos prazeres e sensações momentâneos e percebidos no momento presente.
- Felicidade lembrada: que se refere a forma como lembramos e avaliamos nossas experiências passadas e que considera aspectos como picos de emoção e momentos finais de experiências, como sendo os momentos de maior influência nas sensações e memórias.

Kahneman descreve as figuras do “Eu experimentador” como alguém que está sempre no presente e sente a vida em tempo real, ao passo que o “Eu lembrador” constrói uma visão mais ampla sobre a vida, a partir do passado vivido e projeta o futuro a partir daí. O “Eu lembrador” tende a influenciar as decisões futuras e pode, ao mesmo tempo, distorcer a realidade vivida.

Para o autor a percepção de efeito reduzido da riqueza sobre a felicidade experimentada e a associação de uma vida feliz a ideia das lembranças e de uma construção mais espaçada no tempo, são exemplos da importância de se compreender as diferentes nuances sobre o bem-estar subjetivo e como esse entendimento pode ajudar a moldar as decisões na direção de um bem-estar mais amplo.

DIENER, 1984, outro importante autor do campo da psicologia positiva e do bem-estar subjetivo, escreveu com seu filho Robert Biswas Diener, o livro “*Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*” no ano de 2008, que sintetize os

resultados de suas pesquisas e apresenta importantes conceitos, como a riqueza psicológica que traz a ideia de que a riqueza não pode ser medida apenas por critérios financeiros, mas pela qualidade das experiências e emoções, que deve considerar aspectos como saúde emocional, engajamento com atividades, relacionamentos significativos e propósito.

Na obra são explorados aspectos diversos que influenciam a percepção de felicidade, como a genética, as circunstâncias da vida e as escolhas pessoais, que embora os aspectos da genética e circunstâncias tenham seu peso, está nas atitudes pessoais o fator crucial para o aumento do bem-estar. Está na capacidade de mitigação de emoções negativas e na resiliência emocional o poder de minimizar as adversidades e potencializar o bem-estar duradouro.

Os autores, citam ainda, a relevância de considerarmos os aspectos culturais como determinantes para a percepção de felicidade. Culturas e crenças diferentes, tendem a promover diferentes sentimentos sobre eventos e fenômenos. Logo, não existe um único caminho a ser tomado e nem uma visão única e universal sobre a concepção da felicidade.

Segundo a obra, os benefícios da felicidade são amplos e ela não se trata apenas de um fim, mas de um meio para outros objetivos na vida. Pessoas mais felizes tendem a ter melhores relações sociais, maior sucesso no trabalho, mais saúde física e mental e maior longevidade.

Os autores propõem ainda que sejam utilizadas formas de medição da felicidade e do bem-estar subjetivo, para que essas medidas possam possibilitar a melhor compreensão desses conceitos e permitam melhores intervenções para aumentar a percepção de felicidade, como gratidão, relações significativas, engajamento em atividades relevantes e de impacto, e uma mentalidade positiva.

Autores atuais têm trazido conceitos de felicidade para o universo organizacional e desenvolvido pesquisas que fortalecem a consciência sobre a

importância da compreensão dos elementos que estimulam esse sentimento e que, por consequência, melhorem resultados e a geração de valor para as pessoas e para os negócios.

ACHOR, 2010, em seu livro “*The happiness Advantage*” traz a ideia de que a felicidade leva ao sucesso e não o contrário. Ele mostra através de sete princípios, como a felicidade pode ser aumentada e refletir na produtividade e desempenho no ambiente de trabalho.

O benefício da felicidade: que, segundo ACHOR, 2010, através do sentimento e atitudes positivas, ante o ambiente e os desafios do trabalho, podem ajudar a melhorar desempenho, criatividade e produtividade.

O efeito Tetris: traz a ideia de que nossa mente é habituada a padrões e repetições, de maneira semelhante ao jogo Tetris, e podemos usar dessa característica para identificar padrões positivos para enxergar oportunidades e soluções para questões desafiadoras, aumentando a eficiência e a satisfação.

O ponto de ímpeto define que pequenos resultados positivos podem criar um sentimento de confiança e ampliar o ímpeto para realizações que se somam em um efeito cascata e promovem resultados maiores. Essa concepção reforça a ideia de focar em pequenos sucessos e potencializar a positividade destes como combustível para geração de outros resultados.

O ciclo da resiliência faz referência a habilidade de lidar com frustrações e adversidades, através de consciência, inteligência emocional, suporte social e uma perspectiva positiva para lidar com eventos indesejados e, mais do que passar por eles, sair fortalecido.

O círculo Zorro foca na divisão de grandes tarefas em tarefas menores e alcançáveis para construir confiança e aumentar o controle antes de passar a desafios maiores.

A regra dos 20 segundos traz a ideia de redução da fricção e resistência a hábitos positivos, diminuindo o tempo e o esforço para executá-los, deixando alguns elementos preparados para o início de uma tarefa.

Investimento social considera que as relações sociais são um dos maiores ativos e fatores de potencialização do sucesso. Através delas, as pessoas encontram suporte emocional, compartilham visões e ampliam a percepção de oportunidades e a criatividade.

Tony Hsieh, no livro *“Delivering happiness”* (2010), destaca a ideia de como uma cultura voltada para a felicidade dos funcionários e a existência de um propósito maior, podem motivar os empregados e influenciá-los na geração de resultados nos negócios.

Em *“The best place to work: The art and science of creating an extraordinary workplace”* (2014), Ron Friedman, a partir de suas pesquisas científicas e de exemplos práticos de aplicação, mostra como fatores como: autonomia, reconhecimento, flexibilidade e relacionamentos positivos podem promover um ambiente organizacional mais positivo, com a presença da felicidade e de bons resultados para as empresas.

Em linha semelhante, Daniel H. Pink, no livro *“Drive: The surprising truth about what motivates us”* (2009), fala sobre a importância da autonomia, domínio e propósito e como elementos contribuem para um ambiente de trabalho mais feliz e produtivo.

Já Daniel Coyle, em *“The culture code: the secrets of highly successful groups”* (2018), aborda a importância da segurança psicológica, vulnerabilidade e propósito compartilhado como elementos chave para a constituição de uma cultura organizacional forte e com equipes mais felizes e bem-sucedidas.

A cultura voltada para a felicidade no ambiente de trabalho tem ganhado destaque em empresas e organizações ao redor do mundo, com políticas que valorizam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Em 2012, a Organização das Nações Unidas (ONU) instituiu o Dia Internacional da Felicidade, incentivando governos e corporações a priorizarem práticas e políticas de bem-estar. Esse movimento reflete uma mudança global, onde o sucesso não é medido apenas por indicadores financeiros, mas também pelo impacto positivo na vida dos funcionários. Países como Butão, pioneiro na criação do Índice de Felicidade Nacional Bruta (FNB), mostram como políticas públicas podem influenciar o bem-estar social e servir de exemplo para a adoção de iniciativas de felicidade no ambiente corporativo.

A relevância dessa abordagem é comprovada por estudos acadêmicos, como os da Universidade de Warwick, que indicam que colaboradores felizes são 12% mais produtivos, enquanto ambientes de trabalho com baixa satisfação podem reduzir a produtividade em até 10%. Harvard também aponta que investir em bem-estar reduz os custos com saúde mental e aumenta o engajamento, resultando em uma economia significativa para as empresas. Nos Estados Unidos, a Lei de Saúde Mental Paritária (*Mental Health Parity Act*) exige que empresas de grande porte ofereçam suporte à saúde mental, incluindo acesso a programas de suporte emocional, demonstrando o comprometimento com ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

No Brasil, a Lei nº 13.021/2014, conhecida como Lei do Bem-Estar Corporativo, incentiva práticas de saúde e bem-estar no trabalho, permitindo que as empresas tenham benefícios fiscais ao promoverem ambientes de qualidade de vida para seus funcionários. Com base nessas leis, empresas que investem na felicidade dos colaboradores percebem melhorias na retenção de talentos e no engajamento das equipes.

Certificações como "*Great Place to Work*" e o selo "*B Corp*" também atuam como incentivos para que as organizações adotem uma cultura de bem-estar e responsabilidade social. Essas certificações são baseadas em critérios rigorosos que avaliam desde o equilíbrio entre vida profissional e pessoal até o apoio à saúde mental

e a criação de ambientes inclusivos. De acordo com a pesquisa do “*The Happiness Index*”, empresas com essas certificações registram um aumento de 30% no engajamento dos funcionários e uma redução de 15% na taxa de rotatividade, o que contribui diretamente para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Além dos benefícios diretos, uma cultura voltada para a felicidade promove inovação. Colaboradores que se sentem seguros e valorizados tendem a compartilhar mais ideias e a colaborar em projetos de forma proativa. Empresas como Google, Zappos e Salesforce são reconhecidas globalmente por investirem em ambientes de trabalho voltados ao bem-estar, implementando políticas que incentivam desde o aprendizado contínuo até o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Portanto, adotar uma cultura de felicidade vai além de um diferencial competitivo; trata-se de uma estratégia de longo prazo que fortalece a marca empregadora e constrói uma reputação positiva. Organizações que se destacam pela valorização do bem-estar atraem os melhores talentos, criam ambientes mais colaborativos e resilientes, e ainda contribuem para a saúde mental e física dos seus colaboradores.

Esse modelo, respaldado por legislações, certificações e estudos acadêmicos, representa o futuro das relações de trabalho, onde felicidade e produtividade caminham juntas para alcançar resultados sustentáveis e humanos, a felicidade e o bem-estar sempre estiveram no foco das pessoas e com o desejo de compreensão e potencialização. E ao longo do tempo percebeu-se sua importância como maiores do que sensações momentâneas de prazer e satisfação, mas como a concepção de bem-estar duradouro e sua forte correlação com saúde emocional, relacionamentos positivos ou mesmo quando relacionamos a engajamento, desempenho, criatividade, produtividade no ambiente de trabalho e geração de valor e resultados para os negócios.

## 2.2 Psicologia Positiva

Para SELIGMAN, 2004, a psicologia positiva é uma abordagem relativamente nova no campo da psicologia que enfatiza o estudo de aspectos positivos da experiência humana, como felicidade, resiliência, virtudes e bem-estar. Ao contrário da psicologia tradicional, que muitas vezes se concentra no diagnóstico e tratamento de doenças mentais, a psicologia positiva busca entender e promover as qualidades que permitem que as pessoas prosperem e alcancem uma vida significativa.

Esse campo emergiu nos anos 1990, impulsionado por SELIGMAN, que, como presidente da *American Psychological Association* (APA), destacou a necessidade de expandir o foco da psicologia para além dos problemas e sintomas, incentivando o desenvolvimento de uma ciência que estude as forças e virtudes humanas.

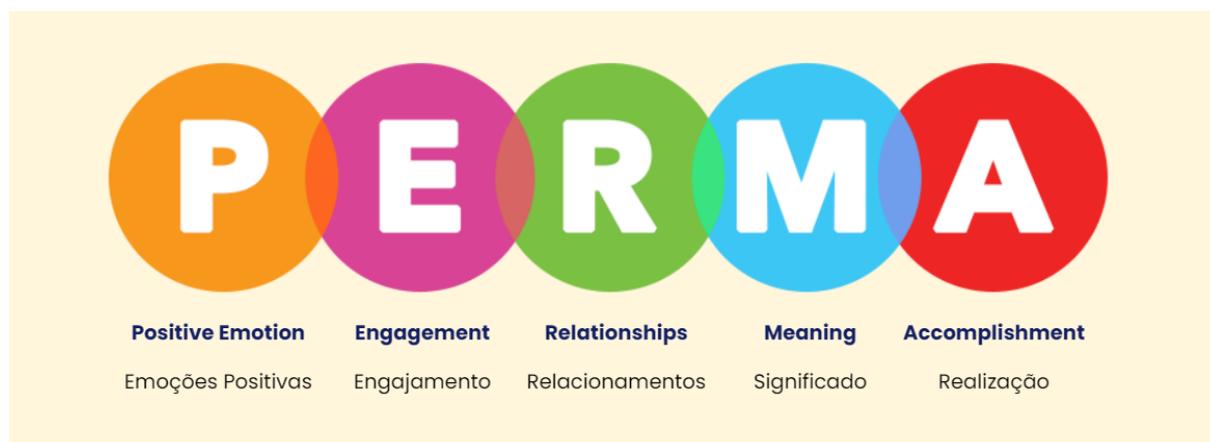
A base teórica da psicologia positiva é fundamentada em três pilares: experiências positivas, traços positivos e instituições positivas. Experiências positivas referem-se aos sentimentos de alegria, gratidão e otimismo que contribuem para uma vida satisfatória. Traços positivos englobam qualidades como resiliência, coragem e criatividade, que ajudam os indivíduos a enfrentar desafios. Já as instituições positivas são os ambientes que incentivam o crescimento pessoal, como famílias, escolas e empresas, que atuam como um suporte para o desenvolvimento das pessoas (SELIGMAN, 2002).

O modelo PERMA, idealizado também por SELIGMAN, um dos fundadores da psicologia positiva, é uma estrutura que descreve cinco elementos essenciais para o bem-estar: *Positive Emotions* (emoções positivas), *Engagement* (engajamento), *Relationships* (relacionamentos), *Meaning* (significado) e *Accomplishment* (realização). Esses elementos foram descritos por SELIGMAN em seu livro *Flourish* (2011), onde ele sugere que o bem-estar humano é composto por experiências que vão além do simples prazer, envolvendo um sentido mais profundo e duradouro de satisfação.

Cada elemento do modelo PERMA contribui para o bem-estar individual e coletivo, sendo descrito da seguinte forma:

- *Positive Emotions* (Emoções Positivas) – Refere-se à experiência de sentimentos agradáveis e otimistas, como alegria, gratidão e satisfação. No contexto organizacional, criar um ambiente que promova emoções positivas ajuda a reduzir o estresse e aumenta o contentamento dos colaboradores.
- *Engagement* (Engajamento) – Relaciona-se ao estado de *flow*, ou seja, uma imersão completa nas atividades. Para promover o engajamento, é importante que os colaboradores realizem tarefas que lhes proporcionem desafio e recompensas proporcionais, levando a um maior envolvimento com o trabalho.
- *Relationships* (Relacionamentos) – Esse elemento destaca a importância de relações de apoio e colaboração, que promovem um ambiente de trabalho mais integrado e solidário. Relacionamentos saudáveis no trabalho aumentam a satisfação e fomentam um espírito de equipe.
- *Meaning* (Significado) – Refere-se ao propósito que as pessoas atribuem ao que fazem. Quando os colaboradores percebem um propósito em suas atividades, a satisfação e a motivação aumentam, favorecendo um ambiente onde o trabalho é visto como significativo.
- *Accomplishment* (Realização) – A realização está ligada ao sentimento de progresso e conquista. Em uma organização, oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento permite que os colaboradores **se** sintam realizados e empenhados em alcançar metas.

Figura 1: PERMA



fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/busca-de-mais-bem-estar-com-o-modelo-perma-daniel-rezende-cel8f/>  
acessado em 2024

Na aplicação corporativa, o modelo PERMA tem sido usado para promover a felicidade organizacional. Emocionalmente, incentiva-se um ambiente positivo, que ajuda a reduzir o estresse e aumenta a satisfação no trabalho. O engajamento, segundo SELIGMAN, está associado ao estado de *flow*, onde os colaboradores se sentem absorvidos e motivados em suas atividades. Relacionamentos de apoio são fundamentais para um ambiente de trabalho colaborativo, enquanto o significado reforça o senso de propósito. Já a realização incentiva os funcionários a perseguirem metas desafiadoras, gerando um senso de progresso.

Estudos da Universidade de Melbourne apontam que o uso do modelo PERMA em empresas aumenta a produtividade e diminui a rotatividade, pois colaboradores que experimentam bem-estar são mais leais e engajados. Em um contexto de felicidade corporativa, o PERMA contribui para criar uma cultura organizacional onde os indivíduos se sentem valorizados e motivados, refletindo-se em melhores resultados organizacionais e no fortalecimento da marca empregadora.

No contexto organizacional, a psicologia positiva tem se mostrado um campo de crescente interesse, com estudos que indicam que funcionários felizes e engajados apresentam maiores níveis de produtividade, criatividade e comprometimento com o trabalho. O ambiente de trabalho, que muitas vezes é um local de estresse e pressão,

pode se beneficiar significativamente das práticas de psicologia positiva, promovendo o bem-estar e reduzindo a rotatividade. Segundo FREDRICKSON, 2001, de acordo com o modelo "amplia-e-constrói", as emoções positivas ampliam o repertório de pensamento e ação dos indivíduos, fortalecendo-os para enfrentar adversidades. Em um ambiente de trabalho, isso pode resultar em maior cooperação entre equipes, inovação e capacidade de resolução de problemas.

PETERSON e SELIGMAN, 2004, desenvolveram a classificação das forças de caráter, uma ferramenta que identifica seis virtudes centrais (sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência), desdobradas em 24 forças de caráter. Esse modelo pode ser aplicado nas organizações para identificar e promover os pontos fortes dos colaboradores, gerando um ambiente em que as pessoas se sentem valorizadas e mais motivadas a contribuir. Em um estudo sobre a relação entre forças de caráter e bem-estar no trabalho, os pesquisadores encontraram que colaboradores que utilizam suas forças no trabalho têm maior satisfação e são mais propensos a permanecer na empresa.

O bem-estar subjetivo, outro conceito central na psicologia positiva, é definido como uma combinação de satisfação com a vida e presença de emoções positivas, fatores que se refletem diretamente nas relações de trabalho. DIENER, 1984, foi pioneiro no estudo do bem-estar subjetivo e mostrou que indivíduos que experimentam altos níveis de bem-estar tendem a ser mais saudáveis e a ter melhores interações sociais. Isso se reflete nas organizações, onde colaboradores satisfeitos com o trabalho são mais produtivos, apresentam menor absenteísmo e têm melhores relações interpessoais.

Estudos como o de LYUBOMIRSKY et al., 2005, destacam que cerca de 40% da nossa felicidade é influenciada por atividades intencionais, o que sugere que as organizações podem adotar práticas para promover o bem-estar no ambiente de trabalho. Programas de reconhecimento, suporte emocional, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal são algumas das práticas que têm se mostrado eficazes em promover o bem-estar dos colaboradores. Isso se alinha à ideia

de ACHOR, 2010, de que a "vantagem da felicidade" torna os colaboradores mais motivados, leais e resilientes, fortalecendo a cultura organizacional e reduzindo custos com *turnover*.

A psicologia positiva aplicada aos ambientes de trabalho e organizações oferece uma visão ampla e positiva do potencial humano e do impacto do bem-estar na produtividade. Ela propõe que o investimento em ambientes de trabalho saudáveis e focados no bem-estar pode gerar retorno positivo, criando uma cultura organizacional que valoriza tanto o sucesso da empresa quanto a qualidade de vida dos colaboradores.

### **2.3 Satisfação**

O conceito de satisfação foi primeiramente abordado sob a ótica da psicanálise em obras como "Projeto para uma Psicologia" (Freud, Sigmund) e "A Psicanálise das Crianças" (Klein, Melanie). Nesse contexto, a palavra satisfação aparece intimamente ligada aos cuidados iniciais maternos para com um bebê, que possui questões que precisam ser solucionadas pela figura da mãe, conforme relatam as obras que possuem mais de cem anos de publicação. Tais questões vão desde necessidades básicas de sobrevivência, como fome e sede, mas também relações de conforto físico, como calor ou frio, e emocional, como afeto e carinho.

Atualmente, após diversas mudanças da sociedade e muita luta feminina, parcela razoável dos pais, ainda que não todos, no sentido da figura masculina paterna, também se entendem e se enxergam como corresponsáveis pela solução das questões emergidas no convívio e cuidado com o bebê. Mas este não é objetivo do presente trabalho e nem inviabiliza a tese de FREUD e KLEIN. Muito pelo contrário, a definição por eles abordada no âmbito do cuidado materno permite entender que um indivíduo – bebê - possui necessidades que precisam ser satisfeitas por outro

indivíduo – mãe. Ou seja, a satisfação vem de fora, por intermédio da ação de outra pessoa.

A psicóloga Paula Dias, em seu editorial sobre o conceito de satisfação, afirma que “esse conceito é de extrema importância na psicanálise, pois é a base da realização do desejo”. Sendo assim, caberia interpretar que uma pessoa que tem seus desejos, ou objetos reais, conforme também trabalhado pela psicanálise, solucionados é uma pessoa satisfeita.

Porém, como tudo que envolve a mente humana e a neurociência, não é tão simples assim. Primeiramente, pois a dificuldade em identificar e interpretar seus próprios desejos, pelo menos em alguns aspectos da vida, é inerente aos seres humanos, o que dificulta a percepção de satisfação. Em segundo lugar, e talvez ainda mais relevante, é que, por depender a interação com outro indivíduo, o atingimento da satisfação torna-se altamente volúvel, pois passa por um outro conceito, que é o da expectativa que o ser detentor de um desejo tem da atuação de outro ser para solucioná-lo e satisfazê-lo. Este fator torna-se ainda mais relevante à medida que, por muitas vezes, o ser responsável por atuar na resolução do desejo não conhece o grau de expectativa que o outro tem sobre sua atuação. Tal descompasso pode dificultar muito ou até impossibilitar o atingimento da satisfação.

Voltando ao editorial da psicóloga Paula Dias, ela aborda que a ausência de satisfação está ligada ao “estado de desamparo do ser humano”. Isto porque, por depender da ação de outra pessoa, o próprio corpo ou organismo do ser desejoso percebe-se incapaz de solucionar a insatisfação, o que acarreta sentimentos como a tensão, a ansiedade e angústia. A longo prazo, surge a frustração.

O conceito que FREUD e KLEIN emergiram no final do século dezenove e início do século passado, podem ser expandidos para diversas outras áreas da convivência humana, muito além dos cuidados precoces de uma mãe com o seu bebê. Em qualquer relação humana existem desejos e expectativas sobre a ação do outro, que pode não necessariamente ser uma pessoa específica, mas um grupo de pessoas,

uma empresa ou mesmo um objeto adquirido. Em todas as relações, a mente humana espera que o outro se comporte conforme o esperado, satisfazendo tal expectativa, o que muitas vezes não ocorre, gerando os sentimentos mencionados por Dias.

No ambiente de trabalho corporativo não é diferente. A satisfação ou não de um funcionário da empresa vai ser resultado do atingimento ou não das expectativas daquele funcionário diante das mais diversas situações e relações de trabalho que existem no ambiente. E é importante ressaltar que as expectativas mudam de indivíduo para indivíduo, tornando-se perigoso para uma empresa trabalhar a satisfação dos funcionários de maneira global, sem olhar para suas distinções culturais, étnicas, de gênero, de orientação sexual, de presença ou não de alguma deficiência, entre outras.

Isto porque, como abordado por FRASER, 1996, satisfação no trabalho pode ser entendida como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador. Ou seja, os valores de cada um são inegociáveis, porém o grau de expectativa está em constante mudança, pois fatores internos e externos causam constantes mudanças nos desejos de cada funcionário.

Assim como relatado anteriormente na defesa de Dias sobre o estado de angústia e frustração quando o desejo não é satisfeito, Elaine Cristina Marqueze abordou em sua defesa de mestrado, citando LOCKE, 1969, que a satisfação no trabalho é um estado emocional, pois a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, possuindo duas vertentes: a da alegria (quando a satisfação é atingida) e o do desprazer e sofrimento (quando não é).

Eis aqui alguns fatores que impactam na satisfação, ou não, no trabalho: oportunidades de progresso e promoção e como o processo de avaliação de desempenho é conduzido, carga de trabalho excessiva impactando na vida pessoal, falta de autonomia e poder de decisão (BAUK, 1985), pacote de remuneração e benefícios, ambiente/clima no local de trabalho, qualidade das relações pessoais e

profissionais (SNEED e HERMAN, 1990), qualidade das tarefas executadas, nível de repetições, possibilidade de enxergar o resultado do trabalho e qual a sua serventia (CAVANAGH, 1992), nível de estresse ocupacional (RAMIRES et al, 1996), entre outras.

Uma pesquisa divulgada recentemente, coordenada pelo professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Paul Ferreira, em parceria com Flash e o Grupo Talenses, revela que praticamente metade dos trabalhadores se dizem insatisfeitos e que o maior fator de insatisfação no trabalho atualmente é a falta de reconhecimento, seguido pela flexibilidade para trabalhar onde e como quiser, além da qualidade de vida.

A flexibilidade foi um fator altamente impulsionado pela pandemia da COVID-19, quando o período de isolamento forçou uma virada de chave rápida das empresas para permitirem o trabalho à distância, caso contrário não estariam aptas a continuar suas atividades. Tal prática, que ainda divide opiniões atualmente sobre o grau em que deve ser adotada – se totalmente, parcialmente ou abolida – passou a ser percebida por muitos profissionais como um benefício e até um forte fator de decisão no momento de optar por uma vaga. Essa preferência está intimamente conectada a outro fator apontado como preponderante pela pesquisa: a qualidade de vida. O entendimento é que o trabalho à distância permite que o profissional tenha maior flexibilidade de horários para alternar durante o dia entre atividades pessoais e profissionais, sendo cobrado por entregas e não por tempo dedicado no ambiente de trabalho. Além disso, a ausência do tempo de deslocamento, que em grandes centros urbanos pode ser demasiado em função dos congestionamentos, permite que esse tempo seja alocado em atividades pessoais, como exercícios físicos, cursos, tempo com a família ou qualquer outra atividade de preferência do profissional.

É importante ressaltar que, como abordado anteriormente, a satisfação é um estado transitório, que depende não somente do indivíduo estudado, mas também do momento por ele vivido, que pode sofrer diversas mutações com o passar do tempo, de acordo com nível de estudo, vivências, cultura, estresse, tarefas executadas,

percepções sobre a carreira etc. Sendo assim, é possível afirmar que todos convivemos, em todas as nossas relações – e a de trabalho não é diferente – com algum nível de insatisfação. Ponderamos a todo tempo o que é aceitável e o que não é, em função das diversas outras benesses que tais relações nos trazem, apesar de insatisfações pontuais. Valores normalmente são inegociáveis e não os satisfazer não parece ser uma opção viável. Sendo assim, no sentido das relações profissionais, as pessoas tendem a sair da empresa onde estão quando os níveis de insatisfação se transformam em cargas mentais elevadas, contendo frustrações, tristezas profundas, angústias, incertezas e falta de perspectiva.

Gerações mais novas tendem a atingir esse momento mais rapidamente, conforme relatório divulgado em 2023 pelo LinkedIn, principal rede social voltada ao ambiente profissional. Nele, a empresa aponta que 80% dos profissionais da Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010) gostariam de mudar de emprego, por considerar seus atuais insatisfatórios, fosse em termos de salários ou em termos de falta de propósito na geração de valor para a sociedade. Para essa geração, a sensação de utilidade é mais latente que nas anteriores. E é exatamente quanto a esses fatores que as empresas precisam estar atentas para identificar a satisfação de seus colaboradores e reter, engajar e potencializar seus grandes talentos.

## **2.4 Motivação**

A motivação é um conceito central na psicologia e nas ciências organizacionais, referindo-se aos processos que energizam, direcionam e sustentam o comportamento das pessoas em direção a objetivos. No contexto organizacional, a motivação é essencial para o desempenho, a satisfação e a retenção de talentos, além de impactar diretamente a produtividade e a felicidade dos colaboradores.

Segundo RYAN e DECI, 2000, a motivação pode ser dividida em dois tipos principais: a motivação intrínseca, que surge do prazer ou interesse pela atividade em

si, e a motivação extrínseca, que depende de recompensas externas. No ambiente de trabalho, é comum que as organizações busquem formas de equilibrar esses dois tipos de motivação para maximizar o engajamento dos colaboradores.

RYAN e DECI, 1985, ainda complementam afirmando que a teoria da autodeterminação argumenta que a motivação intrínseca é sustentada por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. No ambiente organizacional, quando os colaboradores sentem que têm controle sobre suas atividades, que estão desenvolvendo habilidades e que fazem parte de um grupo, a motivação intrínseca tende a aumentar. Essa motivação está associada a altos níveis de engajamento, criatividade e satisfação, que impactam diretamente a retenção de talentos e o desempenho organizacional.

A correlação entre motivação e felicidade no trabalho também é amplamente discutida. SELIGMAN, 2002, destacou que a felicidade no ambiente de trabalho está ligada ao uso das forças pessoais e à sensação de realização. Quando os colaboradores têm oportunidades de aplicar suas habilidades e desenvolver-se dentro da organização, sua motivação intrínseca e felicidade aumentam, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Além disso, a felicidade no trabalho pode reduzir o *turnover*, pois colaboradores felizes têm mais probabilidade de permanecer na organização e contribuir para o sucesso da equipe.

HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959, em sua teoria dos dois fatores, propôs que a motivação no trabalho depende de fatores higiênicos e motivacionais. Fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, são necessários para evitar a insatisfação, mas são os fatores motivacionais — como reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal — que realmente impulsionam a satisfação e o engajamento. A aplicação dessa teoria nas organizações modernas implica a criação de programas que reconheçam o esforço dos colaboradores e ofereçam oportunidades de desenvolvimento e crescimento, o que impacta diretamente a retenção de talentos e a lealdade organizacional.

Outro modelo importante é a Teoria da Expectativa de VROOM, 1964, que afirma que a motivação dos colaboradores depende de três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. Em um ambiente de trabalho, os funcionários são motivados quando acreditam que seu esforço resultará em bom desempenho (expectativa), que esse desempenho será recompensado (instrumentalidade) e que a recompensa terá valor para eles (valência). Essa teoria sugere que as organizações devem ser transparentes em relação às metas e às recompensas, criando um ambiente onde os colaboradores percebam que seu esforço é reconhecido e recompensado, o que aumenta a motivação e a retenção.

No contexto organizacional, a motivação também está relacionada ao conceito de engajamento, que é a conexão emocional e intelectual dos colaboradores com seu trabalho. Segundo ACHOR, 2010, o “efeito da felicidade” no trabalho pode aumentar a motivação e a produtividade, uma vez que colaboradores felizes são mais propensos a se engajar em tarefas desafiadoras e a persistir em seus objetivos. Além disso, um ambiente de trabalho positivo, onde a felicidade é valorizada, cria uma cultura de confiança e lealdade, o que é essencial para reter talentos e promover o sucesso organizacional.

O papel das organizações na promoção da motivação e do bem-estar dos colaboradores vai além da oferta de incentivos financeiros. Em estudos conduzidos por AMABILE, 1996, foi observado que a motivação intrínseca é fundamental para a criatividade e a inovação, o que é altamente valorizado no ambiente corporativo. Organizações que promovem a autonomia e a valorização das competências individuais tendem a ter equipes mais motivadas e inovadoras, o que contribui para uma cultura organizacional sólida e para a retenção de talentos.

A motivação no trabalho é, portanto, um fator multidimensional que envolve tanto as características individuais dos colaboradores quanto o ambiente oferecido pelas organizações. Quando as empresas criam uma cultura que valoriza o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e o bem-estar, elas não apenas aumentam a felicidade e a produtividade, mas também fortalecem a lealdade e o

compromisso dos colaboradores. Essa abordagem é essencial para construir equipes motivadas e engajadas, que contribuem para o sucesso e a longevidade das organizações.

## 2.5 Propósito

O tema "propósito" tem ganhado cada vez mais relevância no ambiente de trabalho, especialmente quando analisado através das gerações, como a Geração X e a Geração Z. O propósito no trabalho pode ser definido como o sentido e significado que um indivíduo atribui às suas atividades profissionais, o que impacta diretamente sua motivação, satisfação e desempenho. Segundo o psicólogo e autor Viktor Frankl (1985), o sentido da vida é um motivador central na experiência humana, e, no contexto organizacional, isso se traduz em um desejo profundo por atividades que façam a diferença e que estejam alinhadas aos valores pessoais.

A Geração X, composta por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1960 e início dos 1980, é conhecida por valorizar estabilidade e desenvolvimento de carreira, e o propósito no trabalho geralmente está ligado a aspectos como segurança financeira, crescimento profissional e um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. De acordo com estudos de TWENGE et al., 2010, essa geração buscou construir carreiras sólidas e muitas vezes se identifica com valores de lealdade e dedicação a longo prazo. Embora o propósito seja importante para essa geração, ele é frequentemente associado à segurança e à realização a partir de conquistas no trabalho.

Já a Geração Z, nascida a partir de meados dos anos 1990, é uma geração que cresce em um contexto tecnológico e globalizado, onde a exposição a temas como sustentabilidade, diversidade e inovação é intensa desde cedo. Para essa geração, o propósito no trabalho tem mais a ver com valores e impacto social do que com estabilidade. Segundo pesquisas do Center for *Generational Kinetics* em 2019, mais de 60% dos jovens da Geração Z desejam trabalhar em empresas que se

alinham com suas crenças e valores, buscando experiências profissionais que lhes permitam deixar uma marca no mundo. Estudos indicam que essa geração, diferentemente da Geração X, vê o trabalho como uma extensão de suas identidades e busca uma carreira que promova crescimento pessoal e contribuição social.

Além disso, o autor SINEK, 2009, em seu livro *Comece pelo Porquê*, destaca a importância de encontrar o “porquê” nas atividades, defendendo que, quando os profissionais têm clareza sobre o propósito de seu trabalho, eles se tornam mais engajados e produtivos. Para a Geração Z, esse “porquê” se alinha com a busca de uma carreira que permita expressar seus valores e crenças, ao invés de apenas buscar remuneração e estabilidade, valores predominantes na Geração X.

Outro aspecto importante é a influência do propósito na saúde mental e no bem-estar dos profissionais. A pesquisa de WRZESNIEWSKI et al., 1997, sobre a construção do significado no trabalho mostra que pessoas que percebem seu trabalho como um “chamado” — um reflexo de seu propósito de vida — experimentam mais satisfação e comprometimento, independentemente de salário ou prestígio. Para a Geração Z, que apresenta uma maior conscientização sobre saúde mental, o propósito no trabalho é visto como uma forma de evitar o *burnout*, promovendo equilíbrio e satisfação.

Por sua vez, o mercado de trabalho tem respondido a essa mudança. Empresas estão ajustando suas culturas organizacionais para atrair e reter jovens da Geração Z, adotando práticas que envolvem responsabilidade social, diversidade e transparência. De acordo com um estudo da Deloitte realizado em 2021, 49% dos jovens da Geração Z consideram deixar um emprego se perceberem que a empresa não compartilha dos mesmos valores éticos. Esse dado reforça a importância do propósito nas escolhas de carreira dessa geração e o impacto que ele pode ter na retenção de talentos, estudos da Universidade de Harvard revelam que pessoas que percebem o propósito em seu trabalho relatam níveis mais altos de felicidade e menor intenção de deixar a empresa. Dessa forma, propósito e felicidade são elementos

interdependentes que fortalecem a cultura organizacional e impulsionam a retenção de talentos.

Autores como FRANKL e SINEK ajudam a entender a importância desse tema, que se mostra fundamental para a satisfação e retenção de talentos nas organizações. À medida que as empresas se adaptam a essas expectativas, cria-se um ambiente de trabalho mais significativo e alinhado às necessidades de um mercado cada vez mais diversificado.

## 2.6 Engajamento Organizacional

Para SCHAUDELI et al, 2002, o engajamento no trabalho tem sido amplamente estudado como um fator crucial para o bem-estar e a felicidade dos colaboradores nas organizações. O conceito de engajamento no trabalho é frequentemente definido como um estado positivo, pleno e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

CARVALHO e RUA, 2017, descrevem a política de engajamento como "acolhimento e integração", iniciando-se antes mesmo da entrada efetiva do colaborador na empresa, quando ele manifesta interesse em fazer parte do quadro de colaboradores. Esse processo é contínuo e perdura durante toda a jornada e experiência do colaborador na organização.

O conceito de engajamento cresceu paralelamente à evolução da gestão de recursos humanos. O engajamento está relacionado a resultados desejados organizacionalmente, incluindo desempenho, produtividade, lucratividade, retenção de colaboradores, comportamento de cidadania organizacional e bem-estar dos colaboradores (KUNTE e RUNGRUENG, 2018, apud MIRI, 2020).

Segundo AL MEHRZI e SINGH, 2016, apud MIRI, 2020, a estrutura conceitual do engajamento dos colaboradores demonstra as relações entre cultura

organizacional, liderança, trabalho em equipe e percepção de apoio organizacional, mediadas pela motivação do colaborador.

Pra HARTER et al, 2002, o engajamento no trabalho está intimamente ligado à felicidade do colaborador. Pesquisas indicam que colaboradores engajados exibem níveis elevados de satisfação no trabalho, o que contribui significativamente para sua felicidade geral. RYAN e DECO, 2000, complementam afirmando que isso se deve ao fato de que o engajamento oferece um senso de propósito e realização pessoal, ambos elementos essenciais para a felicidade.

SCHAUFELI e BAKKER, 2004, propuseram que o engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo determinado pelas seguintes dimensões, desenvolvidas na escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES): vigor (energia e força que o indivíduo investe em seu trabalho, mesmo diante de situações e resultados adversos), dedicação (o significado e propósito atribuídos ao trabalho), e absorção (imersão na execução da tarefa, obtendo prazer, perdendo a noção de tempo e se vinculando plenamente ao trabalho realizado).

Posteriormente, SALANOVA e SCHAUFELI, 2009, refinaram o conceito em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Essas dimensões podem ser definidas da seguinte forma: Vigor: alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho. Dedicação: concentração integral na realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração, orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo. Absorção: estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho.

De acordo com VAZQUEZ, PACICO, MAGNAN, HUTZ e SCHAUFELI, 2016, alguns autores na literatura defendem a divisão do construto de engajamento no trabalho nessas três dimensões, enquanto outros propõem um único fator denominado engajamento no trabalho.

Para SAKS, 2006, organizações que adotam práticas eficazes de engajamento tendem a criar um ambiente de trabalho positivo, que não só motiva os colaboradores, mas também promove seu bem-estar e felicidade. Algumas dessas práticas incluem: Desenvolvimento de Carreira: Oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional. Reconhecimento e Recompensas: Programas que reconhecem e recompensam os esforços e conquistas dos colaboradores. Equilíbrio Trabalho Vida: Políticas que ajudam os colaboradores a equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais. Ambiente de Trabalho Positivo: Cultura organizacional que promove a colaboração, respeito e apoio mútuo.

Para HARTER et al, 2002, quando as organizações implementam estratégias eficazes de engajamento, elas não apenas aumentam a produtividade, mas também promovem a felicidade dos colaboradores. LYUBOMIRSKY et al., 2005, complementam ao afirmar que, A felicidade no trabalho leva a uma série de benefícios, incluindo menor rotatividade, maior lealdade e melhor.

Mas, afinal de contas, o que é o engajamento? SCHAUFELI et al., 2002, definem-no como um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, e não à organização, de natureza afetivo-cognitiva, que se manifesta por meio do vigor, da dedicação e da absorção ao trabalho. Sendo assim, o engajamento pode ser considerado uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que colaboradores engajados e, conseqüentemente, mais dedicados, tendem a influenciar positivamente a produtividade e a geração de resultados.

Observa-se uma reconfiguração nas estruturas organizacionais modernas, em que a "psicologização" das empresas se torna uma tendência relevante. Esse fenômeno reflete uma atenção crescente à gestão estratégica do capital humano, visando alinhar o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores aos objetivos organizacionais (SCHAUFELI e SALANOVA, 2008).

SCHAUFELI e SALANOVA, 2008 ainda complementam afirmando que de acordo com os autores, as organizações buscam colaboradores que sejam proativos e que demonstrem iniciativa. Essa expectativa inclui a capacidade de trabalhar em

colaboração com os colegas, assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional, e se dedicando a um desempenho de alta-qualidade.

BAKKER, DEMEROUTI e SANZ-VERGEL, 2014, e SALANOVA e SCHAUFELI, 2009, corroboram essa afirmação, enfatizando que esses colaboradores têm tendência a apresentar níveis mais elevados de comportamento extra função, indo além de suas atribuições esperadas para a posição. Outro ganho, ainda segundo SALANOVA e SCHAUFELI, 2009, é que trabalhadores engajados influenciam o engajamento de outros trabalhadores do ambiente, transformando a abordagem para o coletivo e colaborando para a promoção do engajamento em relação a equipes/colegas de trabalho.

## **2.7 Segurança Psicológica**

A segurança psicológica, conceito introduzido e amplamente estudado por EDMONDSON, 1999, em seu livro *“The Fearless Organization”*, refere-se a um ambiente de trabalho onde os indivíduos se sentem confortáveis em expressar suas ideias, perguntas e preocupações sem medo de represálias ou julgamentos negativos.

EDMONDSON, 1999, complementa ao afirmar que esse ambiente de segurança é crucial para a criação de uma cultura de aprendizado, inovação e crescimento organizacional, pois permite que colaboradores compartilhem informações e experimentem novas abordagens sem receio de punições por erros. Esse conceito é sustentado pela Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por RYAN e DECI, 1985, que aponta que a liberdade para se expressar no trabalho está ligada ao sentimento de autonomia, essencial para a motivação e o bem-estar.

No ambiente de trabalho, a segurança psicológica impacta diretamente a eficácia das equipes e o desempenho organizacional. Segundo EDMONDSON, 1999, equipes com alta segurança psicológica são mais propensas a se engajarem em discussões abertas e produtivas, o que facilita a resolução de problemas e impulsiona

a inovação. Esse ambiente reduz o estresse associado a hierarquias rígidas e à pressão por desempenho, permitindo que os funcionários se concentrem em suas tarefas e contribuam de forma mais eficaz. A Teoria da Equidade de ADAMS, 1965, reforça essa visão, sugerindo que quando os funcionários percebem um ambiente justo e acolhedor, há maior satisfação e comprometimento no trabalho.

A segurança psicológica também é essencial para a felicidade e o bem-estar dos empregados, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, o que é crucial para o bem-estar emocional, conforme MASLOW, 1943, aborda em sua hierarquia das necessidades, que inclui a segurança e a autoestima como fundamentos para a autorrealização.

EDMONDSON, 2004, também destaca que, em ambientes seguros, a satisfação no trabalho tende a aumentar, pois os empregados se sentem apoiados e valorizados. Isso está diretamente relacionado ao Modelo *Job Demand-Resource* de BAKKER e DEMEROUTI, 2007, que demonstra que recursos no ambiente de trabalho, como apoio e segurança, aumentam o engajamento e reduzem o *burnout*.

Estudos também apontam que a segurança psicológica está correlacionada com níveis mais altos de engajamento e comprometimento. A pesquisa de KAHN, 1990, sobre envolvimento psicológico no trabalho mostra que, em um ambiente seguro, os empregados investem mais esforço e paixão em suas tarefas, levando a maior satisfação e felicidade no trabalho. A segurança psicológica também influencia a retenção de talentos segundo EDMONDSON, 1999, observa que ambientes onde os funcionários se sentem seguros tendem a apresentar menor rotatividade, uma vez que criam uma cultura organizacional positiva que estimula a permanência.

A segurança psicológica é ainda um pilar fundamental para promover iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente corporativo. Quando um ambiente é psicologicamente seguro, todos os colaboradores, independentemente de sua origem ou identidade, sentem-se confortáveis para contribuir plenamente. THOMAS e ELY, 1996, argumentam que para que as iniciativas de diversidade sejam

eficazes, é necessário um ambiente onde a inclusão seja valorizada, e a segurança psicológica é essencial para isso. EDMONDSON, 2019, também enfatiza que equipes diversas se beneficiam de um ambiente seguro, pois ele facilita a integração de diferentes perspectivas e habilidades, promovendo uma colaboração eficaz e a utilização plena do potencial de todos.

Para EDMONDSON, 2018 e SHORE et al, 2011, pesquisas demonstram que a diversidade nas equipes, quando combinada com segurança psicológica, resulta em melhores desempenhos, já que facilita a comunicação e o respeito às diferenças, promovendo a inovação através da pluralidade de ideias. Nesse sentido, organizações que investem na criação de um ambiente de segurança psicológica estão mais bem equipadas para aproveitar as vantagens competitivas trazidas pela diversidade.

Concluindo, a segurança psicológica é um fator essencial que impacta significativamente o ambiente de trabalho, a felicidade dos empregados e as iniciativas de DE&I. A literatura sugere que um ambiente onde os colaboradores podem expressar suas ideias sem medo resulta em maior eficácia e desempenho organizacional (EDMONDSON, 1999 e KAHN, 1990).

Além disso, a segurança psicológica é crucial para o sucesso das iniciativas de DE&I, promovendo a inclusão e a inovação. Portanto, investir em segurança psicológica é vital para criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e inclusivo.

### 3.0 METODOLOGIA DE PESQUISA

O desenvolvimento deste projeto foi direcionado pela metodologia com uma abordagem qualitativa, com foco em uma pesquisa exploratória e descritiva. Para CASTRO, 2002, e GIL, 1999, a pesquisa exploratória visa esclarecer e desenvolver conceitos, fornecendo uma base para entender fenômenos em áreas de pouco conhecimento acumulado. Este tipo de pesquisa é essencial para investigar questões complexas e inovadoras, como a relação entre felicidade no trabalho e retenção de talentos no setor aéreo, que é um tema emergente e ainda pouco explorado no Brasil.

Por meio de revisão bibliográfica, o projeto realizou um levantamento aprofundado de conceitos e teorias relacionadas à gestão de pessoas, com foco na retenção de talentos e felicidade organizacional. Segundo TRIVINOS, 1987, a pesquisa qualitativa permite uma compreensão profunda da realidade, sendo especialmente relevante para estudos que buscam entender o comportamento humano e as dinâmicas organizacionais. Esse método qualitativo se alinha com a ideia de que, ao explorar os elementos subjetivos da felicidade e da motivação, é possível captar nuances e percepções individuais que contribuem para a retenção de talentos.

Além disso, a metodologia inclui *benchmark* com gestores das áreas de recursos humanos de grandes empresas de diversos setores, o *benchmarking* é uma ferramenta estratégica utilizada para comparar processos e práticas organizacionais com os padrões de excelência de empresas de destaque no mercado. Segundo SLACK, 2008, esse processo permite que as organizações identifiquem áreas de melhoria e implementem mudanças que aumentem sua eficiência e competitividade. Para CAMP, 1989, o *benchmarking* impulsiona a inovação ao introduzir novas ideias e metodologias no ambiente organizacional. Além disso, TRIVINOS, 1987, destaca que o *benchmarking* facilita o aprendizado organizacional ao permitir que empresas aprendam com a experiência de outras, promovendo melhorias contínuas e adaptabilidade.

Segundo YIN, 1999, por fim foi escolhida uma empresa para aplicação deste projeto, que neste caso trata-se de uma companhia aérea, que é definido como uma investigação empírica detalhada de um fenômeno atual, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delimitadas. Essa abordagem é fundamental para obter um entendimento profundo do contexto específico do setor aéreo no Brasil, com foco na aplicação de práticas de bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho.

O estudo combina análise de dados secundários e entrevistas qualitativas com profissionais da empresa através de questionário enviado através de um *link*, o que permite não apenas descrever, mas também identificar fatores críticos para a retenção de talentos. Isso está em linha com os objetivos das pesquisas descritivas, que, segundo GIL, 1999, buscam estabelecer relações entre variáveis e fornecer uma análise precisa das características do fenômeno em estudo.

Assim, a metodologia do projeto reflete uma combinação de pesquisa bibliográfica, exploratória, *benchmarking* e estudo da empresa escolhida, proporcionando uma base sólida para propor soluções práticas e sustentáveis para a retenção de talentos através da felicidade organizacional.

## **4.0 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

### **4.1 Análise Do Setor Aéreo no Brasil: Desafios e Oportunidades**

#### **4.1.1 Histórico e Desenvolvimento**

O setor aéreo brasileiro teve suas raízes fincadas no início do século XX, sendo marcado por figuras emblemáticas como Santos Dumont, que realizou o primeiro voo reconhecido em 1906. A criação da Varig em 1927, primeira companhia aérea do Brasil, impulsionou uma nova era de expansão e inovação na aviação nacional, lançando as bases para um mercado em constante crescimento. Apesar das dificuldades iniciais, como a falta de infraestrutura adequada e os desafios de comunicação em um país de dimensões continentais, o setor conseguiu superar obstáculos, demonstrando o espírito empreendedor e a visão estratégica de seus líderes.

O desenvolvimento da aviação no Brasil foi fundamental para o crescimento econômico e social do país, contribuindo significativamente para a integração regional. Com a aviação, áreas remotas passaram a ser conectadas aos grandes centros urbanos, promovendo o desenvolvimento econômico em regiões anteriormente isoladas. Esse processo foi acompanhado por um crescimento urbano acelerado e uma maior mobilidade populacional, que transformou as longas jornadas em viagens mais rápidas e acessíveis.

#### **4.1.2 Estrutura Regulatória e Organizações**

A regulação e supervisão do setor aéreo no Brasil são realizadas por várias organizações, cada uma desempenhando um papel essencial. A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), criada em 2005, é a principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades aeronáuticas no país, garantindo que as operações sigam

padrões internacionais de segurança e eficiência. A Infraero, estatal criada em 1972, administra os principais aeroportos brasileiros, enquanto o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), parte da Força Aérea Brasileira, cuida do controle do tráfego aéreo.

Além dessas instituições, a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) representa as principais companhias aéreas do país, promovendo interesses comuns e a melhoria dos serviços oferecidos aos consumidores. Essa estrutura regulatória e institucional tem sido fundamental para a organização e crescimento do setor aéreo brasileiro, embora os desafios persistam.

#### **4.1.3 Tamanho e Importância do Mercado**

O mercado de aviação civil no Brasil é um dos maiores do mundo. Com mais de 100 aeroportos em operação, o país movimentou cerca de 119 milhões de passageiros em 2019, antes da pandemia, consolidando-se como o maior mercado de aviação da América Latina. Além de seu papel crucial no transporte de passageiros, o setor aéreo brasileiro é vital para o comércio internacional, facilitando a exportação de produtos de alto valor agregado e conectando o Brasil a mercados globais.

As principais companhias aéreas, como LATAM Brasil, Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas, competem tanto no mercado doméstico quanto no internacional, enfrentando desafios como a alta carga tributária e o custo elevado do combustível. Esses fatores tornam a operação no Brasil mais cara e menos competitiva em comparação com outros mercados globais.

#### **4.1.4 Desafios do Setor Aéreo**

Apesar de sua importância, o setor aéreo brasileiro enfrenta desafios financeiros históricos, agravados pelos impactos da pandemia e por um cenário

econômico volátil. A crise global gerou uma queda abrupta na demanda por voos, causando prejuízos e obrigando as companhias a adotar medidas de austeridade para sobreviver. Mesmo com a retomada gradual, o setor ainda lida com dificuldades que comprometem sua eficiência e competitividade.

As margens de lucro das empresas aéreas, já tradicionalmente baixas, são pressionadas por uma série de fatores críticos. Entre eles, destaca-se a infraestrutura aeroportuária sobrecarregada, que resulta em atrasos e em uma experiência insatisfatória para os passageiros. Adicionalmente, o custo do combustível – que representa uma significativa parte das despesas operacionais – e a alta carga tributária tornam-se obstáculos para manter competitividade e sustentar os custos trabalhistas. A falta de integração com outros modais de transporte também agrava os desafios de mobilidade e logística, impactando diretamente o custo e a eficiência das operações.

Outro ponto de grande relevância é a dependência do setor aéreo de recursos em dólar. Grande parte das dívidas das empresas aéreas é negociada em moeda estrangeira, o que as expõe diretamente à alta do dólar. O aumento cambial impacta fortemente os custos operacionais e torna a renegociação de dívidas uma tarefa desafiadora. Com a valorização da moeda americana, o custo de manutenção de aeronaves, aquisição de peças e pagamento de arrendamentos aumenta exponencialmente, dificultando ainda mais a estabilidade financeira das companhias. Para amenizar essa situação, muitas empresas foram obrigadas a renegociar suas dívidas e compromissos financeiros durante e após a pandemia, mas o processo tem sido complexo, com credores cautelosos devido à incerteza do setor.

A regulamentação do setor, que envolve questões como a abertura de mercado para empresas estrangeiras e a regulação de tarifas, também precisa equilibrar a promoção da concorrência com a proteção dos consumidores e a sobrevivência das companhias locais, que enfrentam pressão para reduzir custos. Esse contexto limita ainda mais a flexibilidade para aumentar salários e promover condições de trabalho

melhores, tornando a retenção de talentos um desafio, especialmente em um setor marcado por altos níveis de estresse e rotatividade.

Embora existam pesquisas gerais que relacionam felicidade no trabalho com retenção de talentos, estudos específicos focados nas companhias aéreas são escassos. No entanto, levantamentos como o da consultoria Robert Half, que indicam que 89% das empresas reconhecem a importância da motivação para bons resultados, e a pesquisa “Felicidade Corporativa e Futuro do Trabalho” da Feedz e Reconnect, onde 41,5% dos funcionários afirmam que suas empresas possuem ações de bem-estar, fornecem insights aplicáveis ao setor aéreo. Implementar estratégias voltadas para a felicidade e o bem-estar dos colaboradores, mesmo em um contexto financeiro tão desafiador, pode ajudar a melhorar a retenção de talentos e a resiliência organizacional, essencial para enfrentar as dificuldades impostas por um mercado com margens de lucro estreitas e custos em constante elevação.

#### **4.1.5 Empresas aéreas e a cultura da felicidade**

O setor aéreo é conhecido por sua alta rotatividade (turnover) de funcionários, reflexo de um ambiente de trabalho exigente e, muitas vezes, estressante. Além das pressões associadas a longas jornadas, fusos horários desafiadores e a alta responsabilidade de garantir a segurança e satisfação dos passageiros, os salários no setor, especialmente para posições não executivas, frequentemente não acompanham o nível de exigência e estresse da profissão. Essa realidade, somada às dificuldades financeiras das companhias aéreas para realizar aumentos salariais significativos devido a margens de lucro historicamente baixas, contribui para o turnover elevado, gerando custos com recrutamento, treinamento e comprometendo a qualidade e a consistência do serviço.

Diante desse cenário, algumas companhias aéreas têm começado a adotar a cultura da felicidade no ambiente de trabalho como uma estratégia de retenção e

motivação. Estudos como o da consultoria Robert Half indicam que colaboradores felizes são mais produtivos, e o levantamento “Felicidade Corporativa e Futuro do Trabalho” conduzido pela Feedz e Reconnect revelou que ações voltadas para o bem-estar aumentam o engajamento dos funcionários em até 40%.

Algumas empresas aéreas são referências nessa mudança de cultura. A Emirates Airlines, por exemplo, investe em um ambiente de trabalho harmonioso e respeitoso, proporcionando aos seus comissários condições que valorizam a saúde mental e física. Já a Qatar Airways possui programas de desenvolvimento profissional, incluindo mentoria e coaching, que visam aumentar a autoestima e a confiança dos colaboradores. Essas iniciativas têm reduzido o turnover e fortalecido o vínculo entre os funcionários e a empresa. A Singapore Airlines, conhecida por seu atendimento de excelência, criou um ambiente onde os comissários podem expressar ideias e preocupações, fortalecendo o sentimento de pertencimento e aumentando a satisfação no trabalho.

#### **4.2 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais**

*Benchmarking* é o processo de comparar o desempenho, práticas ou produtos de uma empresa com os de líderes do setor ou concorrentes diretos, para identificar padrões de excelência e oportunidades de melhoria.

O objetivo é adotar práticas que resultem em melhores desempenhos, aumentando a eficiência, qualidade ou inovação. O *benchmarking* pode ser feito em várias áreas, como processos internos, produtos, serviços ou estratégias de mercado, ajudando as organizações a se manterem competitivas e alinhadas às melhores práticas de seu setor. Uma pesquisa de *benchmarking* não necessariamente deverá ser feita apenas em empresas do setor interessado, como poderá ser observado neste projeto que tem como empresas analisadas: Grupo Bloomin’ Brands Brasil, varejista de moda, PRIO, Cacau Show, Pfizer, grande montadora de veículos, Maersk e Rodonaves.

O desafio de contratar e reter talentos com o perfil técnico e comportamental alinhado à cultura organizacional é uma realidade global que tem se intensificado nas últimas décadas. Esse tema é não apenas atual, mas também vital para a sustentabilidade e o sucesso das empresas.

A análise do mercado nacional, baseada em artigos, estudos e entrevistas qualitativas, revelou várias iniciativas voltadas a reduzir a escassez de profissionais qualificados. Essas iniciativas focam principalmente na atração e no desenvolvimento de gestores capacitados para liderar equipes e promover o crescimento de pessoas dentro das empresas.

A relação entre a felicidade no trabalho e a retenção de talentos é fundamental. Gestores felizes e engajados com o desenvolvimento de suas equipes tendem a promover um ambiente de trabalho mais positivo, o que, por sua vez, reflete diretamente na retenção de talentos. Para este projeto, o *benchmarking* trará diferentes iniciativas identificadas no mercado que focam tanto na felicidade organizacional quanto na retenção de talentos, oferecendo *insights* relevantes para a construção de soluções que atendam a esses dois pilares.

#### **4.2.1 Prêmios e Certificações de endosso para *Benchmarking***

##### **4.2.1.1 Prêmio *Best Work Places***

A certificação *Best Work places* é um reconhecimento concedido a empresas que se destacam pela qualidade de seu ambiente de trabalho, baseada principalmente na percepção dos próprios funcionários. Organizada por instituições como o *Great Place to Work* (GPTW), essa certificação é obtida a partir de uma avaliação que envolve a aplicação de questionários aos colaboradores, além da análise das políticas e práticas da organização relacionadas à gestão de pessoas.

O processo de certificação começa com a inscrição da empresa no programa. Em seguida, os funcionários são convidados a responder uma pesquisa anônima que mede fatores como a confiança na liderança, o orgulho de trabalhar na empresa, a camaradagem entre os colegas e o nível de respeito e imparcialidade nas relações de trabalho. Esses dados são então analisados pela instituição responsável pela certificação, que atribui uma pontuação global.

Além da pesquisa, a empresa também submete informações detalhadas sobre suas práticas e políticas de gestão de pessoas. Isso inclui iniciativas voltadas para a inclusão e diversidade, programas de reconhecimento, estratégias de desenvolvimento e formação profissional, benefícios oferecidos, entre outros aspectos que afetam a qualidade de vida no ambiente corporativo.

Para ser certificada, a empresa precisa atingir um nível de satisfação dos colaboradores superior a um determinado percentual estabelecido pelo instituto, demonstrando um ambiente saudável, produtivo e agradável. As organizações que recebem a certificação *Best Work places* têm uma série de vantagens, como a atração de novos talentos, retenção de funcionários, melhoria da imagem corporativa e o aumento da competitividade no mercado.

Em resumo, a certificação *Best Work places* é um selo de qualidade para empresas que promovem um ambiente de trabalho positivo e uma cultura organizacional baseada em confiança, respeito e desenvolvimento humano.

#### **4.2.1.2 Certificação de lugares incríveis para trabalhar**

A certificação Lugares Incríveis para Trabalhar, organizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com o Estadão, reconhece empresas que se destacam pela qualidade de seu ambiente de trabalho e práticas de gestão de

peças. O objetivo é identificar organizações que oferecem um ambiente saudável, inclusivo e voltado ao desenvolvimento profissional, valorizando o bem-estar dos funcionários.

O processo de certificação tem início com a inscrição da empresa no programa, seguida da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. Nessa pesquisa, os colaboradores, de forma anônima, avaliam aspectos como liderança, oportunidades de crescimento, qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional, benefícios e comunicação interna. Essa pesquisa é o principal instrumento para medir o nível de satisfação e engajamento dos funcionários.

Além da pesquisa com os colaboradores, a FIA também analisa as práticas de gestão de pessoas da empresa, observando ações relacionadas à inclusão e diversidade, reconhecimento, desenvolvimento profissional, benefícios e políticas que promovem um ambiente de trabalho positivo.

Para conquistar a certificação, a empresa precisa alcançar um índice de satisfação acima de um limite mínimo de 75 pontos estabelecido pela metodologia da FIA. As empresas certificadas são destacadas como excelentes locais para se trabalhar, ganhando visibilidade e reforçando sua reputação no mercado. Isso não só melhora a capacidade de atrair e reter talentos, mas também promove maior engajamento e produtividade entre os colaboradores.

A certificação Lugares Incríveis para Trabalhar é, portanto, um selo de qualidade que valoriza empresas comprometidas com o bem-estar de seus funcionários e com a criação de uma cultura organizacional positiva.

#### **4.2.1.3 Certificação de felicidade interna bruta (FIB)**

A certificação de Felicidade Interna Bruta (FIB) é baseada no conceito originário do Butão, que mede o bem-estar das pessoas em vez de apenas o crescimento

econômico. Todo o planejamento do governo permeia as diretrizes e indicadores que suportam a FIB. Aplicada às empresas, a FIB avalia a felicidade e a satisfação dos funcionários, considerando fatores como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de trabalho, sustentabilidade e responsabilidade social.

#### **4.2.1.4 Certificado empresa promotora da saúde mental**

A certificação foi instituída pela Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024, que reconhece empresas que promovem a saúde mental e o bem-estar de seus trabalhadores. Para obter a certificação, as empresas devem implementar ações e políticas baseadas em diretrizes como:

- Promoção da saúde mental: programas específicos no ambiente de trabalho, acesso a recursos de apoio psicológico e psiquiátrico, campanhas de conscientização, capacitação de lideranças e combate à discriminação e ao assédio.
- Bem-estar dos trabalhadores: promoção de um ambiente seguro e saudável, incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estímulo à prática de atividades físicas e alimentação saudável, além de fomentar interações positivas no ambiente de trabalho.
- Transparência e prestação de contas: divulgação regular das ações relacionadas à saúde mental, manutenção de canais para sugestões e avaliações, e desenvolvimento de metas com análises periódicas dos resultados.

A concessão do certificado é realizada por uma comissão nomeada pelo governo federal, com validade de dois anos, sendo necessária nova avaliação para renovação. Empresas certificadas podem utilizar o selo em sua comunicação e materiais promocionais, destacando seu compromisso com a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores.

#### 4.2.1.5 Gestão, Estrutura e Organograma

De acordo com as pesquisas realizadas, foi possível entender que as empresas percebem a felicidade como um importante indicador para saúde dos colaboradores e, também, dos resultados da empresa, porém, estruturalmente algumas ligam esta gestão diretamente ao RH, algumas a área de saúde e outras empresas tem gerências exclusivas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). Algumas empresas ainda mais disruptivas estabelecem uma diretoria somente para o tema.

Tipos de estrutura:

- Diretor de felicidade -> Gerência -> Especialista/Analista
- Diretoria RH -> Gerente de DE&I -> Especialista/Analistas
- Diretoria RH -> Gerente de Felicidade -> Especialistas/Analistas

Importante observar que a maioria das empresas não começaram suas áreas de felicidade e/ou DE&I diretamente com uma estrutura dedicada. É uma prática usual contratar empresas especializadas no assunto para prestar consultoria no estágio zero de maturidade e, a partir de diagnósticos, censos, entrevistas, letramento e calibração da liderança, inclusão do assunto como parte da estratégia de governança que então a empresa passa a ter um ecossistema saudável para implementação e fortalecimento de uma área de felicidade.

#### 4.2.2 *Bloomin Brands (Outback)*

A Bloomin Brands é uma das maiores companhias matriciais de restaurantes casuais do mundo, marcando presença no território nacional através da Bloomin Brands Brasil com três marcas: Outback Steakhouse, Aussie Grill, ambos temáticos australianos, e Abbraccio, de culinária italiana. A empresa possui atualmente 179 unidades, com cerca de 15 mil funcionários.

A Bloomin Brands Brasil é premiada, há seis anos consecutivamente, pelo *Best Work Places*, como uma das cinquenta empresas mais bem avaliadas no Infojobs Advisor, reconhecendo organizações que promovem a satisfação dos colaboradores. As avaliações que levam ao prêmio são realizadas de forma espontânea por funcionários e ex-funcionários.

Uma das boas práticas da empresa vem de sua estruturação, que permite um olhar mais focado no bem-estar do colaborador, desde a sua contratação, passando por toda sua jornada na Bloomin. Dentro da Diretoria de Recursos Humanos, existem três gerências. Duas delas, ficam responsáveis por funções mais clássicas de RH, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, departamento de pessoal, remuneração e benefícios, entre outras. A terceira gerência, foco deste *benchmarking*, é a Gerência de Felicidade, responsável por cultura, diversidade, equidade e inclusão, marca empregadora e comunicação interna.

Em entrevista realizada com a líder da área de Felicidade da Bloomin Brands Brasil, foram identificados alguns valores e estratégias que colaboraram para que a empresa alcançasse este nível de reconhecimento de seus funcionários.

#### **4.2.2.1 Diversidade, Equidade e Inclusão**

A empresa entende que são temas estratégicos, que levam a melhores resultados. Afinal de contas, uma pessoa que não pode se portar com naturalidade no ambiente de trabalho ou que precisa fingir postura distinta para evitar discriminação ou preconceito, dificilmente estará plenamente feliz no ambiente de trabalho e, portanto, não terá sua melhor produtividade. Para tanto, apresenta-se como uma empresa de portas abertas para as pessoas serem como elas são, incentivando o respeito às categorias comumente minorizadas.

Não há, entretanto, nenhum programa de recrutamento afirmativo, a não ser os cumprimentos legais de vagas para pessoas com deficiência e jovens aprendizes. A

empresa entende que o país ainda não é maduro o suficiente para este tipo de programa e que ainda é necessário estabelecer alicerces mais firmes na cultura interna para que programas das vagas afirmativas, para mulheres ou pessoas trans., por exemplo, possam ser implementados.

Uma prática recente, no intuito de não excluir pessoas de classes sociais menos favorecidas dos processos de seleção, foi retirar a exigência do idioma inglês dos processos de estágio.

No que diz respeito às diferenças de gênero, a empresa vem trabalhando nos últimos anos na equiparação de ocupação de cargos de liderança entre homens e mulheres, além de reparar algumas injustiças que ainda existiam, em termos de diferenças salariais.

Para tanto, contam com a presença de um Comitê de Diversidade e Inclusão, que se reúne mensalmente para discutir os tópicos que precisam ser tratados e endereçados de treinamento, letramento, de material de apoio a ser divulgado em campanhas de comunicação interna, bem como casos concretos que precisam ser sanados.

#### **4.2.2.2 Modelo de atuação**

Sendo pioneira e única rede de restaurantes a atuar desta forma no Brasil, segundo a Gerente de Felicidade, os donos das lojas não são franqueados, mas sim funcionários que passam a ser sócios acionistas regionais, num estímulo ao crescimento.

Os sócios regionais são mapeados nos ciclos de avaliação da companhia, quando pessoas com os melhores desempenhos passam a ser elegíveis a uma série de treinamentos para que a pessoa se desenvolva até chegar ao ponto de se tornar

sócio ou sócia de uma loja, se houver interesse. Para tanto, é necessário que passe por uma série de cargos dentro do restaurante, de forma a ter visão ampla do negócio.

Como resultado desta prática, atualmente mais de 85% das lojas do Outback no Brasil possuem um sócio regional que veio dessa evolução de carreira.

#### **4.2.2.3 Saúde Conectada com felicidade**

“Felicidade corporativa não é querer que todos os funcionários estejam felizes, alegres e risonhos todos os dias. Felicidade corporativa tem a ver com Sustentabilidade Humana”. Com esta frase, a Gerente de Felicidade abordou como a empresa trabalha a relação entre saúde e felicidade, pois entende que existe grande conexão entre os temas.

Segundo ela, absenteísmo, *turnover* e baixa produtividade são sintomas de áreas com baixo comprometimento, ambiente desprovido de bem-estar e de infelicidade corporativa. Sendo assim, realiza um detalhado monitoramento dos indicadores de sinistralidade de plano de saúde e atestados para direcionar esforços e atenção a alguns funcionários que estejam vivendo momentos delicados ou mesmo para entender se há maior incidência em alguma área ou cargo em específico.

Em casos isolados, existe o acompanhamento médico interno que fará uma abordagem ao funcionário e se colocará à disposição para melhor entendimento e direcionamento para tratamento. Em casos aglomerados numa área, por exemplo, abre-se uma espécie de investigação para entender se existe responsabilidade do gestor ou se pode ser algo inerente a uma função ou cargo. Em ambos os casos, em se detectando relação direta, há tratativa, seja na punição ou desligamento do gestor responsável ou pela revisão das atividades ou escala de uma função ou cargo.

Como medida preventiva, a empresa concede, como benefício a todos os funcionários, planos de academia, como Gympass / Wellhub e Totalpass. Além deles,

pensando na saúde mental, existe o Apoio Pass, programa de suporte para todos os funcionários, que oferece orientação em momentos difíceis nas áreas psicológica, financeira, social e jurídica.

A empresa realiza monitoramento recorrente do *turn over* para calibração de remuneração, benefício e outros indicadores ligados a retenção de colaboradores.

#### **4.2.2.4 Foco nas relações interpessoais**

Como a empresa entende que felicidade é um conceito particular, que pode ser interpretado diferentemente por cada pessoa, mas que as relações estabelecidas no local de trabalho favorecem a percepção de felicidade.

Dessa forma, a empresa trabalha em ambientes de trabalho agradáveis e estimula as trocas entre funcionários para que os dias sejam mais leves, no intuito também de passar a leveza desse ambiente aos clientes para que todos congreguem de momentos felizes nos restaurantes da rede.

Além dessas, algumas ações de rotina são realizadas de forma a integrar os funcionários, facilitar a jornada, engajar e gerar orgulho em pertencer:

- Book de estreitar relações: presente em todos os restaurantes, com foco nas relações entre funcionários e entre funcionários e clientes;
- Pins: broches colocados nos uniformes como forma de reconhecimento;
- Employee Experience (jornada do funcionário): ações internas de integração, com contatos e treinamentos periódicos, além de dispor de um ambiente humanizado, cultura *Happy Friday* e folgas em dias estratégicos como pré/pós finais de semana. Estas são iniciativas que “compram” produtividade;

O grande desafio citado foi a dificuldade em fazer a cultura organizacional chegar de forma padronizada aos pontos de venda, que ficam espalhados pelo território nacional.

#### 4.2.3 Grande Varejista de Moda

A varejista foi criada em 1841 pelos irmãos holandeses Clemens e August Brenninkmeijer, sendo a primeira loja inaugurada em Sneek (Holanda), em 1861. A rede tornou-se uma das primeiras no mundo a oferecer roupas prontas aos consumidores.

A primeira loja no Brasil foi inaugurada, em São Paulo, no dia 31 de agosto de 1976. Foi também a primeira loja da rede a ser inaugurada na América Latina.

A empresa tem mais de 330 lojas em 125 cidades, atendidas por mais de 15 mil profissionais empregados, em 2023 recebeu a classificação de melhor varejista de moda para se trabalhar no Brasil e o selo de saúde emocional segundo a GPTW.

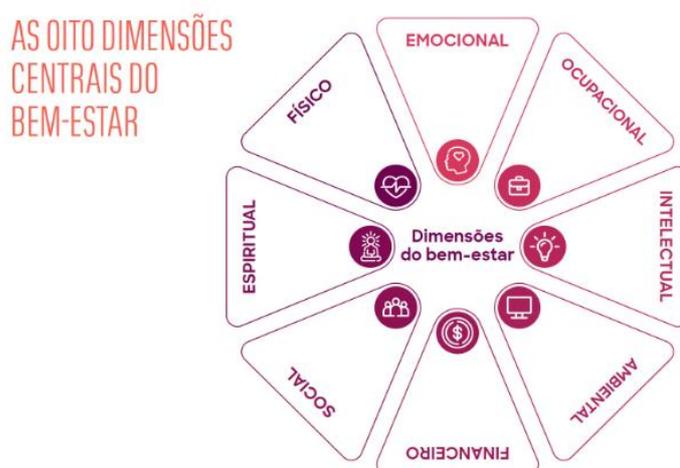
Em entrevista realizada com a gestora de gente e cultura que está na empresa há 28 anos, identificamos algumas ações importantes que colaboram para que a empresa alcance seus objetivos como negócio de sucesso.

A varejista possui uma gerência dedicada a trabalhar no cuidado e bem-estar dos funcionários, denominados internamente como associados, a empresa classifica-se com uma cultura organizacional relacional tendo como foco o bem-estar destes, são realizadas anualmente 04 (quatro) pesquisas de engajamento e clima e todos os resultados são analisados por uma área de inteligência para que se identifique as necessidades dos associados, essas análises ocorrem de forma recorrente considerando todos os indicadores da empresa com relação a *turnover*, utilização de planos de saúde, entre outros.

Como resultado dessas análises algumas ações e projetos foram realizados, dentre eles a jornada anual do bem-estar, a jornada anual ocorre todo mês de outubro de cada ano, aproveitando o outubro Rosa, quando o mês é dedicado ao combate e prevenção do câncer de mama e à saúde integral da mulher, onde, além deste, explora temas voltados ao bem-estar e à experiência nos ambientes de trabalho.

Anualmente, são escolhidos temas focados no bem-estar individual, tomando como premissa as oito dimensões centrais do bem-estar, conforme figura abaixo

Figura 2: As oito dimensões centrais do bem-estar



Fonte: Site Wellhub (2024)

A empresa pratica uma série de ações de promoção de bem estar, trazendo sempre os pilares das 08 dimensões onde é explanado e reforçado a importância do equilíbrio entre eles, essas ações acontecem em forma de palestras com profissionais externos, parcerias como por exemplo laboratórios de análises clínicas, para que possam realizar exames gratuitos de hemograma completo, PSA (Antígeno Prostático Específico) voltado para os homens, etc.

O mês dedicado a jornada de bem-estar tem proporções distintas, para a sede, os grandes centros de distribuição logísticos e loja em um grande shopping center são

mais completas e robustas das que acontecem nas demais unidades de lojas espalhadas pelo país que recebe uma versão reduzida de ações.

Na jornada desta ação, incluiu-se também algumas ações voltadas para itens de menor favorabilidade e/ou apontadas como sugestão de necessidade na pesquisa de clima, como por exemplo um treinamento voltado para saúde financeira.

Outro projeto que vale ser citado é o *Dog's Day*, trata-se de uma prática que permite aos funcionários levarem os seus animais de estimação para o trabalho por um dia. O objetivo é tornar o ambiente de trabalho mais agradável, aumentar a produtividade e o bem-estar dos funcionários da varejista. O *dog's day* engloba somente os cães como animais de estimação elegíveis para este dia.

A homenagem por tempo de empresa é outro projeto que vale destaque, trata-se de uma ação que presta homenagens aos funcionários a cada 05 anos de empresa. Esses funcionários recebem presentes da empresa, como pins comemorativos e personalizados, homenagem em público conduzida pelo presidente e pequenos presentes.

Outros projetos e ações foram mencionados pela gestora, os quais não será destacado nesta pesquisa conforme os outros citados acima, dentre eles estão:

- Projeto de demissão humanizada;
- Projeto de promoção do protagonismo dos associados, para que todos possam dar ideias de melhoria;
- Portal de saúde personalizado onde todos os dados referentes a plano de saúde, campanhas e demais informações dos associados estão à disposição;
- Palestras recorrentes abordando o assédio no trabalho;
- Formação para líderes.

Atualmente o grande desafio da varejista é potencializar o alcance da cultura nas unidades de loja pelo Brasil.

#### 4.2.4 PRIO

A PRIO é uma empresa jovem, do segmento de óleo e gás, com base no Rio de Janeiro. Teve sua fundação em 2015 por um grupo de apenas 10 pessoas e, atualmente, supera 1.000 membros em seu time. Adotou como suas bases estratégicas a eficiência e a meritocracia e com características de uma *startup*, como: agilidade, autonomia aprendizagem e melhoria contínua, rapidamente avançou em crescimento e resultados, chegando em 2023 a uma receita de U\$2.6 Bilhões e hoje, aproximando-se dos 10 anos de sua fundação, possui uma cultura bem definida e atraente para jovens talentos.

O bem-estar associado a saúde física e mental marcam um de seus arquétipos culturais, simbolizados por uma alta liderança fortemente engajada com práticas esportivas e cuidados com a saúde e que, na forma de valores, se desdobra em práticas internas de estímulo a esses hábitos. Na PRIO, 100% de seus empregados, tanto aqueles com atuação mais administrativa nos escritórios como para os que trabalham em operações em plataformas (*offshore*), recebem o estímulo e as condições através da oferta de academia ou estruturas e instrutores para práticas de múltiplas atividades físicas e esportivas. Os horários para as práticas são flexíveis e viabilizados em concordância com a conveniência e natureza de cada pessoa e função. Há quem inicie o dia com suas atividades físicas antes do trabalho, os que aproveitam o intervalo para o almoço ou ainda aqueles que optam por encerrar o dia com as práticas esportivas. Ao longo da jornada, refeições e lanches tem sempre opções saudáveis para completar os hábitos positivos.

A satisfação pessoal dos empregados como estímulo para seu alto desempenho e contribuições para o time e para o negócio, são mais uma forte

marcação de sua cultura e que se traduz em outro arquétipo: “um time de samurais”. Este que pode se traduzir em práticas de remuneração diferenciadas no mercado, com ênfase na remuneração variável vinculada ao atingimento de resultados coletivos. E, sobretudo, na materialização da ideia de “sentimento de dono”, através da opção associação dos empregados ao negócio, através da aquisição de ações com incentivo da empresa. Atualmente 92% dos empregados já aderem a esta prática.

Com esta iniciativa, independentemente do nível hierárquico e da área de atuação, os empregados têm acesso a um programa de compra de ações com a utilização dos recursos provenientes de suas participações nos lucros e resultados. Os recursos podem ser convertidos em ações e ao final de três anos podem chegar, desconsiderando-se a variação do valor das ações, a 125% do número de papéis adquiridos no momento da opção de troca. Estes 25% incrementais são um valor pago pela empresa a título de incentivo para seus empregados. Adicionalmente, a equipe tem acesso à educação financeira na forma de capacitações, palestras e *Podcasts* sobre como investir e ter na rentabilidade de seus investimentos uma fonte adicional de recursos de médio e longo prazo, em linha com o perfil de relação que a empresa busca. Relações duradouras e que, através do sucesso da companhia, reproduzam prosperidade para todos que estejam alinhados e esse objetivo.

Além do viés financeiro embarcado nas políticas de metas coletivas, forte programa de remuneração e aproximação societária dos empregados aos interesses do negócio, as relações positivas e de engajamento coletivo em torno da companhia são estimuladas também por aspectos subjetivos, como um ambiente de trabalho aberto, leve, colaborativo e competitivo, mas não de maneira individualizada e sim com as características de um time que quer vencer junto. Para isso são utilizados variados símbolos de celebração de conquistas como o toque de um gongo para chamar atenção e compartilhar com todos as conquistas de quaisquer naturezas, como o atingimento de uma meta ou mesmo a participação em uma corrida ou programação social ou esportiva em um fim de semana.

São muitos esses símbolos e uma iniciativa de destaque nessa linha é a de moeda virtual *Brents*, que serve para monetizar e premiar ações dos empregados, alinhadas às práticas estimuladas pela empresa. O acúmulo de *Brents* está associado a uma variedade de ações, de diferentes naturezas, como: frequência na academia, participação em eventos sociais ou esportivos como corridas ou trilhas, convite a pessoas de fora da organização para participação dos eventos PRIO ou realização de ações individuais ou coletivas de melhoria nos processos internos da empresa. Os *Brents* são gerenciados através do aplicativo da PRIO e podem ser utilizados para aquisição de brindes do negócio, como canecas, canetas, bottoms ou ainda para itens de maior valor, como compra de eletrônicos ou *vouchers* para o empregado e sua família irem à restaurantes ou fazerem viagens de férias. A percepção de valorização das atitudes dos empregados é real e tangível.

Na cultura da PRIO, outro importante marca é seu olhar e mobilização para criar engajamento na forma de atuação social da empresa e seus empregados através de projetos de compartilhamento de valor como nos patrocínios a atletas olímpicos e paraolímpicos e outros eventos esportivos, que reforçam o sentimento de um propósito maior de impacto positivo na sociedade e, adicionalmente, fortalece a ideia da importância do esporte para a saúde e bem-estar de todos.

Embora o setor de óleo e gás, não sejam naturalmente atraentes para as gerações mais jovens em função de seu caráter extrativista e sua associação a impactos ambientais. Há na PRIO a predominância em sua força de trabalho de jovens que, ao contrário do que se poderia esperar, possuem forte identificação com a empresa e sua cultura e prática. No entanto, há demandas geracionais já identificadas e que inspiram atenção, sobretudo em relação à necessidade de tempo de qualidade dos empregados com seus familiares e essa demanda representa um dos grandes desafios observados pela organização para fortalecer sua atratividade de maneira mais diversa.

A estratégia e cultura da PRIO viabilizaram um acelerado crescimento em suas operações e valor de mercado e, neste aspecto, há outro grande risco mapeado pela

empresa: como manter os traços de sua cultura, ágil, autônoma, cooperativa e onde todos podem ser sócios, em um contexto de crescimento e aumento em escala do negócio? Como fazer uma empresa grande manter sua mentalidade de *startup* e que é, em grande parte, a razão para a atratividade e retenção dos talentos que garantem seu sucesso?

#### 4.2.5 Cacau Show

A Cacau Show é uma das maiores redes de chocolates finos do mundo, fundada em 1988 por Alexandre Costa, no Brasil. A empresa começou pequena e, com uma visão empreendedora e foco na qualidade, expandiu para uma rede de franquias. Hoje, a Cacau Show conta com milhares de lojas espalhadas pelo Brasil, oferecendo uma vasta gama de produtos que vão desde bombons e trufas até chocolates premium.

Uma das grandes preocupações da Cacau Show é com o bem-estar dos seus colaboradores, o que reflete em uma área para o desenvolvimento de pessoas dentro da estrutura do RH. Esta área é responsável por promover um ambiente de trabalho saudável, engajador e que valorize os colaboradores como parte essencial do sucesso da empresa. Entre as ações implementadas estão programas de desenvolvimento pessoal e profissional, treinamentos, atividades voltadas para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de iniciativas de diversidade e inclusão.

O modelo de gestão da Cacau Show na área de desenvolvimento humano tem o foco em cultura organizacional, onde são realizadas pesquisas de clima trimestralmente.

Quanto ao desenvolvimento de Carreira e Formação, a Cacau Show investe no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, oferecendo cursos de capacitação e programas de formação em liderança. O objetivo é garantir que os colaboradores

possam crescer dentro da empresa, aumentando seu nível de satisfação e engajamento.

Outro ponto destacado refere-se à valorização da Diversidade, a Cacau Show segue este movimento, com práticas que buscam promover um ambiente inclusivo, valorizando a diversidade cultural, de gênero, e de origem dos seus funcionários.

O ambiente de trabalho saudável também é um ponto forte da Cacau Show é o foco em proporcionar um ambiente de trabalho que contribua para o bem-estar físico e emocional dos seus colaboradores, promovendo espaços de trabalho mais abertos e humanizados.

Uma questão delicada na Cacau Show, é quanto ao *home office* que não é bem uma prática da empresa e tem sido motivo de muita insatisfação e consequente pedidos de desligamentos por parte dos colaboradores.

A Cacau Show também não tem Gympass, que é uma forma bem usual para as empresas cultivarem a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Os grandes desafios citados foram a dificuldade em reter os colaboradores pela baixa remuneração e também, por muitos não aceitarem a empresa não ter uma política de *home office*.

#### **4.2.6 Pfizer**

Fundada em 1849, em Nova Iorque, pelos primos e imigrantes alemães Charles Pfizer e Charles Erhart, a Pfizer foi pioneira na produção de antibióticos. Hoje, traz em seu portfólio cerca de 100 produtos em diferentes classes terapêuticas para o tratamento de diversas doenças. Globalmente, a companhia tem 46 unidades industriais, distribuídas em 150 países, com a colaboração de 81,9 mil funcionários.

No Brasil, a Pfizer é líder em diversos segmentos terapêuticos e exporta seus produtos para 60 países de todos os continentes. A Pfizer chegou ao Brasil em 1952 e possui 1.100 funcionários

Em entrevista realizada com a gestora de recursos humanos que está na empresa há 17 anos, foram identificados pontos interessantes a serem observados.

A Pfizer possui o relacionamento como propósito, porém no dia a dia predomina-se a cultura do resultado. Não há um plano de carreira estabelecido e estruturado, entende-se que cada profissional é “dono” de sua carreira e o gestor apenas um facilitador.

Realiza-se a pesquisa de clima uma vez ao ano e os resultados são compartilhados com cada gestor de área de forma individual para que o plano de ação seja elaborado e aplicado em cada uma das áreas pontualmente os resultados da pesquisa de clima não são tratados de forma global. Compartilhou-se também que é realizada anualmente uma pesquisa para avaliação das lideranças.

Remodelou há cerca de dois anos a forma de enxergar o plano de carreira dentro da empresa, investindo em programas para mudança de *mindset* com relação ao crescimento vertical e reforçando a importância do também crescimento horizontal, todos os funcionários podem se candidatar e dedicar até 30% de seu tempo em projetos de qualquer outra área, são os chamados *guigues*. Este programa chamado coleção de experiências inicialmente tinha uma alta adesão, porém com o passar dos anos e após pandemia houve um desengajamento.

Em especial foi mencionado o grande impacto pós pandemia e as diversas medidas para redução de custos, pois todo plano estratégico e os investimentos não obtiveram os resultados esperados em receita impactando diretamente e negativamente o clima organizacional.

Foi compartilhado pela gestora que há uma grande diferença entre os times de campo e o time que ficam no escritório, há um clima organizacional melhor nos times de campo.

#### **4.2.7 Grande empresa montadora de veículos**

A empresa entrevistada é a maior subsidiária na América do Sul e a segunda maior operação do grupo fora dos Estados Unidos. A empresa foi fundada em 1925, iniciando suas atividades no bairro histórico do Ipiranga, em São Paulo.

Em 2015, completou 90 anos de atividades no país e, em 2021, comemorou a marca de 17 milhões de unidades produzidas no país. No Brasil a referida empresa possui 14.000 mil funcionários com faixa etária média entre 30 e 45 anos.

Na entrevista realizada foi compartilhado que a empresa em 2024 iniciou conversas a respeito do tema felicidade, tendo como parceiros as empresas de consultoria GPstrategies e StartSe.

A gestora de Rh relata que a montadora tem como prática buscar consultorias que os auxiliem no planejamento de toda e qualquer nova abordagem, programas e ou ações que venham a ser implantadas na empresa e que sempre há uma iniciação junto a alta liderança para após a preparação dos mesmos sejam distribuídas em cascata a todas as áreas da empresa. Mencionou como exemplo toda mudança de cultura focado em diversidade que demandou 10 anos para que se tornasse algo natural e “enraizado” na empresa.

Todo ano realiza-se pesquisa pulse para medir o nível de engajamento e a cada dois anos com auxílio da Kincentric pesquisa mais aprofundada sobre outras diversas questões, como resultado elabora-se no máximo 03 (três) planos de ação para que sejam colocados em prática em resposta aos pontos levantados pelos funcionários de

menor favorabilidade. O nível de engajamento médio nos escritórios é acima de 80%, porém tem como maior desafio as fábricas o *turnover* é considerado adequado, porém há uma dificuldade de mão de obra no mercado devido aos salários oferecidos, para os níveis de fábrica são aplicadas avaliações mensais com o intuito de identificação de talentos e elaboração de planos de ações pontuais.

A empresa possui programa junto às faculdades para indicação de jovens talentos para as áreas principalmente de engenharia e inovação.

#### **4.2.8 Maersk**

A. P. Moller-Maersk Group, também conhecido como Maersk (Em dinamarquês: *Mærsk*), é um conglomerado de negócios dinamarquês. O A.P. Moller – Maersk Group tem atividades numa ampla variedade de setores de negócio, principalmente nos setores dos transportes e energia. Tem sido o maior operador e fornecedor de porta-contentores e navios em todo o mundo desde 1996.

A.P. Moller – Maersk Group está sediado em Copenhague, Dinamarca, com filiais e escritórios em mais de 135 países em todo o mundo e cerca de 108.000 empregados, sendo no Brasil 3000 (três mil) funcionários.

Em entrevista realizada com a gestora de recursos humanos que está na empresa há mais de 10 anos, foi compartilhado que a empresa possui cultura com foco no resultado.

Realiza-se a pesquisa de clima duas vezes ao ano e os resultados são compartilhados com cada gestor de área de forma individual para que o plano de ação seja elaborado e aplicado em cada uma das áreas pontualmente, os resultados e nível de engajamento são comparados aos resultados de empresas no mundo todo, os

últimos índices de engajamento foram considerados inadequados pois variaram entre 25% a 49%, sendo uma referência ideal 75%.

O salário e bonificações são considerados um dos melhores entre as empresas de transporte, porém o *turnover* é considerado alto, tendo como maior ofensor a relação distante entre líder e liderado e a nova política de *home office* que entrará em vigor no próximo ano onde os funcionários mandatoriamente devem ir ao escritório no mínimo 03 dias na semana, atualmente aplica-se a obrigatoriedade de 2 duas vezes na semana.

A maior parte dos profissionais da Maersk eram de outras empresas do mesmo ramo, não há um plano de carreira estruturado.

O bem-estar do funcionário não é o foco, a empresa possui alguns programas para assessoria jurídica, financeira e psicológica, assistente social e médico do trabalho e estão estudando a parceria com aplicativo de parceria com academias.

#### **4.2.9 Rodonaves**

A Rodonaves é uma transportadora brasileira especializada em transporte rodoviário de cargas e soluções logísticas integradas. Com frota própria e terminais de distribuição, a empresa conecta mais de 5 mil cidades brasileiras com aproximadamente 9 mil colaboradores. A empresa utiliza tecnologia para rastreamento de cargas e é comprometida com a sustentabilidade, buscando reduzir o impacto ambiental de suas operações.

Os valores da Rodonaves constam o compromisso com as pessoas e o cultivo do bom relacionamento entre as áreas, pautado no respeito entre os colaboradores com senso de responsabilidade compartilhada e o estímulo do desenvolvimento consciente da cidadania tanto na comunidade interna quanto externa, de forma

individual e coletiva, com foco na qualidade de vida de todos, na busca por um mundo mais justo, inclusivo e igualitário.

Em entrevista com a Gerente do departamento humano e organizacional com mais de 15 anos trabalhando na Rodonaves, foram apresentadas ações focadas em pessoas, destacou-se as seguintes ações:

- Cuidado com as pessoas;
- Reconhecimento, os colaboradores recebem um broche a cada 5 anos de empresa;
- Capacitação dos colaboradores;
- Recrutamento interno;
- Dia do abraço; e
- Dia do caminhoneiro, família e o caminhão rodando na comunidade.

A Gerente de DHO reforça a admiração dos colaboradores em relação à Rodonaves, assim como as oportunidades de crescimento interno. De acordo com o DHO, a taxa de preenchimento de vagas por meio de recrutamento interno chega a 47%. Investimentos em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, a empresa também oferece um programa de bolsa de estudos que subsidia cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e idiomas.

A construção das metas de forma participativa também são ações reconhecidas pelos colaboradores. Além disso, todos os colaboradores têm a oportunidade de receber um bônus anual que é calculado de acordo com as metas corporativas, setoriais e individuais.

### **4.3 Benchmarking – Comparações e Conclusões**

Tendo como base as entrevistas e pesquisas relacionadas as empresas apresentadas no item 4.2 é possível ter uma conclusão comparativa entre elas

apontando suas semelhanças e exclusividades. Além disso, foi escolhido três entre as oito empresas para destacar suas boas práticas no que tange o escopo deste trabalho, felicidade como forma de engajamento na retenção de talentos no setor de transporte aéreo.

Empresas analisadas: Grupo Bloomin' Brands Brasil, Varejista de moda, PRIO, Cacau Show, Pfizer, Grande Montadora de Veículos, Maersk e Rodonaves. Empresas destacadas: Grupo Bloomin' Brands Brasil, varejista de moda e PRIO.

#### **4.3.1 Práticas Comum entre as empresas pesquisadas**

**Foco na Felicidade e Retenção de Talentos:** Todas elas reconhecem a importância da felicidade no trabalho para reter talentos. Isso se traduz em práticas que incentivam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

**Gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I):** As empresas valorizam iniciativas de diversidade, equidade e inclusão como parte fundamental da cultura organizacional. Algumas possuem comitês específicos, como a Bloomin' Brands, para monitorar e promover a inclusão.

**Prêmios e Certificações de Ambiente de Trabalho:** Muitas dessas organizações buscam certificações como *Great Place to Work* (GPTW), *Best Work Places* e Lugares Incríveis para Trabalhar, que ajudam a melhorar sua imagem e atração de talentos.

**Pesquisa de Clima Organizacional:** A maioria das empresas realizam pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores, avaliando o ambiente de trabalho, liderança, sentimento de pertencimento, oportunidades de melhorias, crescimento e outros aspectos.

**Programas de Desenvolvimento Profissional e Liderança:** Todas têm programas voltados para o desenvolvimento de lideranças e capacitação contínua dos

colaboradores, não só treinamentos técnicos ou processuais, como também voltados para liderança adaptativa, empática e letramento em DE&I para toda a empresa.

#### **4.3.2 Ações Exclusivas entre as empresas pesquisadas**

Grupo Bloomin' Brands Brasil possui uma Gerência de Felicidade que se concentra em cultura, marca empregadora e comunicação interna. Eles também implementam o modelo de sócios regionais para líderes de lojas, incentivando o sentimento de propriedade entre funcionários.

Varejista de Moda tem um foco específico em bem-estar com quatro pesquisas anuais de engajamento e um portal de saúde personalizado, além de promover demissões humanizadas.

PRIO se destaca pelo incentivo à participação acionária de seus funcionários e forte ênfase em saúde física e mental, além de realizar ações de responsabilidade social, como patrocínio de atletas olímpicos e paraolímpicos.

Pfizer possui uma cultura centrada no resultado com forte autonomia profissional, permitindo que os colaboradores dediquem parte de seu tempo a projetos em outras áreas (programa "coleção de experiências").

Grande Montadora de Veículos utiliza consultorias especializadas para implementar mudanças culturais, principalmente em diversidade e inclusão, em um modelo hierárquico e de longo prazo.

Tabela 1: Melhores Práticas das empresas destaque da pesquisa *Benchmarking*

Empresa	Prática	Descrição
Grande Varejista da Moda	Portal de Saúde	Sistema personalizado que centraliza dados de saúde, facilitando o acesso e engajamento.
	Demissão Humanizada	Procedimento para garantir desligamentos com suporte emocional e respeito ao colaborador.
	Formação de Líderes	Programa específico para capacitar líderes a fomentar o crescimento dos times.
	Jornada Anual do Bem-Estar	Programação de atividades focadas no bem-estar físico e mental dos colaboradores, com workshops, palestras e sessões de acompanhamento ao longo do ano.
PRIO	Participação Acionária	Colaboradores têm a oportunidade de trocar parte da remuneração variável por ações da empresa.
	Academia e Bem-Estar	Disponibilização de academias e suporte à saúde física e mental para equipes offshore e no escritório.
	Responsabilidade Social	Patrocínios a atletas olímpicos/paralímpicos para fortalecer a imagem da empresa e o bem-estar.
Bloomin' Brands	Gerência de Felicidade	Área específica para lidar com cultura, diversidade e comunicação interna da organização.
	Modelo de Sócios	Líderes de unidades se tornam sócios regionais, incentivando uma visão de longo prazo e pertencimento.
	Comitê de DE&I	Comitê mensal que discute tópicos de inclusão e ações internas para promoção de DE&I.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Essas práticas são bem-sucedidas na retenção e satisfação de colaboradores e podem servir de exemplo para outras organizações que buscam promover uma cultura organizacional positiva e competitiva.

A análise das práticas de *benchmarking* nas empresas destacadas revela uma tendência clara de valorização do bem-estar, da felicidade organizacional e de estratégias inclusivas como ferramentas de retenção e desenvolvimento de talentos. Com um mercado cada vez mais competitivo, as empresas reconhecem que a

satisfação dos colaboradores é essencial não apenas para reter talentos, mas também para alcançar altos níveis de produtividade e inovação.

### 4.3.3 Conclusão entre as empresas pesquisadas

**Foco em Felicidade e Bem-Estar:** As empresas analisadas, incluindo varejista de moda, PRIO e Bloomin' Brands, implementam estratégias direcionadas ao bem-estar e à felicidade dos colaboradores. Isso é feito por meio de programas de saúde mental, suporte emocional e práticas que incentivam a felicidade no ambiente de trabalho. A felicidade dos funcionários é vista não apenas como uma consequência, mas como um pilar estratégico, refletindo diretamente na retenção de talentos e no desempenho organizacional. Esse foco se alinha à tendência crescente de priorizar a saúde emocional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como componentes cruciais do ambiente de trabalho.

**Diversidade, equidade e inclusão como estratégia competitiva:** O *benchmarking* demonstra que a diversidade e inclusão (DE&I) são fatores centrais na estratégia de retenção. Empresas como Bloomin' Brands adotam um comitê de diversidade para discutir ações e políticas que promovam um ambiente inclusivo. Outras, como a varejista de moda, reforçam essa prática com políticas de promoção e reconhecimento, buscando uma cultura organizacional onde todos os funcionários possam se sentir valorizados e incluídos. Essa abordagem não apenas melhora o clima organizacional, mas também fortalece a imagem da empresa no mercado.

**Certificações e Reconhecimento de Cultura Positiva:** Certificações como *Great Place to Work*, *Best Workplaces* e Lugares Incríveis para Trabalhar são comuns entre as empresas analisadas e qualquer outra empresa que esteja engajada genuinamente em construir um ambiente psicologicamente seguro para seus colaboradores. A busca por essas certificações valida as práticas de bem-estar e inclusão e serve como um atrativo no mercado de talentos. Essas conquistas melhoram a reputação da empresa e são vistas como um diferencial competitivo.

Programas de Desenvolvimento Profissional e Participação dos Colaboradores: A PRIO, por exemplo, destaca-se com sua prática de participação acionária para os colaboradores, promovendo um senso de "dono" entre os funcionários. De forma semelhante, a Bloomin' Brands utiliza o modelo de sócios regionais em suas lojas, incentivando a permanência e o desenvolvimento de lideranças. Essas iniciativas mostram que um plano de carreira bem estruturado e a oferta de desenvolvimento contínuo têm papel fundamental na retenção de talentos, especialmente para as gerações mais jovens, que valorizam propósito e crescimento na carreira.

#### **4.3.3.1 Desafios de Implementação**

Apesar dos esforços, o *benchmarking* evidencia que há desafios em manter práticas de felicidade, engajamento e retenção, de forma homogênea, em todas as unidades de uma empresa. Empresas com grande presença territorial, como a varejista de moda e Bloomin' Brands, relatam dificuldades em uniformizar a cultura organizacional e garantir que as práticas de felicidade cheguem igualmente a todos os pontos de venda. Este desafio indica que as empresas ainda buscam formas de tornar essas práticas acessíveis a todos os colaboradores, independentemente da localização.

#### **4.3.3.2 Considerações finais**

As práticas de retenção observadas no *benchmarking* são estratégias comprovadas para melhorar a satisfação, o engajamento e a permanência dos colaboradores. A aplicação de programas de bem-estar, inclusão, diversidade e desenvolvimento pessoal tem impacto direto na retenção de talentos, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para o crescimento da empresa.

No entanto, é crucial que as empresas implementem essas práticas com atenção à coerência e adaptabilidade para cada região e unidade. Ao fortalecer sua cultura de bem-estar e inclusão, empresas de todos os setores podem se beneficiar dessas estratégias, elevando tanto sua competitividade no mercado quanto a satisfação dos colaboradores.

#### **4.4 A realidade atual da empresa**

Todas as informações referentes a empresa estudada foram obtidas através do relatório de sustentabilidade 2023 e entrevista com gestores da área de recursos humanos.

A empresa estudada é a Azul Linhas Aéreas, fundada em 2008, a qual é considerada a maior companhia aérea em número de destinos nacionais atendidos, operando, em média, 880 voos diários nacionais e internacionais em 160 destinos. Em 2023, foi eleita a segunda companhia aérea mais pontual do mundo. Atualmente, a empresa possui mais de 16 mil funcionários e 183 aeronaves, transportando 30 milhões de clientes e 144 milhões de toneladas de cargas. Com sede em Barueri (SP) e atuando em todas as regiões do Brasil. Em muitas das localidades compreendidas em sua malha, a Azul é a única aérea a disponibilizar atendimento. Além disso, possui rotas internacionais, como: França, Portugal e Estados Unidos.

O principal foco de atuação da Azul é o transporte de indivíduos, denominado transporte de passageiros. A organização segmenta-se em cinco unidades de negócios distintas: Azul Linhas Aéreas, Azul Conecta, Azul Fidelidade, Azul Viagens e Azul Cargo Express. Como consequência desse planejamento, a empresa é capaz de disponibilizar uma ampla gama de serviços de aviação e logística em uma estrutura completa que maximiza a eficácia dos serviços oferecidos.

Considerando o objetivo principal deste projeto, que trata sobre a elaboração de um modelo de retenção de talentos sustentado pela felicidade no trabalho, contribuindo assim com o engajamento e o desempenho das organizações do setor de transporte aéreo brasileiro, segue-se a partir deste ponto um descritivo do estágio atual de entendimento, condução e o emprego deste tema específico e demais conceitos relacionados à felicidade na empresa objeto de estudos.

A Azul Linhas Aéreas não possui diretoria ou gerência específica sobre felicidade. Possui uma estrutura de recursos humanos clássica, semelhante ao que ocorre na maioria das empresas brasileiras, tais como gerência de administração pessoal e benefícios, desenvolvimento organizacional, bem-estar, cultura, medicina ocupacional, remuneração, recrutamento e seleção.

A empresa possui cultura voltada para pessoas e afirma que não é algo que fique apenas em um quadro na parede, mas sim que é um hábito que está na vida corporativa. Possui como missão fazer com que seja o melhor emprego que os funcionários, intitulados “Tripulantes”, já tiveram.

Realiza-se, anualmente, a Pesquisa de Engajamento e Clima, prática que envolve ouvir atentamente os Tripulantes para avaliar tanto sua satisfação quanto seu nível de envolvimento. Esta pesquisa aborda aspectos cruciais como propósito, autonomia, crescimento, impacto e conexão. Todos os Tripulantes com mais de três meses de experiência são incentivados a participar e os resultados obtidos fornecem valiosas contribuições para moldar as estratégias futuras de ação, como resultados da pesquisa do ano de 2023 obteve-se: 87% de respondentes tendo como resumo por pilar o quadro abaixo:

Tabela 2: Pesquisa de engajamento e clima 2024

Pilares Pesquisa	Algumas das perguntas por pilar	Resultado
minha organização	- eu posso ser eu mesmo no trabalho - acredito que diversidade, equidade e inclusão são valorizados - recomendaria a familiares e amigos trabalhar na cia	83%
meu gestor	- meu gestor se comunica de forma eficaz - confio em meu gestor - meu gestor oferece feedback assertivo	82%
minha equipe	- as pessoas da minha equipe me tratam com respeito - sou envolvido nas tomadas de decisões - comemoramos sucessos e conquistas em equipe	85%
meu trabalho	- meu trabalho permite manter equilíbrio entre vida pessoal e profissional - tenho compreensão dos meus próximos passos na empresa - gosto muito do meu trabalho na cia - existe comunicação aberta em todos os níveis	81%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Foram observados como itens de menor favorabilidade:

- tenho compreensão clara dos meus próximos passos para o crescimento na empresa;
- acredito que mudanças positivas irão acontecer após resultado da pesquisa;
- estou envolvido nas tomadas de decisões que impactam o meu trabalho;
- minhas atividades permitem equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Baseados nas análises da pesquisa de clima, cultura e plano estratégico da empresa, a mesma possui uma série de iniciativas e ações que abrangem todas as áreas da Azul. Consideram a cultura um dos principais ativos, pois entendem que é a partir dela que os Tripulantes têm a melhor experiência da vida deles, assim proporcionando a melhor experiência para os clientes também.

A empresa possui uma equipe especializada e dedicada aos diversos processos que fazem os pilares serem vivos. Ao chegar na Azul, os Tripulantes são recebidos pelo “Bem-Vindo a Bordo”, para que ele possa conhecer a alta liderança e a história da Azul, bem como a cultura, valores e principais programas, incluindo o Código de Conduta.

No programa “Chega Mais”, tripulantes líderes são nomeados como madrinhas e padrinhos para visitar as bases da empresa, promovendo assim a partilha da cultura e interagindo com os demais membros da equipe. Em 2023, foram realizadas mais de 204 visitas às bases, as quais receberam uma nota média de aprovação de 9,7.

Outra iniciativa relevante é o programa “Portas Abertas”, que busca estreitar os laços entre a Azul e as famílias e amigos dos tripulantes por meio de visitas às instalações. No decorrer de 2023, mais de 1.892 tripulantes, familiares e amigos tiveram a oportunidade de visitar e conhecer de perto o ambiente de trabalho e a cultura da empresa.

Através do Programa Troca de papéis a cultura da empresa incentiva a viver o crescimento de cada tripulante na prática. O programa nasceu com o objetivo de aproximar os tripulantes, oferecer a oportunidade de conhecer outras áreas da empresa e se aprofundar no negócio da Azul, vivendo o dia a dia das mais diversas áreas, com objetivo de que os funcionários entendam a rotina um do outro, para que trabalhem melhor juntos, conheçam mais os desafios e oportunidades e possam ter como ~~nes~~ apoiar uns aos outros de uma forma mais sustentável e com consideração.

O programa Você é 10, homenageia os tripulantes que completam dez anos na Azul, onde os mesmos recebem uma maquete de aeronave personalizada com o seu nome, acompanhada de uma carta assinada pelo Presidente e CEO.

Para garantir a saúde do funcionário, a empresa desenvolve programas sobre temas específicos, além de oferecer planos de saúde complementares, reembolso de

despesas médicas e acesso a recursos de saúde online e parcerias como Zenclub e Gympass.

Outro programa que vale o destaque, chama-se Anjo Azul consiste em um Serviço Social, no qual o programa oferece suporte familiar para tripulantes e familiares, os quais são atendidos de forma confidencial. O objetivo é impactar e transformar a vida de tripulantes e familiares, atender, orientar e encaminhar o tripulante e seus dependentes em demandas relacionadas a sua saúde, qualidade de vida e psicossocial, prezando pela ética, respeito e diversidade. Em 2023, foram 2.028 tripulantes atendidos e 4.600 ações e encaminhamentos.

Em 2023, a empresa estabeleceu uma Política de Diversidade que reitera o compromisso com a diversidade, equidade e inclusão, independentemente de etnia, cor, gênero, idade, estado civil, orientação sexual, religião, condição física ou classe socioeconômica. Também estiveram no IDiversa, índice de diversidade da B3 que destaca as principais empresas de capital aberto com planejamento para aumentar a diversidade de gênero e raça em seus quadros

Especificamente quando se trata de retenção a Azul linhas aéreas, não possui um programa de retenção estruturado, em sua maioria possui programas para um público restrito com foco na liderança.

Um exemplo disso é o programa Acelera Azul, o qual trata-se de um Programa de Mentoria para gestores com cargos de coordenação e gerentes júnior. O programa de mentoria é uma iniciativa que busca fornecer orientação e troca de experiências por meio de reuniões entre duas pessoas de áreas diversas para desenvolver suas habilidades, conhecimentos e carreiras. Este programa visa não apenas o desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas ao trabalho, mas também orienta o crescimento profissional e pessoal dos tripulantes. Além das competências profissionais, a mentoria abrange aspectos pessoais, como aprimoramento das habilidades de comunicação, resolução de conflitos e gestão do tempo. O programa consiste em 06 encontros sendo eles mensais.

O Convênio com o Instituto Transporte e Logística (ITL) para bolsas de ensino de pós graduação nas áreas de gestão de negócios, gestão de pessoas, *supply chain* e finanças. Esse programa é elegível para coordenadores e gerentes, além disso existe também o bônus anual para gerentes de acordo com a política da empresa no que diz respeito aos resultados dos tripulantes de acordo com as metas estabelecidas.

Vale destacar também o *Coach* Executivo para diretores e vice-presidentes com média de 10 sessões uma única vez.

Outro destaque é a política de *home office* específica para o time de TI, a empresa adota o modelo híbrido, porém a maioria das áreas adota a vinda ao escritório 4 vezes na semana. Há uma dificuldade maior de contratação com relação aos profissionais de TI, portanto para este público há uma política diferenciada onde é necessário que os mesmos compareçam à empresa uma vez a cada 15 dias, apenas.

E para concluir, vale citar os Incentivos de longo prazo (ILP), não há uma política definida para este incentivo, aplica-se pontualmente para níveis de executivos que possuem cargos com altos níveis de criticidade na empresa.

#### **4.5 Pesquisa de campo**

Com intuito de aprimorar o estudo realizado, foi desenvolvida a pesquisa de campo com o objetivo de levantar o quanto alguns fatores impactam no interesse de permanecer na empresa ou no intuito de deixá-la, podendo ser interpretados como fatores de impacto na felicidade organizacional, tais como: clima organizacional, relação com a liderança, ambiente de trabalho, salário, benefícios, desafios no trabalho, flexibilidade, segurança para se expressar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros.

#### **4.5.1 População da pesquisa**

O público-alvo foram todos funcionários da Azul Linhas Aéreas. A distribuição das entrevistas, entretanto, não pôde ser realizada de forma corporativa, em função da proximidade da Pesquisa de Engajamento e Clima da empresa, que seria realizada semanas após. Sendo assim, a distribuição dos links de coleta ocorreu diretamente com gestores de diversas áreas, que ficaram responsáveis por disseminá-lo a seus liderados. Dessa maneira, o questionário atingiu basicamente pessoas de perfil administrativo, sendo representativa para este público.

#### **4.5.2 Amostragem, Margem de erro e Período**

Foram coletadas 510 entrevistas completas, sem distinguir cargo ou tipo de atuação. Considerando o universo de 16 mil funcionários da Azul Linhas Aéreas e o nível de confiança de 95%, o erro amostral máximo é de 4,4 pontos percentuais para mais ou para menos. Dessa forma, tem-se que, se um indicador da pesquisa apresentar resultado de 50%, isto quer dizer que o resultado real está entre 45,6% e 54,4%. As respostas foram coletadas entre os dias 11 de setembro e 18 de outubro de 2024.

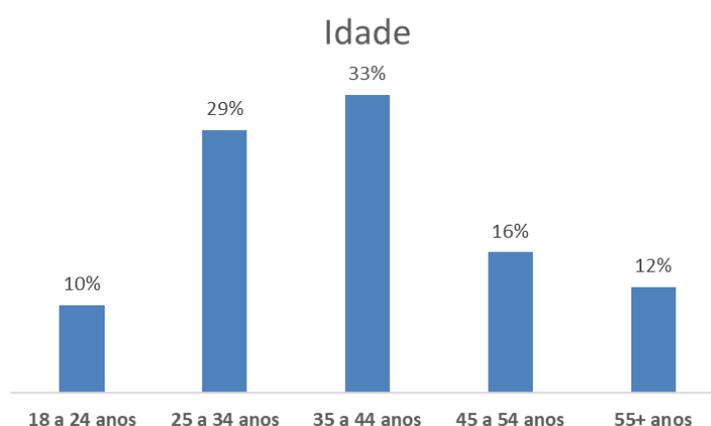
#### **4.5.3 Resultados**

##### **4.5.3.1 Censo**

A Azul Linhas Aéreas mostra-se uma empresa com grande concentração de jovens adultos (25 a 34 anos) e adultos (35 a 44 anos). As duas categorias, somadas,

alcançam 62% da força de trabalho da empresa. Além disso, é possível perceber que os percentuais de jovens (18 a 24 anos) e pessoas em idade próxima à aposentadoria (acima de 55 anos) se assemelha, o que demonstra boa capacidade de reposição de pessoal.

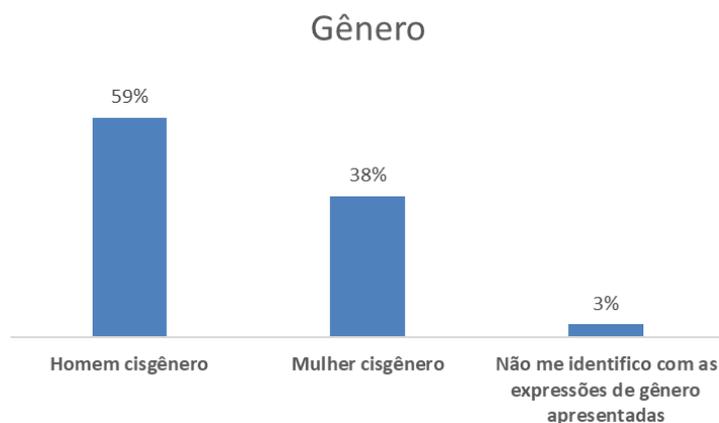
Figura 3: Gráfico faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em termos de gênero, é possível observar predominância masculina cis gênero, com 59% dos respondentes, enquanto que as mulheres cis gênero representam 38% dos respondentes. Apesar de ter sido disponibilizada a possibilidade de resposta para pessoas transgênero, tanto homens quanto mulheres, não houve registro de tais categorias. Entretanto, 3% dos respondentes informaram que não se identificam com as opções apresentadas, o que pode remeter a pessoas não binárias, as pessoas que não se sentiram confortáveis em responder ou que não compreenderam as opções.

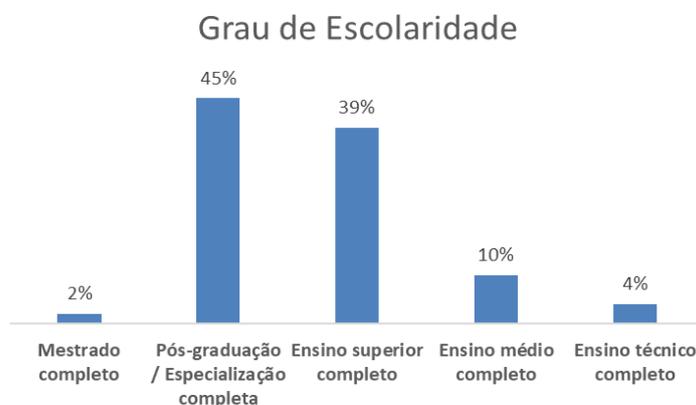
Figura 4: Gráfico quanto a gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em termos de grau de escolaridade, 86% possuem, pelo menos, o ensino superior completo, o que demonstra alto grau de especialização. Aqui, é importante fazer a ressalva do público-alvo da pesquisa, que, por uma questão de como foi divulgada, acabou atingindo um público majoritariamente administrativo. A amostra, portanto, é significativa para este público. De forma analogicamente inversa, funcionários de perfil mais operacional, que normalmente possuem grau de escolaridade mais baixo, não puderam ser ouvidos, não sendo representados por esta pesquisa.

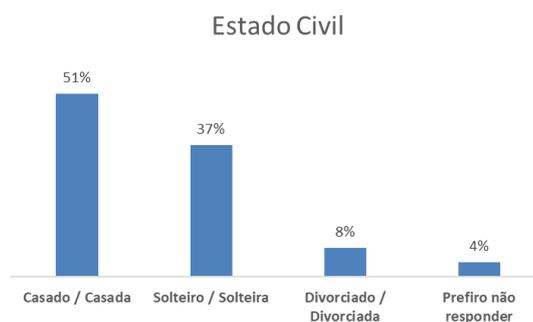
Figura 5: Gráfico grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

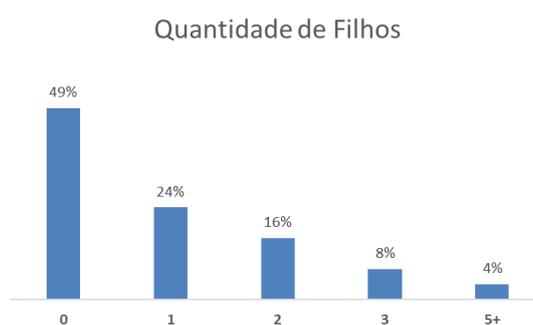
No que se refere à estado civil e presença de filhos, a maioria é ou já foi casada (59%), porém chama a atenção o importante contingente (49%) de pessoas que não possuem filhos.

Figura 6: Gráfico estado civil



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 7: Gráfico Quantidade de filhos

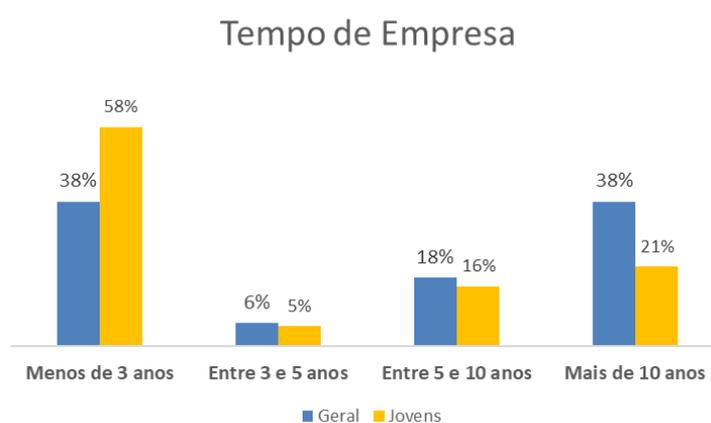


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

### 4.5.3.2 Cargo Ocupado e Tempo de empresa

É notória, através das respostas para o público geral, uma grande concentração nas extremidades do gráfico de tempo de empresa. Enquanto há 38% de funcionários com menos de 3 anos de casa, os mesmos 38% são observados em funcionários que já trabalham na companhia há mais de 10 anos. Já entre os mais jovens, aqui considerados até 34 anos, a concentração fica muito maior em quem tem pouco tempo de casa. Para OBREGON et al., 2016, este aspecto pode ser explicado por uma questão lógica decorrente da pouca idade e, portanto, menor possibilidade de estar há muito tempo num emprego, mas também pode vir da conclusão de que jovens não gostam de ficar por muito tempo em mesmo cargo ou empresa, constituindo uma geração com alta rotatividade.

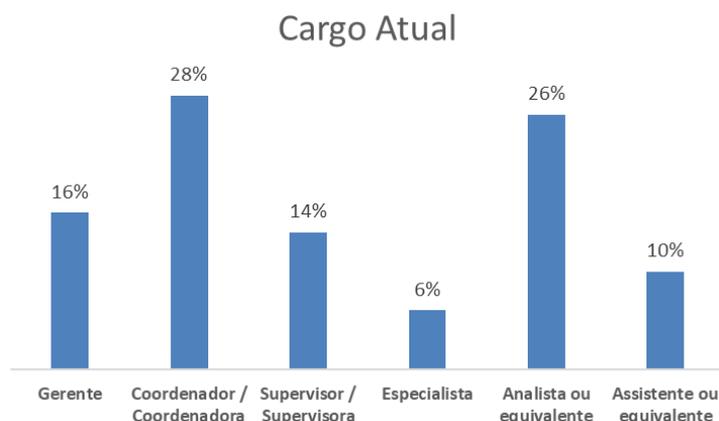
Figura 8: Gráfico tempo de empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dos respondentes, mais da metade possui gestão de equipe (gerentes, coordenadores ou supervisores), provavelmente em função da forma como a pesquisa precisou ser divulgada, conforme mencionado anteriormente. A análise por gênero não demonstrou alterações significativas.

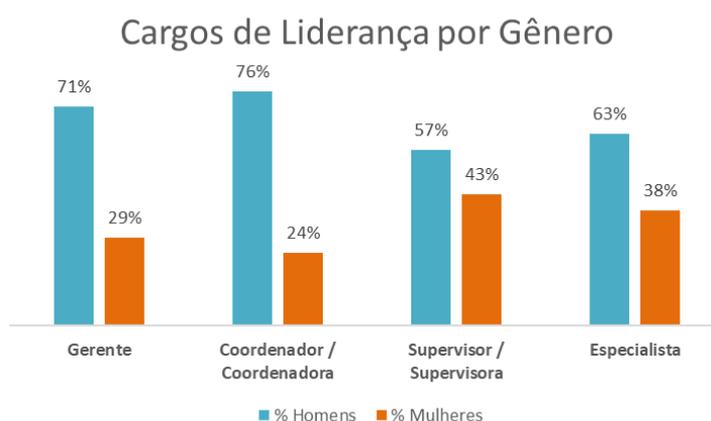
Figura 9: Gráfico Cargo Atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Analisando-se a composição dos cargos de liderança por gênero, entretanto, percebe-se claramente a predominância masculina, principalmente quando são analisados os postos de gerência e coordenação. O resultado mostra que a Azul ainda tem um desafio no equilíbrio das funções de liderança.

Figura 10: Gráfico Cargos de liderança por gênero

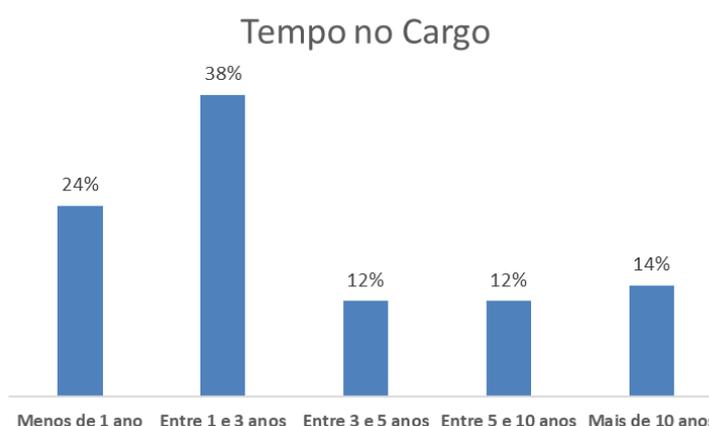


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A pergunta sobre o tempo que as pessoas ocupam os cargos atuais revela que mais de 60% está a menos de 3 anos no cargo, podendo-se presumir que possuem

menor propensão a estarem insatisfeitas, ao menos no que diz respeito à evolução ou à falta dela. Porém, por outro lado, é interessante ressaltar que há 14% dos respondentes com mais de 10 anos no mesmo cargo, o que acende uma dúvida se este pode ser um fator de insatisfação ou desmotivação, fato que será abordado mais à frente nos resultados da pesquisa.

Figura 11: Gráfico Tempo no Cargo



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

#### 4.5.3.3 Afirmações

Numa etapa posterior da pesquisa, os entrevistados foram submetidos a uma série de afirmações, sendo solicitados a indicar seu grau de concordância ou discordância com cada uma delas, no intuito de entender a relação que alguns aspectos trazem com o prazer e o bem-estar de trabalhar na Azul Linhas Aéreas.

As análises desta etapa trazem, além da avaliação das respostas do público geral, a comparação com duas categorias, que historicamente demonstram a possibilidade de possuírem visões diferentes e que atingiram amostra suficiente para trabalhá-las estatisticamente: jovens, até 34 anos, e mulheres. A comparação dessas categorias pode trazer importantes aspirações sobre a felicidade no trabalho, que, como abordado pela Gerente de Felicidade do Grupo Bloomin', é uma visão individual.

#### 4.5.3.4 Visão de Futuro

O primeiro bloco de afirmações está relacionado à visão de futuro que os colaboradores têm em relação à empresa.

A primeira afirmação foi sobre a visão de continuidade na empresa, com a frase “Me vejo trabalhando nesta empresa ainda daqui a 2 anos”. Afinal de contas, uma pessoa infeliz em seu trabalho tende a não possuir visão de médio ou longo prazo na empresa. Sobre esta afirmação, o público da Azul Linhas Aéreas mostra grande interesse em permanecer na empresa, com índice de 87% de concordância (somando-se “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”), demonstrando que a empresa é um ambiente de interesse, sendo este um resultado muito positivo. Além disso, não foi possível identificar variações significativas entre jovens e mulheres, sendo está uma opinião geral.

*Tabela 3: Me vejo trabalhando nesta empresa daqui a 2 anos*

Me vejo trabalhando nesta empresa ainda daqui a 2 anos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	72%	15%	4%	4%	4%
Jovens (até 34 anos)	72%	17%	6%	2%	4%
Mulheres	77%	8%	8%	7%	1%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

Na sequência, as pessoas foram expostas à seguinte afirmação: “Sinto que tenho possibilidade de desenvolvimento de carreira nesta empresa”. Aqui, os resultados mostram que existe certo otimismo da base em geral, pois 74% concordam com a afirmação em algum grau. As mulheres demonstram até um grau superior, alcançando 84% de concordância. O ponto de atenção fica nos jovens que, apesar de apresentarem 78% de concordância, quando avaliada somente a faixa de concordância total, fica abaixo da média geral da empresa. Neste caso, é preciso avaliar o que leva a tal resultado mais baixo que a média. Talvez seja somente uma

expectativa de movimentações mais aceleradas do que em pessoas mais velhas, cabendo à empresa entender como tratar essa questão.

*Tabela 4: Sinto que tenho possibilidade de desenvolvimento de carreira nesta empresa*

Sinto que tenho possibilidade de desenvolvimento de carreira nesta empresa	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	33%	41%	13%	7%	6%
Jovens (até 34 anos)	22%	56%	11%	5%	6%
Mulheres	38%	46%	8%	3%	5%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

Como última pergunta do bloco, os entrevistados deram sua opinião sobre a afirmação “Acredito que faço parte de uma empresa de sucesso”. O sentimento de pertencer a uma empresa de sucesso não apenas demonstra confiança no negócio em que se trabalha, mas demonstra também uma visão de futuro, uma vez que uma empresa de sucesso tende a ter perenidade.

Os entrevistados responderam que concordam, 91%, que fazem parte de uma organização de sucesso, sendo este um resultado extremamente positivo para a Azul Linhas Aéreas. A abertura por jovens não apresentou variação significativa, mas, no caso das mulheres, o resultado é ainda mais positivo, já que 98% concordam com a afirmação.

*Tabela 5: Acredito que faço parte de uma empresa de sucesso*

Acredito que faço parte de uma empresa de sucesso	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	63%	28%	6%	3%	0%
Jovens (até 34 anos)	61%	32%	3%	2%	0%
Mulheres	69%	29%	1%	1%	0%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

#### 4.5.3.5 Salário e Benefícios

Em seguida, foi apresentada a afirmação “Salário e benefícios são a razão mais importante pela qual trabalho aqui”. A pergunta tem o intuito de entender o peso da

variável financeira na escolha do local de trabalho. Um resultado muito alto de concordância nesta pergunta levaria à conclusão que atributos ligados à cultura organizacional e ao bem-estar do trabalhador seriam itens secundários. Felizmente, sob o ponto de vista da própria Azul Linhas Aéreas, empresa objeto deste estudo, o resultado não demonstra isso. Apesar de 47% das pessoas concordarem, apenas 4% o fazem de forma total, ou seja, há outros fatores mais relevantes. Um ponto de atenção são as mulheres, pois 62% concordam com a afirmação, demonstrando que, para elas, as variáveis financeiras possuem peso relevante na escolha do local de trabalho.

*Tabela 6: Salário e Benefícios são a razão mais importante pela qual trabalho aqui*

Salário e benefícios são a razão mais importante pela qual trabalho aqui	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	4%	43%	28%	13%	11%
Jovens (até 34 anos)	11%	39%	28%	17%	6%
Mulheres	8%	54%	31%	2%	6%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

#### 4.5.3.6 Liderança

Num terceiro bloco, foram apresentadas três afirmações para capturar a percepção do relacionamento com a liderança direta: “Eu me dou bem com meu líder”, “O relacionamento entre mim e meu gestor é uma fonte de estresse” e “Recebo feedback regular e construtivo sobre o meu desempenho”. Na primeira e na terceira perguntas, considerando uma empresa que preza pelo bem-estar do colaborador, espera-se alto grau de concordância. Já na segunda, espera-se o contrário.

Na primeira pergunta, 93% dos respondentes afirmam que possuem bom relacionamento com o líder, enquanto apenas 3% informam o contrário, demonstrando que esta não é uma preocupação geral para a Azul Linhas Aéreas, mas que há casos pontuais que precisam ser melhor compreendidos. Abrindo-se as respostas por jovens

e mulheres, não há variação significativa, pois os resultados de concordância ficam em 96% e 97%, respectivamente, dentro da margem de erro da pesquisa.

*Tabela 7: Eu me dou bem com meu líder*

Eu me dou bem com meu líder	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	78%	15%	3%	2%	1%
Jovens (até 34 anos)	83%	13%	2%	1%	1%
Mulheres	85%	12%	1%	2%	0%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

Já na segunda pergunta, 13% afirmam que o relacionamento com o gestor é uma fonte de estresse. Este fato, cruzado com a pergunta anterior, gera a hipótese de que, apesar de haver bom relacionamento geral no dia a dia entre líderes e liderados, algumas situações cotidianas, como a divergência sobre a forma de tratar um assunto específico, por exemplo, podem ser fontes de estresse. Novamente, não há diferença significativa para os grupos de jovens (11%) e mulheres (8%).

*Tabela 8: O relacionamento entre mim e meu gestor é uma fonte de estresse*

O relacionamento entre mim e meu gestor é uma fonte de estresse	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	3%	10%	11%	11%	65%
Jovens (até 34 anos)	2%	9%	22%	17%	50%
Mulheres	2%	6%	8%	31%	54%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

A última afirmação do bloco foi relacionada aos feedbacks, onde 63% concordam que receber retornos frequentes e construtivos de seus líderes. Apesar de existir uma grande lacuna entre os que concordam e a totalidade de respondentes, o contingente de pessoas que discordam é relativamente baixo: 15%. Isto ocorre por uma grande concentração, 22%, de pessoas que se abstêm de opinião no caso.

O percentual de concordância é mais evidente em mulheres, dentre as quais 84% informam que concordam total ou parcialmente que recebem feedbacks frequentes e construtivos.

Tabela 9: Recebo Feedback regular e construtivo sobre o meu desempenho

Recebo feedback regular e construtivo sobre o meu desempenho	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	30%	33%	22%	2%	13%
Jovens (até 34 anos)	50%	17%	25%	5%	3%
Mulheres	38%	46%	8%	3%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

#### 4.5.3.7 Ambiente

O último bloco de afirmações trabalha a parte da positividade, ou não, do ambiente da empresa. A primeira pergunta é relacionada à segurança psicológica para desafiar o status quo de como as coisas são feitas: “Sinto que é seguro falar e desafiar a forma como as coisas são feitas na minha empresa”. Em teoria, as pessoas são mais felizes em ambientes onde se sentem seguras para colaborar ou modificar a forma de fazer algo. Sendo assim, para esta pergunta, espera-se um alto grau de concordância.

Os resultados mostram que a maioria, 65%, sente que há espaço para posicionamento, porém há um contingente importante, 22%, de pessoas que entendem o contrário, o que é um ponto de atenção para a empresa. Outro ponto de atenção é quando é feito um foco no resultado das mulheres. Apesar do grau de concordância feminino, 69%, estar levemente acima do resultado do público em geral, quando analisamos o índice de pessoas que afirmam que concordam totalmente com a afirmação, as mulheres demonstram menos confiança que os demais grupos: 15%, contra 28% dos jovens e 26% do público geral. Este fator demonstra que a falta de segurança das mulheres em se posicionarem pode residir na hipótese de terem dificuldade de serem ouvidas ou por serem constantemente interrompidas. Aqui, há espaço para trabalho da Azul Linhas Aéreas na retenção de talentos femininos.

Tabela 10: Sinto que é seguro falar e desafiar a forma como as coisas são feitas na minha empresa

Sinto que é seguro falar e desafiar a forma como as coisas são feitas na minha empresa	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	26%	39%	13%	13%	9%
Jovens (até 34 anos)	28%	39%	6%	17%	11%
Mulheres	15%	54%	15%	8%	8%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A segunda pergunta do bloco é relacionada à percepção do grau de influência em decisões, que remete à ideia de independência ou empoderamento. Neste caso, novamente, os resultados são bastante positivos, onde 78% dos respondentes concordam que podem influenciar decisões que são importantes para seu trabalho. Não há variação significativa para jovens e mulheres.

Tabela 11: Posso influenciar decisões que são importantes para o meu trabalho

Posso influenciar decisões que são importantes para o meu trabalho	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	40%	38%	11%	9%	2%
Jovens (até 34 anos)	33%	44%	11%	5%	1%
Mulheres	33%	50%	8%	7%	1%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A penúltima afirmação faz menção direta à qualidade do ambiente de trabalho. Nela, uma vez mais, os resultados são positivos: 80% dos respondentes concordam que o ambiente de trabalho é bom. Entre as mulheres, a expressividade do resultado é ainda mais importante: 88%.

Tabela 12: Sinto que tenho um bom ambiente de trabalho

Sinto que tenho um bom ambiente de trabalho	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	50%	30%	12%	5%	2%
Jovens (até 34 anos)	56%	28%	11%	2%	4%
Mulheres	46%	42%	9%	3%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Por fim, a última afirmação apresentada foi sobre o equilíbrio entre o tempo gasto no trabalho e o tempo gasto nos aspectos pessoais da vida. De todas as

afirmações apresentadas, esta foi a que apresentou pior resultado, pois houve grande equilíbrio entre os que concordam e os que discordam.

No público geral, 45% são os concordantes, enquanto 28% discordam. Entre os jovens, o resultado piora um pouco: 39% concordam e 28% discordam. Entre as mulheres, o pior resultado: apenas 23% concordam com a informação, enquanto que 46% discordam, sendo que 23% discordam totalmente. Além disso, nenhuma mulher respondeu que concorda totalmente com a informação.

Entre os jovens, a explicação para a piora do resultado pode residir na expectativa de conseguir conviver mais com a família e amigos, coisa que talvez seus pais não tenham conseguido fazer, resultando num valor para a geração jovem.

Entre as mulheres, provavelmente a explicação reside num acúmulo de funções maior que para os homens, entre trabalho, cuidado com os filhos e com a casa. Esta, apesar de ser uma questão cultural a ser trabalhada pela sociedade com um todo, pode ser um ponto de atenção para as empresas, inclusive para a Azul Linhas Aéreas, onde talvez precisem ter um cuidado mais próximo com suas funcionárias.

*Tabela 13: Estou satisfeito com o equilíbrio entre o tempo que gasto no meu trabalho e o tempo que gasto em outros aspectos da minha vida*

Estou satisfeito com o equilíbrio entre o tempo que gasto no meu trabalho e o tempo que gasto em outros aspectos da minha vida	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Público Geral	15%	30%	26%	15%	13%
Jovens (até 34 anos)	17%	22%	33%	11%	17%
Mulheres	0%	23%	31%	23%	23%

*Fonte: Elaborado pelos autores (2024)*

#### **4.5.3.8 Atributos valorizados em uma oportunidade de emprego**

A última pergunta da pesquisa foi sobre os fatores que as pessoas mais valorizam numa oportunidade de trabalho. Foram apresentados sete fatores aos respondentes: salário, benefícios, ambiente de trabalho, liderança, flexibilidade, clima

organizacional e desafios no trabalho. Como a pergunta foi de respostas múltiplas, as pessoas foram incentivadas a marcar todos os fatores que julgaram importantes para essa tomada de decisão e não apenas o mais importante.

Os resultados mostram claramente que o salário é o que mais chama a atenção em uma oportunidade de emprego, estando presente em 79% de todas as respostas. Para os jovens e para as mulheres, ele também é o principal fator.

É importante ressaltar, entretanto, que no caso das mulheres o salário tem um peso menor do que para os jovens e o público em geral: 60% dos casos.

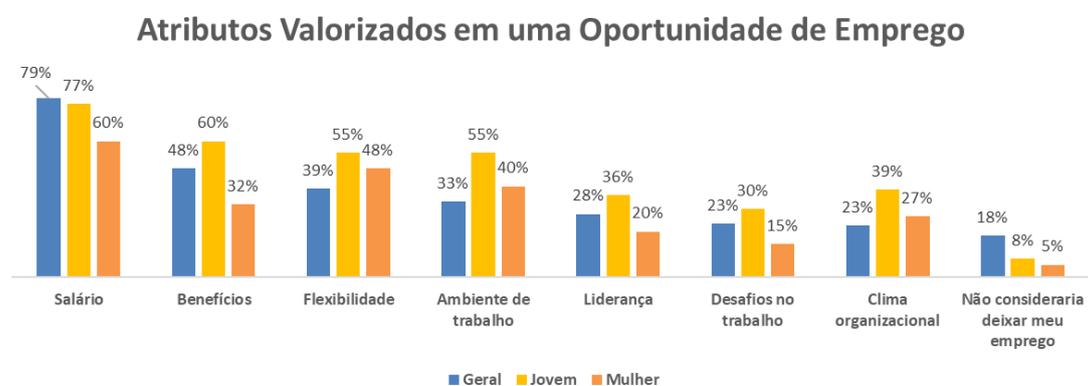
Os demais fatores que aparecem em sequência decrescente são: benefícios (48%), flexibilidade (39%), ambiente de trabalho (33%), liderança (28%), desafios no trabalho (23%) e clima organizacional (23%).

Em relação aos benefícios, quase metade dos respondentes afirmou que valoriza esse atributo em uma oportunidade de emprego e, entre os jovens, esse contingente sobe para 60%.

Outro pilar que se destaca, principalmente entre jovens e mulheres, é a flexibilidade. Este pilar já foi trabalhado anteriormente na análise, porém o resultado desta pergunta reforça o que foi previamente apresentado. Políticas de trabalho à distância, preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros, são alavancas importantes para este atributo.

Um quarto pilar que merece destaque é o do ambiente de trabalho. Este fator foi elogiado em perguntas prévias, porém a expressiva menção deste tópico entre os fatores valorizados em uma oportunidade de emprego dá a entender que, para a maior parte das pessoas, se o ambiente de trabalho deixar de ser positivo, como é atualmente, as pessoas tenderão a buscar novas oportunidades.

Figura 12: Atributos Valorizados em uma Oportunidade de Emprego



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

## 5.0 DESENVOLVIMENTO

Com base na análise dos *benchmarks* realizados, realidade atual da empresa case e resultado da pesquisa aplicada, podemos identificar que o principal desafio da empresa objeto de estudo em relação à retenção de talentos está centrado em questões de remuneração, benefícios e flexibilidade. A pesquisa revelou que o salário é o principal fator de insatisfação, sendo uma motivação significativa para que os funcionários considerem oportunidades em outras empresas. Este fator é especialmente relevante no público em geral, nota-se, porém, que os pilares relacionados a benefícios e flexibilidade tem maior relevância para o público jovem e de mulheres.

Identificamos que 66,61% da força de trabalho na empresa objeto de estudo, concentram-se nas gerações Y e Z, que possuem características marcantes conforme quadro abaixo:

Tabela 14: Características Geração Y e Geração Z

	Geração Y	Geração Z
Características principais	<i>Flexibilidade</i>	<i>Multitarefa</i>
	<i>Valorização das relações humanas</i>	<i>Tolerantes e ligados a diversidade</i>
	<i>Movidos por desafio</i>	<i>Valorizam autonomia</i>
	<i>Senso de urgência</i>	<i>Individualistas</i>
	<i>Aprendizagem gamificada</i>	<i>Conectados – nativos digitais</i>
	<i>Curiosidade intelectual</i>	<i>Apreciam feedbacks</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Além disso, embora a Azul demonstre um forte compromisso com a cultura organizacional, através da implementação de programas como “Bem-Vindo a Bordo” e “Chega Mais”, que visam fortalecer o vínculo dos tripulantes com a empresa, a ausência de políticas de promoção da felicidade no trabalho de forma estruturada e a falta de clareza em relação a oportunidades de crescimento interno ainda são limitantes para o engajamento pleno.

O grupo avaliou com base nos *benchmarkings* realizados e todas as informações da empresa estudada, que a mesma possui um grande volume de programas, ações e iniciativas, porém sem um foco direcional, não há uma análise de dados robusta e aprofundada que sejam a base para a definição dos objetivos a serem alcançados com relação aos desafios, oportunidades e melhoria da gestão de pessoas.

Entendemos ainda que há uma necessidade de preparar a empresa para um futuro próximo, principalmente no que diz respeito à atração e retenção de talentos de profissionais das gerações mencionadas anteriormente e considerar que uma mudança de cultura demanda um tempo mínimo de implantação.

Além de todo o mencionado acima, identificamos ainda a importância em se desenvolver uma estratégia que visa criar uma marca empregadora forte (*employer branding*) e valorizada no mercado de trabalho, fundamental para atrair e reter talentos das novas gerações, especialmente Geração Z e *Millennials*, que buscam muito mais do que um emprego; eles procuram um propósito e uma cultura organizacional alinhada com seus valores pessoais.

## 5.1 Proposta de solução

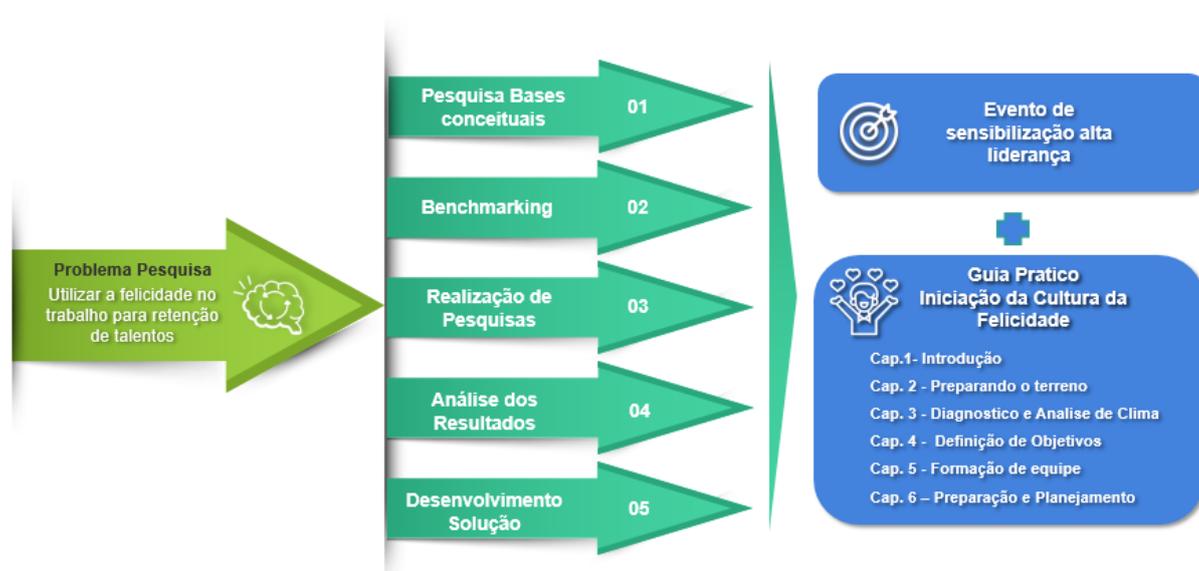
A proposta de solução recomendada, portanto, é o início de um processo de entendimento e conscientização da viabilidade para criação de uma política de recursos humanos focada na felicidade e bem-estar dos tripulantes, que poderá ser adaptada para a realidade financeira e plano estratégico da organização, cujo ponto inicial é a sensibilização da alta liderança através de um evento sobre o tema e entrega de um guia prático denominado “Iniciação da cultura da Felicidade”.

O guia prático terá como objetivo recomendar de forma simples e direta, como a Azul Linhas Aéreas pode aprofundar sua jornada na criação de uma cultura de

felicidade organizacional, apresentando conceitos, indicação de ações e exemplos que podem guiar a empresa rumo a um futuro que será moldado por novas gerações de profissionais e uma mudança na forma como vemos o trabalho.

A seleção de conteúdo do guia prático citado foi categorizada e traduzida em seis capítulos principais, além de introdução e um convite às lideranças. A composição do mesmo foi estruturada conforme figura 16.

Figura 13: Framework proposta de solução



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O evento de sensibilização da alta liderança sobre a cultura da felicidade organizacional será realizado em um local externo, criando um ambiente propício para a reflexão e engajamento dos participantes. Com início pela manhã e término no período da tarde, o encontro contará com a presença de um palestrante especialista no tema, que abordará a importância estratégica da felicidade no ambiente de trabalho. Será reforçado que ao promover um espaço de trabalho positivo, a empresa não só reduzirá índices de *turnover*, mas principalmente estará se preparando para

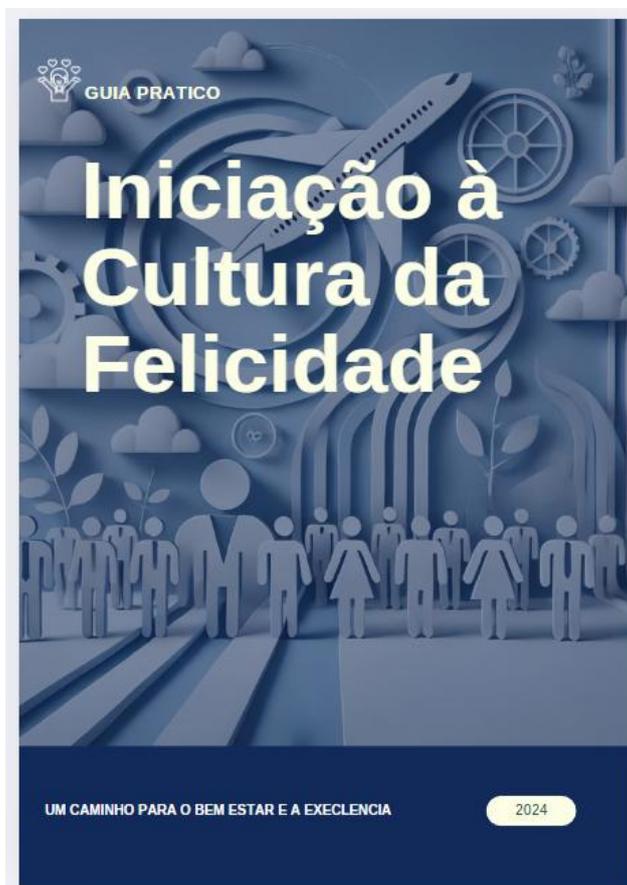
atrair e reter as atuais e futuras gerações. Esse evento pretende alinhar a alta liderança em torno da importância do tema em questão e como a mesma está sendo abordada no Brasil e no mundo.

Como parte do evento será distribuído aos participantes o guia prático desenvolvido, que contém, conforme descrito acima, capítulos orientativos com ações práticas que podem ser adotadas pela empresa.

Um guia prático em geral tem a função de orientar a implementação de processos ou práticas dentro das organizações de forma clara e estruturada. Ele oferece instruções detalhadas, passo a passo, para ajudar a equipe a entender, planejar e executar ações específicas, visando alcançar os objetivos definidos. Geralmente, inclui conceitos fundamentais, metodologias, ferramentas, e exemplos que facilitem a adaptação e aplicação dos conteúdos à realidade da empresa. Ao seguir o guia, a organização conseguirá padronizar processos, garantir a consistência na aplicação de práticas e monitorar o progresso, o que é essencial para atingir resultados eficazes e mensuráveis.

O guia inicia com uma introdução ao conceito de felicidade organizacional, explorando sua relevância estratégica e os benefícios que proporciona para empresas modernas.

Figura 14: Capa Guia prático - Iniciação a cultura da felicidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

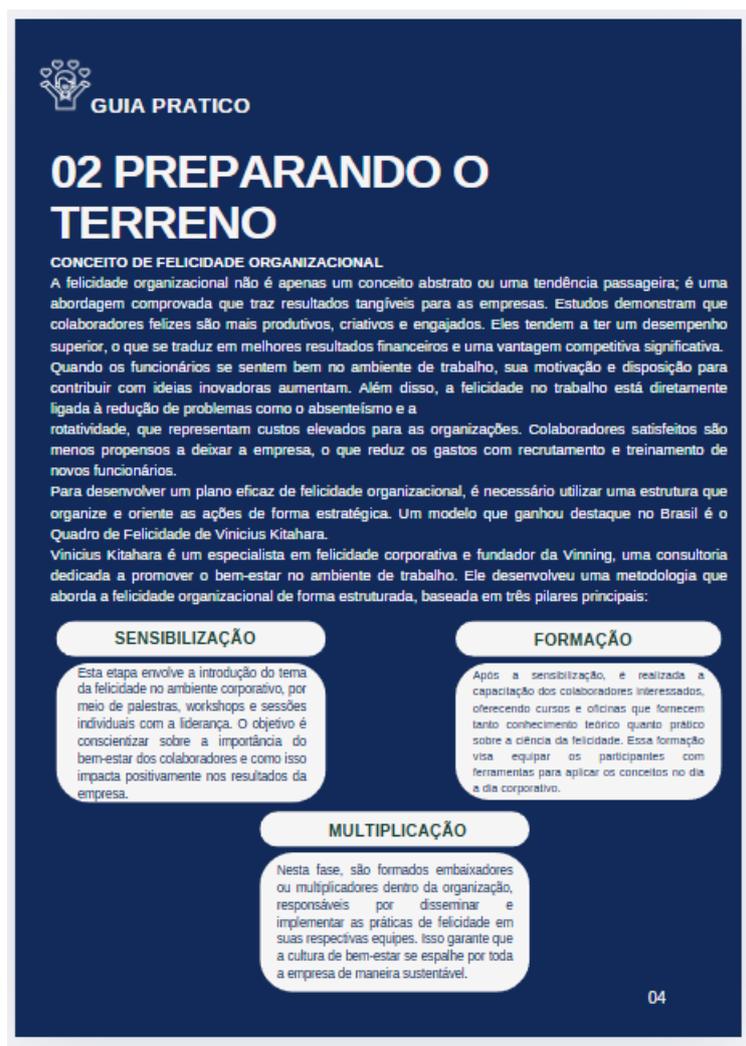
O Capítulo 2 do guia, intitulado "Preparando o Terreno", tem como foco a criação de uma base sólida para iniciar a cultura de felicidade organizacional. Este capítulo detalha os primeiros passos essenciais para que a empresa compreenda o conceito e inicie ações práticas de sensibilização e planejamento.

Entendimento do Conceito de Felicidade Organizacional, nesta seção começa explicando que a felicidade organizacional não é apenas uma tendência passageira, mas uma abordagem comprovada que gera benefícios tangíveis, como aumento da produtividade, criatividade e engajamento dos colaboradores.

Consultoria Especializada, neste capítulo sugere a contratação de consultores especializados em felicidade organizacional, como Vinicius Kitahara e Renata Rivetti,

que têm experiência em estruturar iniciativas de bem-estar corporativo. A consultoria pode oferecer uma visão externa objetiva, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, além de orientar a criação de um plano de ação eficaz.

Figura 15: Guia prático - Item 02" preparando o terreno"



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O Capítulo 3 do guia, intitulado "Diagnóstico Inicial e Análise de Clima", é dedicado à compreensão do estado atual da empresa em relação ao clima organizacional e ao bem-estar dos tripulantes. Esta etapa é crucial, pois permitirá à empresa identificar áreas que necessitam de melhorias antes de implementar ações de felicidade organizacional.

Levantamento de Dados e Pesquisa de Clima Focado este capítulo começa com a importância de realizar uma pesquisa de clima detalhada para coletar dados sobre a satisfação, engajamento e bem-estar dos colaboradores. Para isso, recomenda-se o uso de questionários baseados em modelos reconhecidos, como o modelo PERMA, que avalia Positividade, Engajamento, Relacionamentos, Significado e Realização. O levantamento deve ser abrangente, considerando diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa.

Entrevistas Qualitativas e Grupos Focais, além dos questionários, o capítulo sugere a realização de entrevistas qualitativas e grupos focais com colaboradores de diferentes setores. Esses encontros permitem uma exploração mais profunda das percepções e experiências dos colaboradores, proporcionando uma visão detalhada sobre a cultura da empresa, além de identificar tanto os pontos fortes quanto os desafios relacionados ao bem-estar e à felicidade.

Pesquisa de Relacionamentos e Suporte Social este capítulo orienta a empresa a investigar o nível de suporte e conexão entre os colaboradores e seus líderes. Essa análise ajudará a identificar a qualidade dos relacionamentos e do ambiente de colaboração, dois elementos fundamentais para o bem-estar. Questões como "Você sente que pode contar com seus colegas para obter apoio em momentos de desafio?" auxiliam a medir o sentimento de apoio e colaboração.

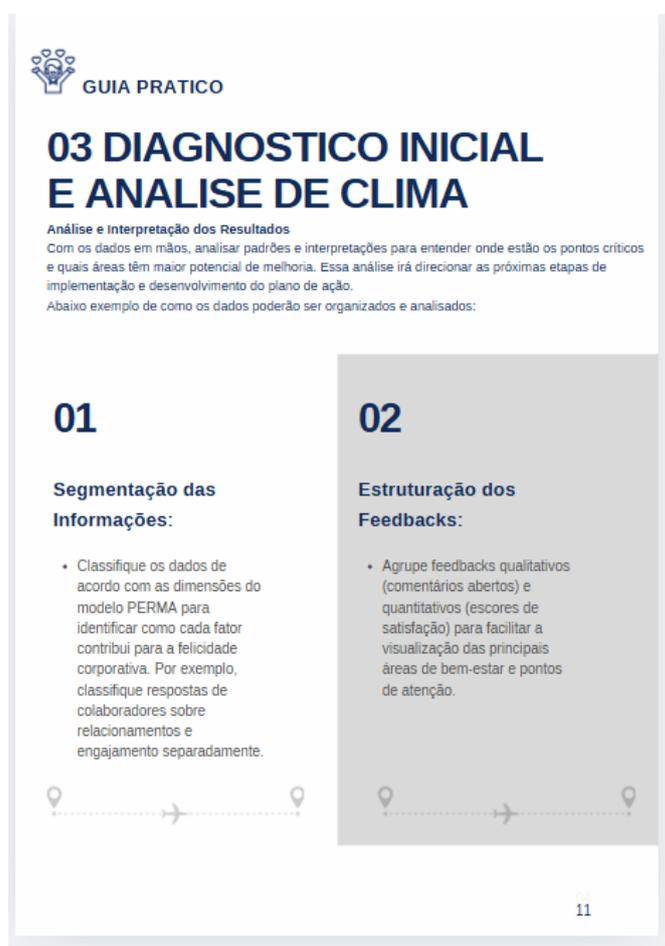
Análise de Dados de Absenteísmo e Rotatividade, este outro aspecto relevante abordado neste capítulo é a análise de indicadores objetivos, como taxas de absenteísmo e rotatividade. Esses dados fornecem *insights* sobre a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, ajudando a identificar problemas estruturais ou culturais que podem impactar a retenção e o engajamento.

Avaliação de Saúde e Bem-Estar Mental neste capítulo é sugerida a aplicação de avaliações de bem-estar mental e emocional, fundamentais para entender o estado geral de saúde dos colaboradores. Indicadores de estresse, ansiedade e satisfação

devem ser medidos de forma anônima para garantir que os colaboradores se sintam seguros ao compartilhar informações sensíveis.

*Feedback* sobre Propósito e Realização, por fim, o capítulo recomenda que a empresa avalie o alinhamento dos colaboradores com o propósito organizacional e o nível de realização pessoal no trabalho. Questões focadas em entender se os colaboradores percebem sentido em suas atividades e se sentem realizados com suas funções são essenciais para identificar áreas que podem ser aprimoradas.

Figura 16: Guia prático: Diagnostico inicial e analise de clima



**GUIA PRÁTICO**

## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA

**Análise e Interpretação dos Resultados**  
Com os dados em mãos, analisar padrões e interpretações para entender onde estão os pontos críticos e quais áreas têm maior potencial de melhoria. Essa análise irá direcionar as próximas etapas de implementação e desenvolvimento do plano de ação.  
Abaixo exemplo de como os dados poderão ser organizados e analisados:

### 01

**Segmentação das Informações:**

- Classifique os dados de acordo com as dimensões do modelo PERMA para identificar como cada fator contribui para a felicidade corporativa. Por exemplo, classifique respostas de colaboradores sobre relacionamentos e engajamento separadamente.

### 02

**Estruturação dos Feedbacks:**

- Agrupe feedbacks qualitativos (comentários abertos) e quantitativos (escores de satisfação) para facilitar a visualização das principais áreas de bem-estar e pontos de atenção.

11

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao concluir o diagnóstico e a análise de clima, a empresa terá uma visão completa dos fatores que impactam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores. Esses *insights* orientarão as próximas etapas do projeto, permitindo que a empresa defina ações de forma direcionada e eficaz.

O Capítulo 4 do guia, intitulado "Definição dos Objetivos do Projeto e KPIs", é dedicado a estruturar e estabelecer as metas do projeto de felicidade organizacional, assegurando que as ações sejam direcionadas, mensuráveis e alinhadas aos valores da empresa. Este capítulo orienta sobre como transformar os objetivos de bem-estar em indicadores específicos e práticos que guiarão o sucesso do projeto.

Alinhamento com a Visão e Valores da Empresa neste capítulo começa destacando a importância de alinhar os objetivos do projeto com a missão, visão e valores da empresa. Isso ajuda a garantir que a felicidade organizacional seja integrada à cultura corporativa de forma consistente.

Entendimento das Necessidades dos Colaboradores, um objetivo eficaz é aquele que reflete as reais necessidades dos colaboradores. Com base no diagnóstico do clima organizacional (Capítulo 3), este capítulo orienta a empresa a identificar os principais desafios e pontos de insatisfação dos colaboradores. Por exemplo, se a pesquisa aponta baixa satisfação em determinado aspecto, pode-se estabelecer como objetivo melhorar esse índice em um período específico.

Definição de KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho), para mensurar o impacto das ações, o capítulo detalha a importância de criar KPIs claros e relevantes. Os KPIs ajudam a empresa a monitorar aspectos como engajamento, satisfação, absenteísmo e rotatividade, indicando o progresso do projeto em tempo real. Exemplos de KPIs que foram recomendados incluem: aumento no índice de satisfação dos colaboradores, redução na taxa de absenteísmo e melhorias na retenção de talentos.

Consideração de Impactos de Curto e Longo Prazo, este capítulo recomenda estabelecer metas de curto e longo prazo para uma visão abrangente do impacto do projeto. Metas de curto prazo, como melhoria no clima de uma área específica, ajudam a verificar a eficácia inicial das ações, enquanto metas de longo prazo, como consolidação da felicidade como parte da cultura organizacional, orientam a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo.

Estabelecimento de Objetivos Realistas e Alcançáveis, é essencial que os objetivos sejam viáveis, considerando os recursos e o tempo disponíveis. Este trecho orienta a empresa a definir metas realistas, que possam ser alcançadas com os recursos atuais, evitando frustrações e fortalecendo o compromisso com o projeto. Cada meta deve ser específica, mensurável, relevante e com prazo definido, seguindo o modelo SMART.

Envolvimento da Alta Liderança na Definição dos Objetivos, neste capítulo também destaca a importância de envolver a liderança na definição dos objetivos. Esse envolvimento é crucial para que os líderes endossam o projeto e incentivem a adesão dos colaboradores. Ao alinhar os líderes com os objetivos do projeto, a empresa aumenta as chances de engajamento e de apoio contínuo para as iniciativas de bem-estar.

Formalização e Divulgação dos Objetivos, por fim, o capítulo sugere a criação de um documento formal com os objetivos e KPIs definidos, que deve ser divulgado para todos os envolvidos no projeto. Isso inclui embaixadores, colaboradores e líderes. A formalização dos objetivos garante clareza e transparência, criando um entendimento comum sobre o que o projeto pretende alcançar e como seu progresso será monitorado.

O Capítulo 5 do guia, intitulado "Formação da Equipe de Implementação", aborda a importância de montar um time dedicado para liderar a execução do projeto de felicidade organizacional. Essa equipe é fundamental para garantir que as ações

sejam implementadas de forma coordenada, estratégica e alinhada com os objetivos definidos no Capítulo 4.

Abaixo estão os principais pontos detalhados deste capítulo:

- **Definição dos Papéis e Responsabilidades:** O capítulo começa enfatizando a necessidade de clareza sobre as funções de cada membro da equipe. Cada papel deve ter responsabilidades bem definidas, incluindo um líder principal, conhecido como *Chief Happiness Officer* (CHO) ou responsável pelo projeto, que será o ponto central para gerenciar as atividades. Além do CHO, a equipe deve incluir membros com funções específicas, como comunicação, análise de dados e execução das atividades de bem-estar.
- **Seleção de Profissionais Alinhados com o Perfil do Projeto:** A formação da equipe deve incluir colaboradores com habilidades em comunicação, empatia, inteligência emocional e uma compreensão clara da importância do bem-estar no ambiente corporativo. É recomendável escolher membros que já demonstram um forte alinhamento com os valores organizacionais e a cultura de felicidade, para que possam atuar como multiplicadores e influenciadores da mudança.
- **Capacitação e Treinamento em Práticas de Felicidade e Bem-Estar:** Para que a equipe esteja preparada, o guia recomenda treinamentos em áreas como felicidade organizacional, psicologia positiva, inteligência emocional e práticas de *mindfulness*. Estes treinamentos são essenciais para que os membros da equipe adquiram tanto o conhecimento teórico quanto as ferramentas práticas para implementar e monitorar o projeto de felicidade.
- **Estabelecimento de um Comitê de Bem-Estar:** Além da equipe central, o capítulo sugere a criação de um comitê de bem-estar, com representantes de diferentes áreas da empresa. Este comitê funciona como um suporte adicional para o CHO e a equipe principal, ajudando a disseminar a cultura de felicidade em todas as partes da organização. O

comitê também serve como um canal de comunicação entre os colaboradores e a equipe de implementação, possibilitando o *feedback* e o aprimoramento contínuo do projeto.

- **Desenvolvimento de um Plano de Comunicação Interna:** Para garantir que todos os colaboradores estejam informados sobre as iniciativas de bem-estar, o capítulo orienta a criação de um plano de comunicação. Esse plano deve incluir atualizações regulares sobre as ações de felicidade organizacional, compartilhar resultados e fornecer canais para o *feedback* dos colaboradores. Manter uma comunicação clara e constante ajuda a fortalecer o engajamento e o comprometimento de toda a empresa.
- **Reuniões Regulares de Planejamento e Avaliação:** O capítulo finaliza destacando a importância de encontros periódicos entre o CHO, a equipe principal e o comitê de bem-estar para revisar o progresso do projeto. Essas reuniões são essenciais para discutir os *feedbacks* recebidos, analisar os dados coletados e ajustar as estratégias conforme necessário. Uma agenda de reuniões regular ajuda a manter o alinhamento e a consistência nas ações de felicidade organizacional.

O Capítulo 6 do guia, intitulado "Preparação e Planejamento do Projeto Piloto", apresenta os passos necessários para desenvolver e testar um projeto inicial de felicidade organizacional em uma área específica da empresa. Esse projeto piloto é crucial para verificar a viabilidade das ações antes de expandi-las para toda a organização, permitindo ajustes e melhorias baseados em uma experiência controlada. Abaixo estão os principais pontos abordados neste capítulo:

Definição dos Objetivos do Projeto Piloto, neste capítulo começa enfatizando a importância de estabelecer metas claras e específicas para o projeto piloto, alinhadas aos objetivos gerais do programa de felicidade organizacional e aos KPIs definidos no Capítulo 4. Os objetivos devem refletir o impacto esperado nas áreas de bem-estar e engajamento, de forma a proporcionar uma base sólida para avaliar o sucesso das ações implementadas.

Seleção da Área Piloto, para que o piloto tenha o maior impacto possível, é recomendável escolher uma área ou departamento da empresa onde os colaboradores estejam abertos à mudança e onde seja possível observar resultados representativos. Essa seleção deve considerar o perfil da equipe, incluindo seu tamanho, funções e desafios, para garantir que o piloto possa fornecer insights válidos para toda a organização.

Planejamento das Ações, com a área piloto definida, o próximo passo é desenvolver um cronograma detalhado das atividades que serão implementadas. Esse planejamento inclui a definição de recursos, prazos e frequência das ações, como workshops, atividades de integração e pausas de bem-estar. O cronograma deve ser realista e adaptado à rotina da área piloto, para facilitar a participação dos colaboradores e garantir o sucesso das ações.

Engajamento da Liderança da Área Piloto, o apoio da liderança é essencial para a eficácia do projeto piloto. O capítulo orienta a capacitação dos líderes da área piloto para que eles possam atuar como facilitadores das práticas de bem-estar. Esse engajamento é fundamental para assegurar que os colaboradores se sintam incentivados e apoiados na participação das atividades.

Comunicação Interna com a Equipe Piloto, o sucesso do projeto piloto depende de uma comunicação clara e motivadora com os colaboradores envolvidos. O capítulo recomenda realizar reuniões iniciais e compartilhar os objetivos e benefícios do projeto com a equipe. Dessa forma, os colaboradores terão uma compreensão completa das atividades, expectativas e impacto esperado, aumentando o engajamento e a adesão ao piloto.

Implementação do Projeto Piloto, nesta etapa, as ações planejadas são executadas de acordo com o cronograma estabelecido. A implementação deve ser acompanhada de perto pela equipe de felicidade organizacional e pelo comitê de bem-

estar, garantindo que as atividades ocorram conforme planejado e que eventuais ajustes possam ser feitos em tempo real.

Coleta de *Feedback* e Monitoramento Contínuo, ao longo do projeto piloto, o capítulo recomenda a realização de *check-ins* regulares com a equipe para coletar *feedback* e medir o engajamento dos colaboradores. Pesquisas rápidas e reuniões periódicas de acompanhamento ajudam a identificar áreas que podem ser ajustadas, garantindo que o projeto permaneça alinhado aos objetivos de bem-estar e felicidade.

Avaliação e Análise Final do Projeto Piloto, após a conclusão do projeto piloto, é realizada uma análise detalhada dos resultados com base nos KPIs definidos. Essa avaliação deve comparar os dados coletados com as metas estabelecidas inicialmente, identificando as ações que tiveram mais sucesso e as que podem ser melhoradas. A documentação de lições aprendidas é fundamental para guiar futuras implementações.

Preparação para Expansão, com os resultados do piloto em mãos, a empresa estará pronta para expandir o projeto para outras áreas. O capítulo finaliza com recomendações sobre como ajustar o planejamento e adaptar as melhores práticas identificadas no piloto para uma implementação gradual e eficaz em toda a organização.

Figura 17: Guia prático: Preparação e Planejamento Projeto Piloto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

É possível encontrar o guia desenvolvido neste projeto na íntegra no apêndice apresentado no final desta pesquisa.

## 5.2 Análise Viabilidade

As análises de viabilidade a seguir serão baseadas na proposta de solução, que, neste momento, limita-se à sensibilização da empresa para a importância da implementação de uma política de recursos humanos e benefícios voltadas ao bem-

estar e à felicidade dos colaboradores. Desta maneira, não será abordada a viabilidade da implantação, de fato, da cultura, o que poderá ser desenvolvido futuramente.

### **5.2.1 Viabilidade técnica**

Não existem barreiras legais, ambientais, tecnológicas ou logísticas para a implantação do projeto.

Para a realização do evento de sensibilização, basta a compatibilização da agenda do corpo diretivo e do palestrante escolhido, a escolha de um local apropriado e o deslocamento de toda a liderança no dia do evento. Este último ponto poderia ser um problema tanto operacional quanto financeiro, caso o mercado de atuação da empresa fosse outro, visto que pessoas de diferentes regionais precisariam se deslocar ao local do evento, gerando custo e podendo ser difícil a compatibilização de horários, porém, como se trata do mercado de aviação, o deslocamento acaba sendo facilitado. Lembrando que para a impressão do material do guia prático, não há qualquer problema.

### **5.2.2 Viabilidade operacional**

Não há qualquer objeção operacional. O único recurso que não está disponível internamente é a figura do palestrante, responsável pela sensibilização da liderança da Azul Linhas Aéreas sobre a temática da felicidade organizacional. Porém, existem diversos profissionais no mercado que prestam tal serviço, não caracterizando o tema como uma dificuldade operacional.

### 5.2.3 Viabilidade estratégica

A missão da Azul Linhas Aéreas é “Fazer com esse seja o melhor emprego da minha vida e que nosso Cliente tenha o melhor voo da sua”. Desta maneira, está inserida no mapa estratégico da companhia a experiência do colaborador/tripulante, o que faz com que a sensibilização da liderança sobre a temática de felicidade organizacional não encontre nenhuma barreira estratégica. O que pode ocorrer é, em função do momento financeiro vivido pela empresa, o tema ser priorizado ou não diante dos demais desafios da companhia.

### 5.2.4 Viabilidade financeira

O projeto de sensibilização da liderança da Azul Linhas Aéreas sobre a temática de felicidade organizacional envolve alguns custos:

- Contratação de palestrante especialista no tema para guiar a sensibilização: R\$35.000,00;
- Aluguel de local que comporte a liderança (cerca de 100 pessoas, entre diretores e gerentes), com estrutura de assentos, climatização e audiovisual para a realização do evento: R\$4.500,00;
- *Coffee break* (2 eventos: manhã e tarde) para 100 pessoas: R\$9.000,00
- Almoço para 100 pessoas: R\$10.000,00;
- Deslocamento de cerca de 20 líderes da companhia de suas bases operacionais para o local do evento: R\$24.000,00 (custo de passagem não vendida);
- Estadia de cerca de 20 líderes que terão que se deslocar ao local do evento: R\$14.000,00;
- Impressão, em gráfica especializada, de 120 exemplares (20% reserva) do guia prático para distribuição: R\$8.400,00.

Tabela 15: Custos Referenciais

<b>Custos Referenciais</b>			
<b>Atividade</b>	<b>Quantidade (un)</b>	<b>Custo unitário (R\$)</b>	<b>Custo total (R\$)</b>
Palestrante	1	35.000,00	35.000,00
Local	1	4.500,00	4.500,00
Coffe Break	200	45,00	9.000,00
Almoço	100	100,00	10.000,00
Deslocamento aéreo	40	600,00	24.000,00
Estadia	20	700,00	14.000,00
Impressão Guia	120	70,00	8.400,00
<b>Valor total</b>			<b>104.900,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os custos são baixos, considerando uma empresa do porte da Azul Linhas Aéreas. Ainda assim, reside aqui a preocupação em tornar a análise financeira positiva, a fim de incentivar a continuidade da proposta e a realização da sensibilização para, em um segundo momento, ser iniciada a implementação do programa de felicidade organizacional.

Sendo assim, são trazidos aqui alguns benefícios financeiros e não-financeiros de uma política de felicidade organizacional:

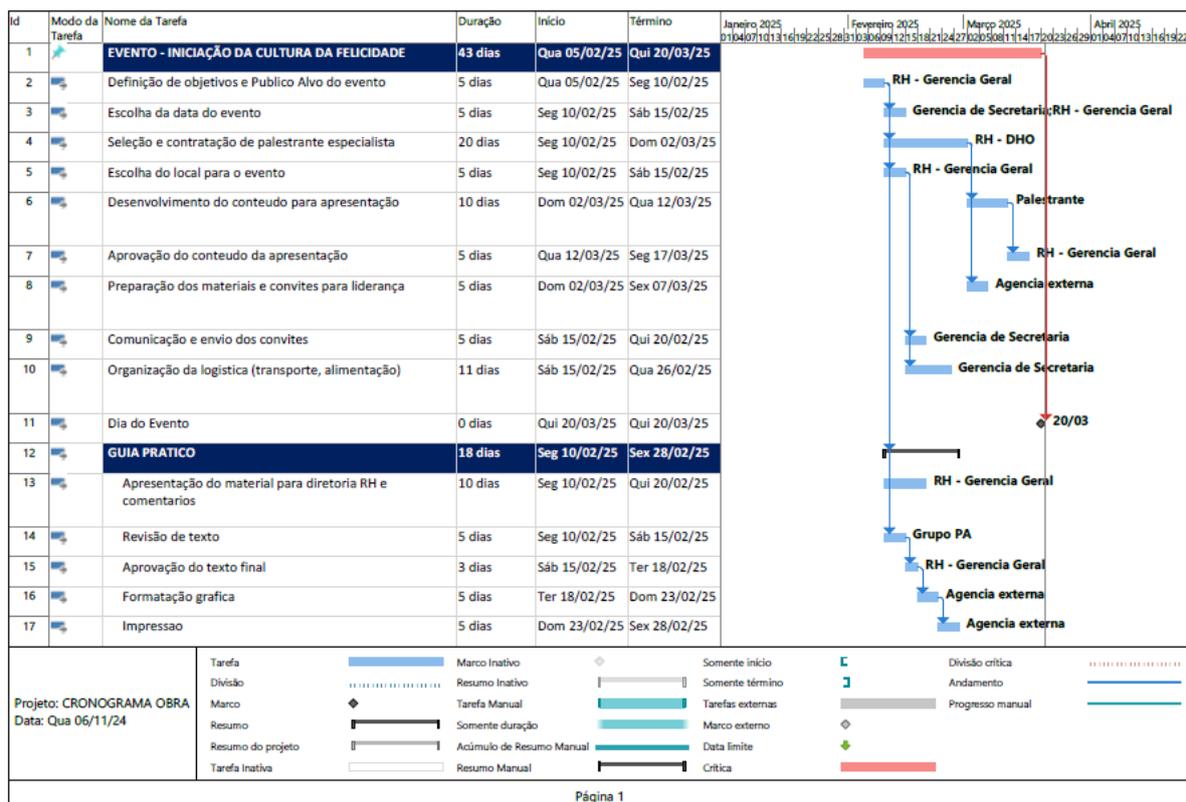
- Ganho de produtividade (31%);
- Redução de acidentes de trabalho (50%);
- Redução do absenteísmo (24%);
- Redução das demissões voluntárias;
- Atração de talentos que estejam conectados com a proposta de valor (felicidade e bem-estar) da companhia.

Desta maneira, numa visão de ganho futuro com o tema, a viabilidade financeira também não aparece como um problema para a realização da etapa de sensibilização da liderança.

### 5.3 Cronograma De Implementação

Apresentamos neste capítulo o cronograma previsto para a primeira etapa sugerida na proposta de solução onde denominamos Evento - Iniciação da cultura da felicidade e entrega do Guia prático - Iniciação da Cultura da Felicidade a alta liderança da empresa case, com a função de organizar e planejar as atividades necessárias para concluirmos o projeto, de forma a garantir que o mesmo seja realizado dentro do prazo e orçamento estabelecidos. Estamos considerando que o início deste cronograma se dará após apresentação deste projeto aplicativo a banca examinadora, análise e revisões.

Figura 18: Cronograma do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

## 6.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A felicidade organizacional é, de fato, um tema desafiador, devido à sua natureza subjetiva. O que constitui felicidade para uma pessoa pode ser completamente diferente para outra e essa variação torna difícil padronizar ou definir critérios claros para medir e promover o bem-estar de maneira uniforme. Em um ambiente corporativo, onde resultados e metas são tradicionalmente quantificados e objetivos, o conceito de felicidade desafia tal abordagem, exigindo uma flexibilidade que nem sempre se encaixa nos moldes convencionais de gestão.

Além disso, falar sobre felicidade no trabalho pode gerar receios e dúvidas, pois muitos ainda associam o ambiente corporativo exclusivamente com produtividade e metas, não com satisfação ou bem-estar emocional. Essa perspectiva cria resistência em alguns profissionais, que podem ver o tema como algo "utópico" no ambiente de trabalho, ou até mesmo como uma tentativa de desviar o foco das questões estruturais que afetam o bem-estar, como carga de trabalho excessiva ou falta de reconhecimento.

Por outro lado, o tema da saúde mental, felicidade e bem-estar tem entrado para as agendas de diversas empresas: estima-se que os problemas de saúde mental retirem US\$1 trilhão (R\$5,17 trilhões) da economia mundial a cada ano. Em contrapartida a esse desafio, iniciativas de Felicidade Corporativa geram aumento em produtividade de até 31% (Harvard Business Review), aumento em retenção de até 44% (Gallup), aumento em inovação de até 300% (Harvard Business Review), redução em ausências por doença de até 66% (Forbes), redução em turnover de até 51% (Gallup) e redução em *burnout* de até 125% (Greenberg & Arawaka).

O mundo está falando em cultura da felicidade e bem-estar. Universidades de Harvard e Yale possuem cursos dedicados ao tema estando entre os mais concorridos. Inspirado nessas universidades e, buscando atender a demanda dos estudantes, teremos a Universidade de Brasília (UnB) como a primeira a ministrar a disciplina sobre felicidade do Brasil no segundo semestre deste ano. Todas as vagas

disponibilizadas já foram preenchidas, demonstrando o interesse sobre a temática. A Fundação Dom Cabral (FDC) inseriu em seu portfólio cursos como “Felicidade corporativa” e “Liderando para a felicidade”, além de tantas outras agendas em diversos países.

Fato é que colaboradores que se sentem valorizados e satisfeitos no trabalho tendem a colaborar mais, a propor soluções e a enfrentar desafios com mais otimismo e energia. Esse clima positivo gera um ciclo virtuoso onde a satisfação no trabalho aumenta o desempenho e os bons resultados, por sua vez, reforçam o sentimento de realização e felicidade. Colaboradores felizes têm uma menor intenção de deixar o emprego, o que reduz os custos com recrutamento e treinamento. Isso é especialmente importante em um mercado competitivo, onde atrair e reter talentos se tornou um diferencial estratégico, principalmente num mundo com tamanhas transformações do modo de se enxergar o trabalho impulsionado principalmente pelas características das novas gerações.

Considerando todos esses aspectos, a complexidade do tema e os conhecimentos adquiridos no processo de elaboração do projeto aplicativo, entendemos que o produto resultante deste projeto é um primeiro passo para a sensibilização a temática felicidade, assunto que vem ganhando força no Brasil através de cases de grandes empresas que apostaram em inovar trazendo esse conceito para dentro das organizações, o evento proposto acrescido da entrega do guia gerará um despertar para o tema.

O guia elaborado contém *insights* importantes, algumas ações recomendadas, porém não exaustivas, trazendo um primeiro contato ao tema cultura da felicidade e bem-estar no ambiente de trabalho.

O estudo de viabilidade demonstrou que o investimento para um evento de sensibilização e impressão do *guide* tem valores relativamente baixos considerando o porte da empresa *case*, porém, uma realidade de orçamento restrito pode ser um fator negativo.

Recomendamos que esse valor seja previsto no orçamento do próximo ano corrente, caso haja oportunidade e além disso que a Azul Linhas Aéreas através de uma análise de dados mais aprofundada com relação a indicadores importantes com relacionados à gestão dos tripulantes, em conjunto com o time de planejamento financeiro, possa se aprofundar num estudo de viabilidade financeira que justifique o investimento para este evento e guia prático mas além disso com um processo de mudança estrutural com relação a cultura da felicidade ainda maior.

## REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **A Vantagem da Felicidade: Como um Cérebro Positivo Impulsiona o Sucesso no Trabalho e na Vida**. Nova York: Crown Publishing, 2010.

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo mostra como alcançar a felicidade**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

ADAMS, J. S. **Para uma compreensão da desigualdade**. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1965.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **O modelo de demandas e recursos do trabalho: estado da arte**. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BATISTA, R. M. M. **Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho, no engajamento e o papel da liderança**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) — Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023.

BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação**. Relatório Mundial da Felicidade. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/cinco/cinforme/edicao-7-2024/relatorio-mundial-da-felicidade>. Acesso em 02/11/2024.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade e da competitividade**. Campinas: Qualitymark, 1989.

CARMELI, A.; GITTELL, J. H. **Relacionamentos de alta qualidade, segurança psicológica e aprendizagem com falhas em organizações de trabalho**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, n. 6, p. 709-729, 2009.

CASTRO, A. B. **Introdução à metodologia de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CATALYST. Por que Diversidade e Inclusão Importam: Resumo. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>. Acesso em

02/11/2024.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. **A Importância da Segurança Psicológica no Local de Trabalho.** Disponível em: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/why-psychological-safety-matters/>. Acesso em: 02/11/2024.

CENTER FOR GENERATIONAL KINETICS. **Pesquisa sobre a Geração Z e suas expectativas.** Austin, 2019. Disponível em: <https://genhq.com/>. Acesso em: 06/11/2024.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano.** Nova York: Plenum, 1985.

DELOITTE. **Pesquisa de 2021 sobre Millennials e Geração Z.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>. Acesso em: 06/11/2024.

DIENER, E. **Bem-estar subjetivo.** Boletim Psicológico, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.

EDMONDSON, A. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

EDMONDSON, A. C. **A Organização Destemida: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento.** Wiley, 2018.

EDMONDSON, A. **Palestra TEDx de Amy Edmondson sobre Segurança Psicológica.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>. Acesso em: 02/11/2024.

EDMONDSON, A. **Segurança psicológica e comportamento de aprendizado em equipes de trabalho.** *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

FEEDZ. Pesquisa | **Felicidade Corporativa e Futuro do Trabalho.** Feedz Materiais. Disponível em: <https://materiais.feedz.com.br/>. Acesso em: 02/11/2024.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** 32. ed. São Leopoldo: Sinodal, 1985.

FREDRICKSON, B. L. **O papel das emoções positivas na psicologia positiva: A teoria de ampliar e construir das emoções positivas.** *Psicólogo Americano*, v. 56, n. 3, p. 218, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

HAPPINESS INDEX. **O papel da felicidade no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://thehappinessindex.com>. Acesso em: 05/11/2024.

HARVARD UNIVERSITY. **Psicologia positiva: uma introdução.** *American Psychologist*, v. 55, p. 5-14, 2000.

KAHN, W. A. **Condições psicológicas de engajamento e desengajamento pessoal no trabalho.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

LYUBOMIRSKY, S.; SHELDON, K. M.; SCHKADE, D. **Perseguindo a felicidade: A arquitetura da mudança sustentável.** *Revisão de Psicologia Geral*, v. 9, n. 2, p. 111-131, 2005.

MASLOW, A. H. **Uma teoria sobre a motivação humana.** *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Resolução 66/281: Dia Internacional da Felicidade.** Nova York: ONU, 2012.

PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. **Forças e Virtudes de Caráter: Um Manual e Classificação.** Washington: Associação Americana de Psicologia, 2004.

ROBERT HALF. **Motivação no trabalho: 89% das empresas reconhecem que bons resultados estão ligados à felicidade dos colaboradores,** diz pesquisa. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/>. Acesso em: 02/11/2024.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não-Violenta,** São Paulo, 2006.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Motivações intrínsecas e extrínsecas: Definições clássicas e novas direções.** *Psicologia Educacional Contemporânea*, v. 25, n. 1, p.

54-67, 2000.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El *engagement en el trabajo***. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Demandas do trabalho, recursos do trabalho e sua relação com burnout e engajamento: um estudo com múltiplas amostras.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. **Melhorando o engajamento no trabalho por meio da gestão de recursos humanos.** In: NÄSWALL, K.; HELLGREN, J.; SVERKE, M. (Eds.). **O indivíduo na vida de trabalho em mudança.** Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. **A mensuração do engajamento e burnout: uma abordagem de análise fatorial confirmatória simples.** *Journal of Happiness Studies*, v. 30, p. 71-92, 2002.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade Autêntica: Usando a Nova Psicologia Positiva para Realizar Seu Potencial de Satisfação Duradoura.** Nova York: Free Press, 2002.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: Uma Nova Compreensão Visionária sobre Felicidade e Bem-Estar.** Nova York: Free Press, 2011.

SELIGMAN, M. E. P. **Flourish: a visão revolucionária de uma vida plena e feliz.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, Martin E. P. **A ciência da felicidade: uma nova maneira de encarar a vida.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SHORE, L. M. et al. **Inclusão e diversidade em grupos de trabalho: uma revisão e modelo para futuras pesquisas.** *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.

SINEK, S. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Por que as diferenças importam: um novo paradigma para a gestão da diversidade**. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79–90, 1996.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TWENGE, J. M. et al. **Diferenças geracionais nos valores de trabalho: aumento dos valores de lazer e extrínsecos, diminuição dos valores sociais e intrínsecos**. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

UNIVERSIDADE DE MELBOURNE. **Estudo sobre o impacto do modelo PERMA no ambiente de trabalho**. Melbourne: University of Melbourne, 2020. Disponível em: <https://www.unimelb.edu.au/>. Acesso em: 06/11/2024.

UNIVERSIDADE DE WARWICK. **Felicidade e produtividade**. Warwick Economics Research Papers, 2015.

VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; MAGNAN, E. S.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. **Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES)**. In: HUTZ, C. S. *Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas*. São Paulo: CETEPP Hogrefe, 2016.

WRZESNIEWSKI, A.; McCAULEY, C.; ROZIN, P.; SCHWARTZ, B. **Trabalhos, carreiras e vocações: relações das pessoas com seu trabalho**. *Journal of Research in Personality*, v. 31, n. 1, p. 21-33, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

## SITES

<https://rodonaves.com.br/quem-somos>. Acesso em: 26/05/2024 às 09h15.

<https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/especial-publicitario/rte-rodonaves/noticia/2019/12/19/rte-rodonaves-e-premiada-como-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar.ghtml>. Acesso em: 27/05/2024 as 09h30.

<https://jornada-certificacao.gptw.com.br/>. Acesso em: 26/05/2025 as 10h15.

<https://atmosfera.fia.com.br/pesquisas/lipt2023/>. Acesso em: 25/05/2024 as 10h40.

<https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2019/mobile>. Acesso em 25/05/2024 as 10h55

<https://wellhub.com/pt-br/blog/beneficios-e-programas-de-bem-estar/dimensoes-bem-estar/> . Acesso em 25/05/2024 as 11h55

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>. Acesso em 02/11/2024 às 10h

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro da entrevista benchmarking

#### 1. Dados Gerais da Empresa

- Qual é o setor de atuação da empresa?
- Quantos colaboradores a empresa possui atualmente?
- Qual é a estrutura de liderança da empresa? Existe algum departamento focado em pessoas ou bem-estar dos colaboradores?
- Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta atualmente em termos de gestão de pessoas?

#### 2. Cultura Organizacional

- Como você descreveria a cultura organizacional da empresa?
- Que valores e práticas são mais incentivados dentro da organização?
- Existe algum programa ou prática que promova a inclusão e a diversidade na empresa?

#### 3. Felicidade e Bem-Estar no Trabalho

- A empresa aborda temas de felicidade e bem-estar no ambiente de trabalho?
- Quais iniciativas, se houver, foram implementadas para promover o bem-estar dos colaboradores?
- A empresa possui algum indicador ou métrica para monitorar a felicidade ou o engajamento dos colaboradores?
- Há algum responsável ou equipe dedicada a promover o bem-estar na organização? Como é realizada essa função?
- Quais resultados ou mudanças positivas foram observados após a implementação de práticas de bem-estar?

#### 4. Retenção de Talentos

- Quais estratégias a empresa utiliza para reter seus talentos?
- Existe algum programa de desenvolvimento ou plano de carreira para os colaboradores?
- Como a empresa lida com a questão do turnover? Quais são as causas mais comuns de saída de colaboradores?
- Há algum diferencial que a empresa oferece para atrair e reter talentos no mercado?
- Como a empresa avalia a satisfação dos colaboradores em relação à sua trajetória profissional dentro da organização?

#### 5. Perspectivas e Melhores Práticas

- Na sua opinião, qual é o principal fator que contribui para o engajamento dos colaboradores na empresa?
- Quais são os desafios para implementar uma cultura de bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho?
- Quais práticas da empresa você considera que poderiam servir de modelo para outras organizações?
- Existe algum aprendizado específico que a empresa adquiriu sobre felicidade no trabalho e retenção de talentos que gostaria de compartilhar?

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos tripulantes

Link de acesso a plataforma para respostas:

[https://pt.surveymonkey.com/r/FelicidadeOrganizacional\\_TCC\\_FDC](https://pt.surveymonkey.com/r/FelicidadeOrganizacional_TCC_FDC)

Classificação / cadastro

Idade

18 - 24 / 25 - 34 / 35 - 44 / 45 - 54 / 55+

Gênero

Homem CIS / Mulher CIS / Homem Trans / Mulher Trans / Não me identifico com as expressões de gênero apresentada

Estado Civil

Solteiro / Casado / Divorciado

Número de filhos

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5+

Grau de escolaridade

Ensino médio / Técnico / Superior - Graduação / Pós-graduado / Mestre / Doutor

Cargo

Assistente / Analista / Supervisor / Especialista / Coordenador / Gerente / Diretor

Há quanto tempo você trabalha na sua empresa atual?

1 – 3 / 3 – 5 / 5 – 10 / 10+

## Perguntas

1 – Quais principais fatores que motivam na empresa? // numerar em ordem para identificar os fatores por peso

Cultura organizacional / Liderança / Ambiente de trabalho / Salário e benefícios / Trabalho desafiador / Flexibilidade / Outro

2 - Me vejo trabalhando nesta empresa ainda daqui a 2 anos.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

3 - Salário e benefícios são a razão mais importante pela qual trabalho aqui.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

4 - Eu me dou bem com meu líder.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

5 - O relacionamento entre mim e meu gestor é uma fonte de estresse?

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

6 - Sinto que é seguro falar e desafiar a forma como as coisas são feitas na minha empresa.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

7 - Estou satisfeito com o equilíbrio entre o tempo que gasto no meu trabalho e o tempo que gasto em outros aspectos da minha vida?

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

8 - Sinto que tenho possibilidade de desenvolvimento de carreira nesta empresa.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

9 - Acredito que faço parte de uma empresa de sucesso.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

10 - Recebo feedback regular e construtivo sobre o meu desempenho.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

11 - Sinto que tenho um bom ambiente de trabalho.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

12 - Posso influenciar decisões que são importantes para o meu trabalho.

Discorda / Não concorda nem discorda / Concorda

13 - Quais fatores levaria você a deixar a empresa atual e aceitar uma oferta de trabalho?

Cultura organizacional / Liderança / Ambiente de trabalho / Salário e benefícios / Trabalho desafiador / Flexibilidade / Outro (descrever)

APÊNDICE C - Guia Prático – Projeto Aplicativo



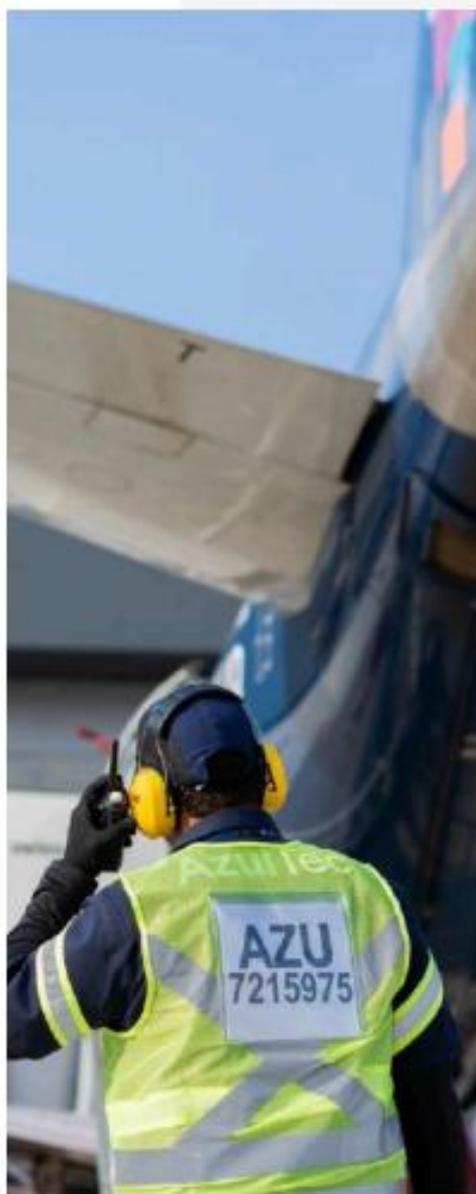


---

# Índice de conteúdo

---

- 01 Introdução
- 02 Preparando o terreno
- 03 Diagnostico Inicial e Analise de Clima
- 04 Definição dos Objetivos e KPIs
- 05 Formação da equipe de Implementação
- 06 Preparação e Planejamento do Projeto Piloto
- 07 Convite as lideranças
- 08 Apêndices
- 09 Referências





# Introdução



Criar uma cultura de felicidade no ambiente corporativo é mais do que promover bem-estar; é impulsionar cada talento a entregar o seu melhor, a felicidade transforma o ambiente de trabalho em um ecossistema de crescimento e realização.

A felicidade no trabalho é um conceito que ganhou destaque nas últimas décadas, conforme empresas em todo o mundo registram seu impacto profundo não apenas no bem-estar dos colaboradores, mas também no sucesso organizacional. Um ambiente de trabalho positivo e saudável não é mais um diferencial; é uma necessidade para empresas que desejam atrair e reter talentos, bem como maximizar a produtividade e a inovação.

Na Azul Linhas Aéreas, a valorização das pessoas sempre esteve no centro da cultura organizacional. A companhia entende que a felicidade de seus colaboradores se reflete diretamente na qualidade do serviço prestado aos clientes e no desempenho geral da empresa. Essa abordagem vai além de simples ações pontuais; trata-se de uma filosofia integrada à missão e aos valores da Azul, que busca criar um ambiente onde o bem-estar e a excelência caminham lado a lado.

Este guia explora como a Azul Linhas Aéreas pode aprofundar sua jornada na criação de uma cultura de felicidade organizacional, apresentando conceitos, estratégias e exemplos que podem guiar a empresa rumo a um futuro ainda mais promissor.



## GUIA PRÁTICO

# 02 PREPARANDO O TERRENO

### CONCEITO DE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A felicidade organizacional não é apenas um conceito abstrato ou uma tendência passageira; é uma abordagem comprovada que traz resultados tangíveis para as empresas. Estudos demonstram que colaboradores felizes são mais produtivos, criativos e engajados. Eles tendem a ter um desempenho superior, o que se traduz em melhores resultados financeiros e uma vantagem competitiva significativa. Quando os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho, sua motivação e disposição para contribuir com ideias inovadoras aumentam. Além disso, a felicidade no trabalho está diretamente ligada à redução de problemas como o absenteísmo e a rotatividade, que representam custos elevados para as organizações. Colaboradores satisfeitos são menos propensos a deixar a empresa, o que reduz os gastos com recrutamento e treinamento de novos funcionários.

Para desenvolver um plano eficaz de felicidade organizacional, é necessário utilizar uma estrutura que organize e oriente as ações de forma estratégica. Um modelo que ganhou destaque no Brasil é o Quadro de Felicidade de Vinicius Kitahara.

Vinicius Kitahara é um especialista em felicidade corporativa e fundador da Vinning, uma consultoria dedicada a promover o bem-estar no ambiente de trabalho. Ele desenvolveu uma metodologia que aborda a felicidade organizacional de forma estruturada, baseada em três pilares principais:

#### SENSIBILIZAÇÃO

Esta etapa envolve a introdução do tema da felicidade no ambiente corporativo, por meio de palestras, workshops e sessões individuais com a liderança. O objetivo é conscientizar sobre a importância do bem-estar dos colaboradores e como isso impacta positivamente nos resultados da empresa.

#### FORMAÇÃO

Após a sensibilização, é realizada a capacitação dos colaboradores interessados, oferecendo cursos e oficinas que fornecem tanto conhecimento teórico quanto prático sobre a ciência da felicidade. Essa formação visa equipar os participantes com ferramentas para aplicar os conceitos no dia a dia corporativo.

#### MULTIPLICAÇÃO

Nesta fase, são formados embaixadores ou multiplicadores dentro da organização, responsáveis por disseminar e implementar as práticas de felicidade em suas respectivas equipes. Isso garante que a cultura de bem-estar se espalhe por toda a empresa de maneira sustentável.



## GUIA PRÁTICO

### PALESTRAS COM ESPECIALISTAS EM FELICIDADE

**Objetivo:** Trazer referências externas para reforçar a relevância do tema.

**Ação:** Convidar especialistas renomados, como Vinicius Kitahara e Renata Rivetti, para palestrar sobre os benefícios práticos da felicidade no ambiente de trabalho. Essas palestras podem abordar exemplos de sucesso e dados sobre o impacto positivo na produtividade e na retenção de talentos.

### APRESENTAÇÃO DE CASES DE SUCESSO

**Objetivo:** Mostrar exemplos práticos de empresas que obtiveram bons resultados ao implementar uma cultura de felicidade.

**Ação:** Realizar uma apresentação focada em estudos de caso de empresas do setor ou empresas reconhecidas que investem em felicidade organizacional, destacando os impactos financeiros, de produtividade e de satisfação dos colaboradores.

### WORKSHOPS DE IMERSÃO

**Objetivo:** Engajar os líderes no tema, proporcionando uma experiência direta com os conceitos de felicidade organizacional.

**Ação:** Organizar um workshop de imersão onde os líderes possam vivenciar práticas voltadas para o bem-estar e entender, de forma prática, como essas ações impactam o ambiente de trabalho e a cultura da empresa.

### DADOS E PESQUISAS SOBRE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** Basear a sensibilização em dados concretos que demonstrem o impacto da felicidade no trabalho.

**Ação:** Elaborar um relatório ou apresentação com pesquisas que comprovem a correlação entre felicidade, engajamento, retenção e desempenho financeiro. Incluir dados de pesquisas de renomadas consultorias e de especialistas da área, como Vinicius Kitahara e Renata Rivetti.

### PAINEL DE DISCUSSÃO INTERNA

**Objetivo:** Criar um espaço para que a alta liderança discuta e reflita sobre a felicidade no ambiente de trabalho.

**Ação:** Facilitar um painel interno com líderes para debater o conceito de felicidade organizacional, suas implicações e potenciais benefícios para a empresa, promovendo uma troca de ideias e sensibilização mútua.



# CASE HEINEKEN



PARA MAIS DETALHES  
SOBRE ESSA INICIATIVA,  
ACESSE O SITE OFICIAL DA  
HEINEKEN BRASIL:  
[HTTPS://WWW.HEINEKENBRASIL.COM.BR/GENTE-FELIZ-BRINDA-MAIS](https://www.heinekenbrasil.com.br/gente-feliz-brinda-mais)

A Heineken Brasil implementou uma estratégia inovadora ao criar, em maio de 2023, a Diretoria de Felicidade. Essa iniciativa visa promover o bem-estar dos 14 mil colaboradores da empresa no país, alinhando-se aos investimentos e ao crescimento planejado para os próximos anos.

A Diretoria de Felicidade é composta por profissionais de Recursos Humanos e Saúde, incluindo psicólogos e médicos, proporcionando um cuidado integrado da saúde física e mental dos colaboradores. Entre as principais atribuições estão a governança de uma pesquisa quinzenal de felicidade, treinamentos para liderança e ações nacionais voltadas à melhoria contínua do ambiente de trabalho, saúde mental e incentivo a um estilo de vida mais equilibrado.

A criação dessa diretoria consolida os aprendizados de uma jornada iniciada em 2022, quando a Heineken passou a medir a felicidade de seus colaboradores. Essa abordagem está alinhada à cultura de respeito e cuidado da empresa, começando pelas pessoas que constroem a história da Heineken no presente e no futuro.



## 02 PREPARANDO O TERRENO

### CONSULTORIA ESPECIALIZADA

A contratação de uma consultoria especializada em felicidade corporativa pode ser altamente benéfica na implementação de uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional. Aqui estão algumas vantagens e desvantagens que podem ser avaliados pra decisão da escolha:

#### VANTAGENS

- Acesso a conhecimentos especializados e melhores práticas do mercado.
- Consultoria externa proporciona uma visão imparcial e ajuda a identificar problemas internos com objetividade.
- Criação de soluções adaptadas à realidade e cultura da empresa.
- Apoio na criação de KPIs claros e métodos de avaliação, garantindo mensuração dos resultados.
- Minimiza o risco de falhas e desperdício de recursos, tornando o processo de implementação mais eficiente.
- Acompanhamento e suporte ao longo do projeto, facilitando ajustes e melhorias conforme necessário.
- Consultores experientes em gestão de mudanças ajudam a superar resistências e a engajar colaboradores.

#### DESVANTAGENS

- Custos elevados pela expertise técnica.
- Possível resistência dos colaboradores a mudanças sugeridas por uma fonte externa.
- Empresa pode se tornar dependente da consultoria para avaliar continuamente o sucesso do projeto.
- Custo inicial pode ser alto para empresas com orçamentos limitados.
- Consultorias geralmente cobram taxas adicionais para suporte contínuo, elevando os custos.
- Resultados de branding podem demorar a aparecer e exigir um alto investimento inicial.
- Pode haver resistência interna à mudança, especialmente se não houver transparência no processo.



## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA

### LEVANTAMENTO DE DADOS E PESQUISA DE CLIMA FOCADO

Antes de implementar qualquer ação, é necessário medir o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Para realizar um diagnóstico inicial eficaz para a implantação da cultura de felicidade em uma empresa, é essencial combinar ferramentas de avaliação baseadas em modelos renomados como o Modelo PERMA, com práticas recomendadas por especialistas em felicidade corporativa. Aqui estão algumas ações práticas para obter um diagnóstico completo:



#### Aplicação de Questionários de Clima e Satisfação

- **Objetivo:** Avaliar o estado atual de satisfação e bem-estar dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.
- **Ação:** Desenvolver um questionário abrangente baseado no Modelo PERMA, que avalia Positividade, Engajamento, Relacionamentos, Significado e Realização. Cada componente do modelo deve ser explorado com perguntas específicas para medir as percepções e experiências dos colaboradores em cada área.
- **Exemplo de Pergunta:** "Com que frequência você se sente engajado(a) e imerso(a) em suas tarefas diárias?" (para avaliar Engajamento).



#### Entrevistas Qualitativas com Grupos Focais

- **Objetivo:** Obter insights profundos sobre a cultura e o ambiente de trabalho a partir das experiências diretas dos colaboradores.
- **Ação:** Realizar entrevistas individuais e grupos focais com colaboradores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. O foco deve estar em entender as áreas que os colaboradores identificam como pontos fortes e desafios em relação à felicidade e ao bem-estar.
- **Benefício:** As entrevistas proporcionam uma visão qualitativa que complementa as métricas quantitativas dos questionários, permitindo uma análise mais completa.



#### Pesquisa de Relacionamentos e Suporte Social

- **Objetivo:** Avaliar o nível de relacionamento e apoio entre colegas, um dos pilares do Modelo PERMA.
- **Ação:** Desenvolver uma pesquisa específica para entender o nível de apoio e conexão que os colaboradores sentem entre seus colegas e superiores. Questões podem incluir a frequência com que os colaboradores se sentem apoiados e as oportunidades de colaboração e socialização no ambiente de trabalho.
- **Exemplo de Pergunta:** "Com que frequência você sente que pode contar com seus colegas para obter apoio em momentos de desafio?"



## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA



### **Análise de Dados de Absenteísmo e Rotatividade**

- **Objetivo:** Identificar padrões e possíveis problemas no engajamento e bem-estar.
- **Ação:** Coletar e analisar dados de absenteísmo e rotatividade para identificar tendências que podem indicar insatisfação ou baixa felicidade no trabalho. Se esses índices estiverem altos, isso pode indicar problemas na cultura e no clima organizacional.
- **Benefício:** Esses dados fornecem uma visão objetiva sobre o impacto da atual cultura de trabalho na retenção e engajamento dos colaboradores.



### **Avaliação de Saúde e Bem-Estar Mental**

- **Objetivo:** Entender o nível de saúde mental e emocional dos colaboradores, essencial para a felicidade organizacional.
- **Ação:** Aplicar uma avaliação de bem-estar mental que possa incluir indicadores de estresse, ansiedade e satisfação. Essa análise deve ser realizada de forma anônima para garantir que os colaboradores se sintam seguros ao compartilhar informações sensíveis.
- **Ferramentas:** Testes validados, como o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), também podem ser usados.



### **Feedback Anônimo sobre Propósito e Realização**

- **Objetivo:** Avaliar o alinhamento dos colaboradores com o propósito da empresa e seu nível de realização pessoal no trabalho.
- **Ação:** Aplicar uma pesquisa anônima focada em entender se os colaboradores percebem sentido e propósito nas atividades diárias e se sentem realizados com o que fazem. Questões podem incluir o quanto o trabalho contribui para os objetivos de vida de cada colaborador e o nível de alinhamento com os valores da empresa.
- **Exemplo de Pergunta:** "O quanto o seu trabalho atual está alinhado com seus objetivos e valores pessoais?"

04

09



## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA



### Mapeamento de Pontos Fortes e Virtudes

- **Objetivo:** Identificar as forças e virtudes dos colaboradores, conforme sugerido por especialistas em felicidade como Martin Seligman.
  - **Ação:** Aplicar o teste de Pontos Fortes VIA, que permite aos colaboradores identificar suas principais virtudes e pontos fortes. Isso pode ajudar a alinhar as atividades e tarefas com as habilidades naturais de cada um, promovendo uma sensação de bem-estar e realização.
  - **Benefício:** Esse conhecimento permite que a empresa ajuste o trabalho dos colaboradores para que eles utilizem seus pontos fortes, o que pode aumentar significativamente a felicidade e a motivação.
- 



### Sessões de Brainstorming e Ideias com Colaboradores

- **Objetivo:** Coletar sugestões sobre como melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o bem-estar.
  - **Ação:** Realizar sessões de brainstorming onde os colaboradores possam sugerir ideias para melhorar a cultura de felicidade organizacional. Essas sessões podem ser realizadas regularmente e moderadas pelo CHO ou pelo comitê de bem-estar.
  - **Benefício:** Essa prática ajuda a envolver os colaboradores e cria um ambiente colaborativo, onde todos se sentem parte do processo de mudança.
- 





## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA

### Análise e Interpretação dos Resultados

Com os dados em mãos, analisar padrões e interpretações para entender onde estão os pontos críticos e quais áreas têm maior potencial de melhoria. Essa análise irá direcionar as próximas etapas de implementação e desenvolvimento do plano de ação.

Abaixo exemplo de como os dados poderão ser organizados e analisados:

### 01

#### Segmentação das Informações:

- Classifique os dados de acordo com as dimensões do modelo PERMA para identificar como cada fator contribui para a felicidade corporativa. Por exemplo, classifique respostas de colaboradores sobre relacionamentos e engajamento separadamente.



### 02

#### Estruturação dos Feedbacks:

- Agrupe feedbacks qualitativos (comentários abertos) e quantitativos (escores de satisfação) para facilitar a visualização das principais áreas de bem-estar e pontos de atenção.

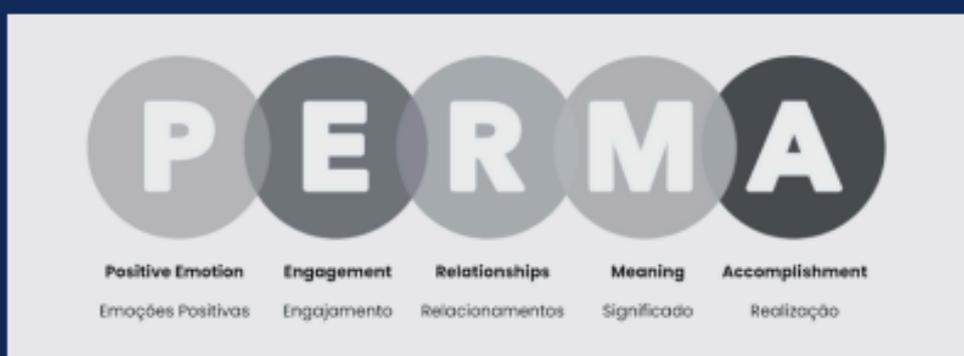




## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA

### Análise por Dimensão do Modelo PERMA

Cada dimensão do Modelo PERMA deve ser analisada para identificar onde a empresa já possui práticas bem-sucedidas e onde há oportunidade de melhoria.



**Positividade:** Avalie como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente de trabalho. Analise indicadores como humor, otimismo e percepção de reconhecimento.

**Engajamento:** Examine os níveis de engajamento, verificando a presença de atividades ou desafios que mantenham os colaboradores concentrados e envolvidos.

**Relacionamentos:** Analise a qualidade das interações entre equipes e líderes, buscando entender se há sentimento de colaboração e apoio.

**Propósito (Meaning):** Avalie se os colaboradores percebem um sentido em seu trabalho e se eles entendem como suas atividades contribuem para o sucesso da empresa. Essa dimensão é fundamental para que sintam conexão com a missão e os valores da empresa.

**Realização (Accomplishment):** Avalie os sentimentos de realização pessoal e profissional dos colaboradores, verificando se há reconhecimento e valorização dos resultados atingidos.



## 03 DIAGNOSTICO INICIAL E ANALISE DE CLIMA



### Comparação com Benchmark e Práticas Recomendadas

- **Avaliação de Benchmark:** Compare os resultados com padrões de mercado, especialmente se houver dados sobre bem-estar de empresas semelhantes. Esse comparativo ajuda a identificar em quais dimensões a empresa está alinhada ao mercado e onde há lacunas.
- **Práticas Recomendadas:** Compare as práticas atuais da empresa com recomendações de especialistas, como estratégias de reconhecimento, desenvolvimento de competências, e atividades de integração. Isso pode indicar onde implementar práticas bem-sucedidas para cada dimensão.



### Identificação de Padrões e Tendências

- **Tendências de Satisfação:** Observe se há grupos específicos que demonstram maior ou menor satisfação, como áreas ou níveis hierárquicos. Identifique tendências como alto engajamento em áreas com maior autonomia ou sentimentos de insatisfação em áreas com baixa comunicação.
- **Análise de Resultados Relevantes:** Avalie as correlações entre os fatores do modelo PERMA. Por exemplo, baixa pontuação em Propósito pode estar relacionada a baixo Engajamento. Identificar esses padrões ajuda a traçar intervenções mais precisas.



### Elaboração de Relatório e Indicadores de Acompanhamento

- **Definição de Indicadores:** Crie indicadores para cada dimensão do modelo PERMA, como índices de engajamento, frequência de atividades de integração e percentuais de satisfação com o ambiente de trabalho. Esses KPIs servirão para monitorar a evolução dos aspectos identificados.
- **Elaboração de Relatório:** Documente os achados do diagnóstico, com uma análise detalhada de cada dimensão, as principais áreas de atenção e as recomendações iniciais. O relatório deve incluir gráficos, insights e comparativos com benchmarks para melhor visualização e interpretação dos dados.



### Interpretação e Comunicação dos Resultados

- **Apresentação dos Resultados para a Liderança:** Prepare uma apresentação dos resultados com foco em ações estratégicas, destacando os pontos fortes e as áreas a melhorar. Aponte como os resultados impactam o bem-estar e a retenção de talentos.



## GUIA PRÁTICO

# 04 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E KPIS

Definir os objetivos do projeto de forma clara e estratégica é essencial para guiar sua implementação e garantir que ele traga os resultados esperados. Aqui está um passo a passo para definir os objetivos do projeto de implementação da cultura de felicidade organizacional:

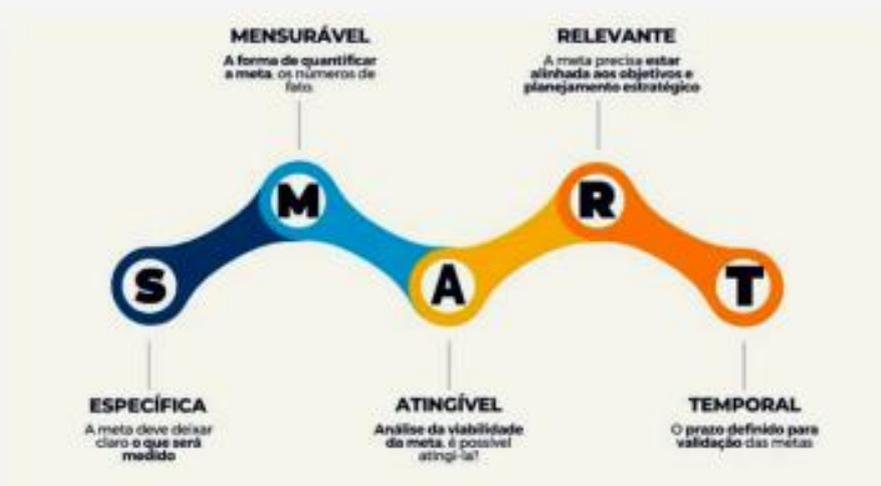
- ✈ **Alinhar com a Visão e os Valores da Empresa**
  - Pergunte-se: Como o projeto de felicidade organizacional se alinha com a missão, a visão e os valores da empresa?
  - Ação: Identifique as principais crenças e valores da empresa que você quer reforçar, como bem-estar, colaboração ou inovação, e use essas diretrizes para moldar os objetivos.
- ✈ **Entender as Necessidades dos Colaboradores**
  - Pergunte-se: Quais são as principais necessidades e desafios enfrentados pelos colaboradores em relação ao bem-estar e à felicidade no trabalho?
  - Ação: Use os dados de diagnóstico abordados no capítulo 03.
- ✈ **Definir Resultados Esperados em Termos de KPIS**
  - Pergunte-se: Como saberemos que o projeto foi bem-sucedido?
  - Ação: Transforme os resultados desejados em indicadores claros, como taxas de absenteísmo, engajamento, retenção de talentos ou produtividade.
- ✈ **Considerar Impactos de Longo e Curto Prazo**
  - Pergunte-se: Quais mudanças queremos ver a curto prazo e quais a longo prazo?
  - Ação: Defina objetivos de curto prazo, como uma melhoria no clima organizacional na área piloto, e objetivos de longo prazo, como estabelecer a felicidade como parte da cultura organizacional.
- ✈ **Estabelecer Objetivos Realistas e Alcançáveis**
  - Pergunte-se: Os objetivos são alcançáveis considerando os recursos e o tempo disponíveis?
  - Ação: Avalie o que é realmente possível com o orçamento, a equipe e o tempo que você tem. Defina metas realistas e divida-as em etapas para que possam ser acompanhadas de perto.
- ✈ **Incluir a Alta Liderança na Definição de Objetivos**
  - Pergunte-se: Como a liderança pode contribuir e se comprometer com os objetivos?
  - Ação: Envolver a alta liderança para que eles endossem e apoiem os objetivos do projeto, garantindo seu comprometimento com a cultura de felicidade.
- ✈ **Formalizar os Objetivos e Divulgá-los**
  - Pergunte-se: Como todos os envolvidos ficarão cientes dos objetivos?
  - Ação: Documente os objetivos de forma clara e compartilhe-os com todos os stakeholders, especialmente com os embaixadores e a equipe responsável pela implementação.



# FERRAMENTAS

Exemplo de ferramenta para definição de objetivos de forma estruturada - Modelo de SMART

Esse modelo pode ser preenchido com cada objetivo específico, ajudando a garantir que ele seja Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e com Prazo.



Critério	Preenchido
S (Specific)	Aumentar a satisfação dos colaboradores na área piloto com o ambiente de trabalho.
M (Measurable)	Medir a satisfação com uma pesquisa de clima antes e depois da implementação das ações.
A (Achievable)	Contaremos com o apoio do RH e de um profissional de bem-estar para planejar e executar as ações.
R (Relevant)	A satisfação no trabalho está alinhada com os valores da empresa e ajuda na retenção de talentos.
T (Time-bound)	Este objetivo será alcançado em 6 meses.





## 04 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E KPIS

A definição de KPIS (Key Performance Indicators) é fundamental em projetos de qualquer natureza, incluindo a implementação da cultura de felicidade organizacional, por diversos motivos que garantem o sucesso e a eficácia das iniciativas, os principais objetivos da definição de KPIS são:

- ✈ **Medir o Impacto das Iniciativas**
  - KPIS permitem quantificar o impacto das ações implementadas, mostrando se o projeto está realmente gerando resultados positivos. Por exemplo, você pode medir o aumento no índice de satisfação dos colaboradores ou a redução nas taxas de absenteísmo e turnover.
- ✈ **Acompanhar o Progresso em Tempo Real**
  - Ao definir KPIS claros, a empresa pode monitorar o progresso em tempo real e identificar áreas que precisam de ajustes rapidamente. Isso ajuda a fazer correções no caminho, garantindo que os objetivos do projeto sejam alcançados de forma eficaz.
- ✈ **Facilitar a Tomada de Decisões**
  - KPIS fornecem dados objetivos que ajudam na tomada de decisões estratégicas. A liderança pode decidir continuar, ajustar ou expandir certas ações com base em evidências concretas, ao invés de intuições ou percepções subjetivas.
- ✈ **Demonstrar o Valor do Investimento**
  - Mostrar os resultados por meio de KPIS ajuda a justificar o investimento em iniciativas de felicidade organizacional. Dados sólidos, como uma melhora no engajamento dos colaboradores, podem comprovar o retorno sobre o investimento (ROI) e incentivar o apoio contínuo da liderança.
- ✈ **Alinhar Expectativas e Objetivos**
  - A definição de KPIS permite que todos os envolvidos no projeto saibam quais são os objetivos e o que se espera alcançar. Isso alinha expectativas entre colaboradores, equipe de implementação e líderes, criando um entendimento claro do sucesso.
- ✈ **Motivar a Equipe**
  - Ter indicadores claros e mensuráveis pode servir como um motivador para a equipe. À medida que os KPIS mostram melhorias, os colaboradores e líderes sentem-se mais engajados e inspirados a continuar investindo na cultura de felicidade.
- ✈ **Avaliar o Longo Prazo**
  - A cultura de felicidade organizacional é um projeto de longo prazo. KPIS ajudam a acompanhar o desenvolvimento contínuo e a evolução das práticas ao longo do tempo, permitindo ajustes e novas estratégias conforme a empresa cresce e muda.



## 05 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO

Formar uma equipe de liderança e influenciadores para compor o time inicial, incluindo o 'Chief Happiness Officer (CHO)' ou um líder do projeto, é essencial para iniciar a implementação. O CHO será responsável por monitorar o bem-estar e desenvolver iniciativas alinhadas aos objetivos do programa. Para cumprir esse papel, o CHO trabalha próximo a todas as áreas da empresa, garantindo que cada colaborador se sinta valorizado e conectado.

Para formar uma equipe de liderança e influenciadores focada na felicidade organizacional e incluir um Chief Happiness Officer (CHO), a empresa deve seguir alguns passos estratégicos. Essas ações garantem que a equipe esteja bem-preparada e alinhada com os objetivos de criar um ambiente de bem-estar e engajamento:



### Definir os Papéis e Responsabilidades da Equipe de Felicidade

**Objetivo:** Ter clareza sobre as funções e expectativas de cada membro, principalmente do CHO, que será o ponto focal do programa.

**Ação:** Criar uma descrição detalhada do papel do CHO e das responsabilidades dos demais líderes e influenciadores que farão parte da equipe de felicidade. O CHO deve ser responsável por monitorar o clima organizacional, desenvolver iniciativas de bem-estar, promover uma cultura positiva e avaliar o impacto das ações.



### Selecionar Profissionais com Perfil e Habilidades Alinhados

**Objetivo:** Garantir que a equipe seja composta por pessoas com habilidades específicas para promover a felicidade e o bem-estar.

**Ação:** Identificar líderes e influenciadores dentro da empresa que tenham habilidades de comunicação, empatia, inteligência emocional, e uma compreensão clara da importância do bem-estar no trabalho. Para o CHO, procure alguém com experiência em RH, psicologia organizacional ou áreas relacionadas, preferencialmente com algum tipo de formação em CHO. Exemplos de instituições e os links de acesso para formação de Chief Happiness Officer (CHO) no Brasil:

Instituto Felicidade - [cursos.feliciencia.com.br](https://cursos.feliciencia.com.br)

Reconnect Happiness at Work - [reconnecthappinessatwork.com](https://reconnecthappinessatwork.com)

Instituto Happiness do Brasil - [institutohappinessdobrasil.com.br](https://institutohappinessdobrasil.com.br)



## 05 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO



### Capacitar e Treinar a Equipe em Práticas de Felicidade e Bem-Estar

**Objetivo:** Equipar a equipe com conhecimento e ferramentas para criar um ambiente de trabalho saudável e positivo.

**Ação:** Realizar treinamentos focados em felicidade organizacional, psicologia positiva, inteligência emocional e práticas de mindfulness. Profissionais como Vinicius Kitahara e Renata Rivetti podem ser convidados para conduzir treinamentos específicos e workshops de sensibilização.



### Estabelecer um Comitê de Bem-Estar para Apoiar o CHO

**Objetivo:** Oferecer suporte ao CHO e fortalecer a iniciativa de felicidade organizacional por meio de uma equipe colaborativa.

**Ação:** Formar um comitê com representantes de diferentes áreas da empresa para atuar como embaixadores da felicidade organizacional, trabalhando diretamente com o CHO. O comitê ajudará na execução e no monitoramento das iniciativas e atuará como um canal de comunicação entre os colaboradores e a liderança.



### Criar um Plano de Comunicação Interna para a Equipe de Felicidade

**Objetivo:** Assegurar que a equipe tenha uma comunicação aberta e eficiente com todos os níveis da organização.

**Ação:** Desenvolver um plano de comunicação que inclua atualizações regulares sobre iniciativas de bem-estar, feedback dos colaboradores, e oportunidades de melhoria. Esse plano ajudará a manter o engajamento dos colaboradores e informá-los sobre as ações da equipe de felicidade.



### Realizar Reuniões Regulares de Planejamento e Avaliação

**Objetivo:** Manter a equipe alinhada quanto ao andamento do projeto.

**Ação:** Agendar reuniões periódicas entre o CHO, a equipe de liderança, e o comitê de bem-estar para revisar as ações, discutir feedback e ajustar as estratégias conforme necessário.



## 06 PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO PROJETO PILOTO



A preparação e o planejamento do projeto piloto são etapas fundamentais para garantir que a implementação inicial da cultura de felicidade organizacional seja eficaz e estratégica. Este processo é importante porque possibilita testar e validar as iniciativas em uma escala menor antes de expandi-las para toda a organização, o que minimiza riscos e permite ajustes. Ao realizar um piloto, a empresa pode avaliar como os colaboradores reagem às novas práticas de bem-estar e medir o impacto direto dessas ações no ambiente de trabalho, identificando possíveis melhorias e adaptações que podem ser feitas para otimizar os resultados.

O planejamento do piloto também serve para engajar a liderança e os colaboradores, especialmente na área selecionada para a implementação inicial. Isso ajuda a construir uma base de apoio sólida para o projeto e a fortalecer a adesão à nova cultura de felicidade. A preparação cuidadosa envolve definir objetivos claros e específicos, com metas e indicadores de desempenho (KPIs) que guiem o projeto em uma direção bem estabelecida e permitam a mensuração de resultados. Com uma estrutura focada e mensurável, o piloto ganha mais efetividade e a empresa consegue avaliar de maneira objetiva o impacto das ações implementadas.

O objetivo final do projeto piloto é estabelecer uma implementação inicial bem-sucedida que servirá como modelo para a expansão da cultura de felicidade para toda a organização. Esse piloto permite que a empresa desenvolva uma base sólida de práticas eficazes e adequadas à sua realidade, facilitando a replicação em outras áreas com confiança e com as melhorias identificadas durante a fase inicial. Assim, a preparação e o planejamento do projeto piloto não apenas garantem um começo controlado, mas também contribuem para que a cultura de felicidade seja adotada de maneira sustentável e contínua a longo prazo.



# 06 PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO PROJETO PILOTO





# Convite a liderança



Para que esse programa tenha o máximo impacto, é fundamental que a liderança da Azul Linhas Aéreas se engaje de forma ativa. O sucesso de uma cultura de felicidade depende do exemplo dado pelos líderes, que são as referências para toda a equipe. Ao abraçar esse programa, a liderança da Azul não apenas demonstra seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores, mas também consolida a visão de uma empresa que valoriza as pessoas como seu maior patrimônio.

O convite final é para que a liderança da Azul faça parte dessa transformação, inspirando os colaboradores a se envolverem de coração em uma jornada de bem-estar, gratidão e reconhecimento. Ao adotar o programa de felicidade organizacional, a Azul reforça seu papel como líder no setor de aviação e como uma empresa onde todos desejam trabalhar.



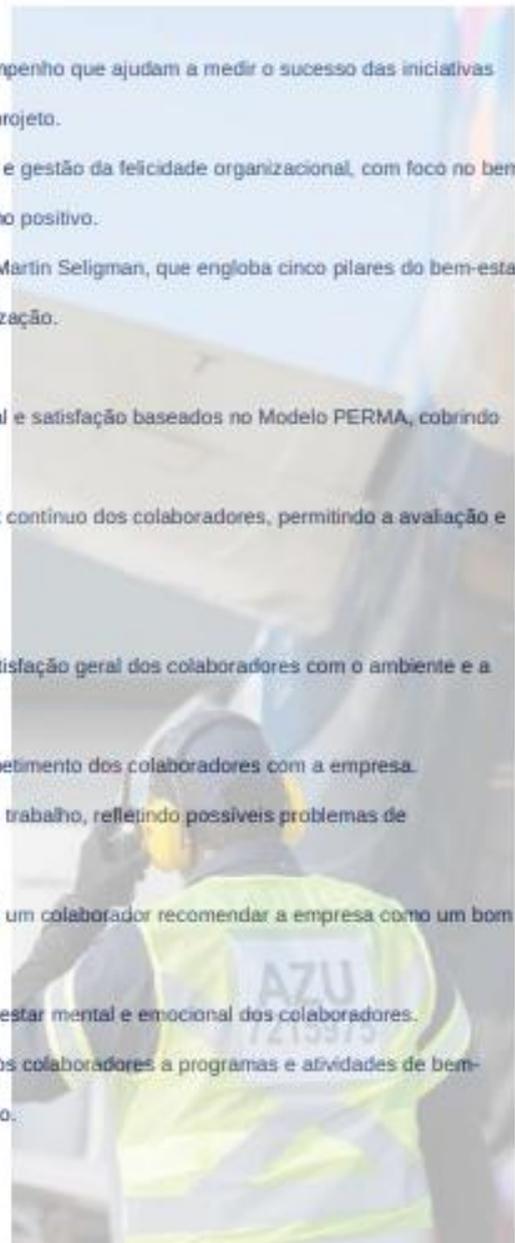
# Apendices

## Glossário de Termos

- **KPIs (Key Performance Indicators):** Indicadores-chave de desempenho que ajudam a medir o sucesso das iniciativas implementadas e guiam a tomada de decisões estratégicas no projeto.
- **CHO (Chief Happiness Officer):** Cargo voltado para a promoção e gestão da felicidade organizacional, com foco no bem-estar dos colaboradores e na criação de um ambiente de trabalho positivo.
- **PERMA:** Modelo de felicidade organizacional desenvolvido por Martin Seligman, que engloba cinco pilares do bem-estar: Positividade, Engajamento, Relacionamentos, Propósito e Realização.

## Exemplos de Ferramentas

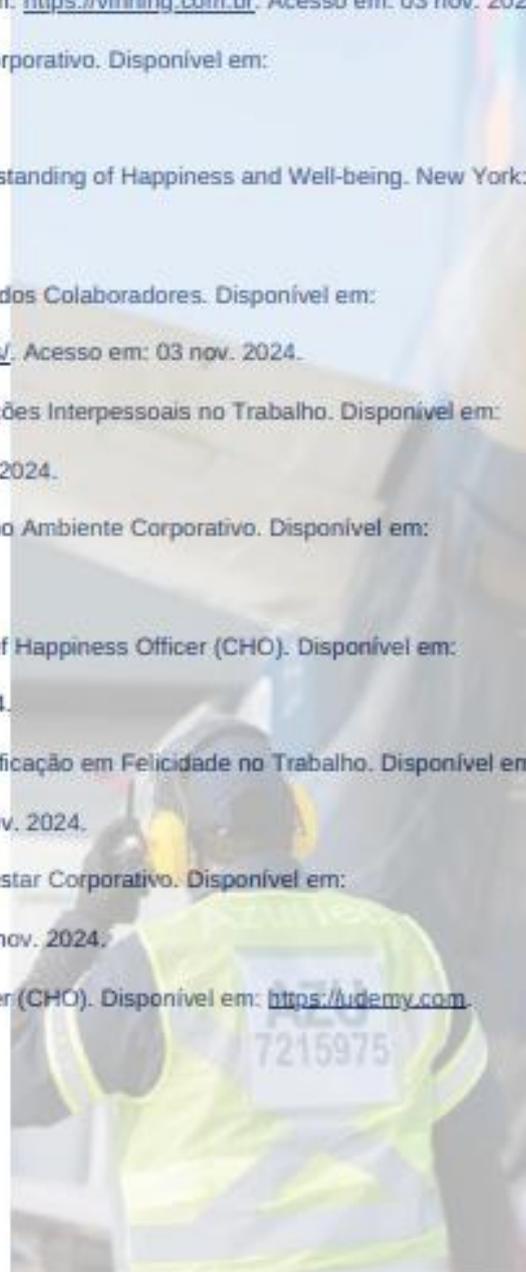
1. **Questionários:** Modelos de questionários de clima organizacional e satisfação baseados no Modelo PERMA, cobrindo aspectos como engajamento, relacionamento e propósito.
2. **Formulários de Feedback:** Ferramentas para coleta de feedback contínuo dos colaboradores, permitindo a avaliação e ajuste das iniciativas de bem-estar.
3. **Exemplos de KPIs:**
  - **Índice de Satisfação dos Colaboradores:** Mede o grau de satisfação geral dos colaboradores com o ambiente e a cultura organizacional.
  - **Engajamento dos Colaboradores:** Indica o nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa.
  - **Índice de Absenteísmo:** Avalia a frequência de ausências no trabalho, refletindo possíveis problemas de engajamento ou satisfação.
  - **Net Promoter Score (NPS) Interno:** Mede a probabilidade de um colaborador recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar.
  - **Índice de Saúde Mental e Emocional:** Avalia o nível de bem-estar mental e emocional dos colaboradores.
  - **Participação em Iniciativas de Bem-Estar:** Mede a adesão dos colaboradores a programas e atividades de bem-estar, como workshops, atividades físicas ou grupos de apoio.





## Referencias

- KITAHARA, Vinicius. Quadro de Felicidade. Disponível em: <https://vinning.com.br>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- RIVETTI, Renata. Felicidade no Trabalho e Bem-estar Corporativo. Disponível em: <https://happinessatwork.com>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- SELIGMAN, Martin E.P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press, 2011.
- HEINEKEN BRASIL. Diretoria de Felicidade e Bem-estar dos Colaboradores. Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/gente-feliz-brinda-mais/>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- DELOITTE. Programas de Felicidade Corporativa e Relações Interpessoais no Trabalho. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- FORBES BRASIL. Impacto de Programas de Felicidade no Ambiente Corporativo. Disponível em: <https://forbes.com.br>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- INSTITUTO FELICIÊNCIA. Cursos e Formação para Chief Happiness Officer (CHO). Disponível em: <https://cursos.feliciencia.com.br>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- RECONNECT HAPPINESS AT WORK. Formação e Certificação em Felicidade no Trabalho. Disponível em: <https://reconnecthappinessatwork.com>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- INSTITUTO HAPPINESS DO BRASIL. Práticas de Bem-estar Corporativo. Disponível em: <https://institutohappinessdobrasil.com.br>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- UDEMY. Formação e Cursos para Chief Happiness Officer (CHO). Disponível em: <https://udemy.com>. Acesso em: 03 nov. 2024.





*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

