

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GEISIANE DE JESUS SILVA GAMA CAMPRA  
OTÁVIO CESAR AUGUSTO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS BENEFÍCIOS  
PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO  
NUBANK®**

**VOLTA REDONDA  
2024**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GEISIANE DE JESUS SILVA GAMA CAMPRA  
OTÁVIO CESAR AUGUSTO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS BENEFÍCIOS  
PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO  
NUBANK®**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração do UniFOA como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Mestre Débora Cristina Lopes Martins.

Co-orientadora: Professora Doutora Lucimeire Cordeiro da Silva

**VOLTA REDONDA  
2024**



55 anos

Desde 1967, esse é o nosso propósito:  
**CONSTRUIR O FUTURO COM VOCÊ.**



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS BENEFÍCIOS PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO NUBANK**, elaborado por Geisiane de Jesus Silva Gama Campra, Matrícula 201311375 e Otávio Cesar Augusto, Matrícula 202020332, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

Aprovada em 25 junho de 2024.

Banca Avaliadora:

Professor Orientador

Débora Cristina Lopes Martins (Mestra, UNIFOA)

Professor Avaliador

Salete Leone Ferreira (Doutora, UNIFOA)

Professor Avaliador

Lucimeire Cordeiro da Silva (Doutora, UNIFOA)

“O homem faz planos, mas o Senhor dirige os seus passos” (Provérbios 16.9). Eu dedico esse trabalho a Deus, família, amigos e aos mestres que me ensinaram e incentivaram ao longo dessa trajetória acadêmica.

Otávio Cesar Augusto

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao Senhor Deus do Universo porque sem Ele e sem a sua permissão nada disso seria possível. Agradeço a Bárbara minha esposa por toda força, zelo e dedicação em todos os momentos, ao meu pai que sempre me apoiou em minhas decisões me dando incentivo e coragem. Agradeço a Livia Emanuely e meus pais por serem os maiores incentivadores dessa retomada de buscas dos meus sonhos guardados. Agradecemos também em especial a todos nossos familiares, amigos e todos os mestres que contribuíram para nossa formação acadêmica e profissional.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar os benefícios da qualidade de vida no trabalho para o ambiente organizacional e como objetivos específicos conceituar qualidade de vida no trabalho, apresentar fatores motivacionais no trabalho, conceituar satisfação e sua relação com a produtividade. Realizou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, com fonte teórica e com procedimento descritivo e bibliográfico, além de um estudo de caso com a empresa Nubank®, a fim de demonstrar que as necessidades atendidas do colaborador ajudam o mesmo a entender as exigências da empresa, transformando o trabalho em um ambiente de reciprocidade. Observou-se que a qualidade de vida no trabalho bem planejada, aplicada e acompanhada gera bem-estar no ambiente organizacional tornando o ambiente mais dinâmico, afinal, colaboradores saudáveis é sinônimo de empresa saudável. Pode-se afirmar que a motivação é o resultado da satisfação das necessidades do colaborador que leva a maior produtividade e a produtividade é a resposta que a empresa espera de seus colaboradores para chegar ao resultado final que é gerar lucro satisfazendo às demandas dos clientes.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; motivação; ambiente organizacional; Nubank®.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo é essencial que as empresas planejem e apliquem métodos que contribuam para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho (QVT) e para obter resultados positivos é fundamental que as empresas atendam às demandas sociais, psicológicas e físicas dos colaboradores.

Colaboradores com boa saúde mental e física geralmente são motivados e produtivos, e trazem muitos benefícios para as empresas. Segundo Freire (2013, p.5), Qualidade de vida no trabalho não deve ser encherçada como desperdício de dinheiro, mas passa a ser encherçada como investimento, ao se analisar o retorno que dá as empresas, servindo como base para empresas investirem em programas de Qualidade de vida no trabalho.

Com base na afirmação de Freire, considerou-se para fins deste estudo a seguinte questão norteadora: Como a qualidade de vida no trabalho interfere no ambiente organizacional a ponto de melhorar o rendimento dos funcionários de uma empresa?

Pode-se considerar de que forma a qualidade de vida no trabalho pode influenciar por meio da motivação, satisfação e produtividade do colaborador, assim, construindo um ambiente organizacional mais leve, saudável e eficiente.

Acredita-se que as necessidades atendidas do colaborador, conseqüentemente ajudam ao mesmo a atender as necessidades da empresa, transformando o ambiente em uma relação de reciprocidade.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os benefícios da qualidade de vida no trabalho para o ambiente organizacional. Quanto aos objetivos específicos para esse trabalho foram definidos: conceituar qualidade de vida no trabalho, apresentar fatores motivacionais no trabalho, conceituar satisfação e sua relação com a produtividade.

O trabalho justifica-se por aprofundar a importância da qualidade de vida no trabalho, onde a implantação de programas e projetos de QVT bem geridos e aplicados ajuda a diminuir ou anular ambientes tóxicos que provocam acidentes, absenteísmo, turnover, ociosidade, faltas, improdutividade e outras questões que prejudicam a empresa, além de ajudar a promover ambientes mais dinâmicos e satisfatórios que conseqüentemente geram resultados positivos para organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade de vida: Definição

Qualidade de vida possui vários significados que apontam para o bem-estar da saúde física, psicológica e espiritual. Dependendo do olhar individual, coletivo e diversos contextos diferentes e pode ser proporcionada em diversas áreas (social, psicológica, econômica, financeira, saúde, família e trabalho). É onde as demandas são atendidas alcançando a satisfação desejada.

É possível afirmar que qualidade de vida é algo ocasional, pois se modifica conforme as circunstâncias externas vivenciadas pela pessoa e pela sociedade, sofrendo, assim, influências individuais e coletivas. É um processo dinâmico e vai depender das necessidades e expectativas de cada indivíduo que passa por transformações constantes (CARNEIRO, 2018, p.13).

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural. (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000, p.8).

No contexto atual, este termo pode ser considerado muito subjetivo e envolve todos os componentes essenciais de condição humana, seja físico, psicológico, emocional, social, cultural ou espiritual, afinal cada um interpreta de maneira distinta e individual (SOUTO; 2020 p.8170). Pois cada indivíduo ou sociedade adquiriu conhecimentos ou viveu experiências distintas que se transformaram em hábitos culturais gerando bem-estar.

Atualmente, a qualidade de vida vem sendo altamente discutida em relação à saúde da população, mas avaliá-la, torna-se complicado pelo fato de não haver uma definição universal aceita (SOUTO; 2020 p.170).

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988, p.31), o conceito de QVT possui muitos significados na história, mas, aponta para melhorias que beneficiam as empresas e seus colaboradores. Aqui se observa a satisfação do interesse de ambos, onde, se planeja, executa e controla melhorias no ambiente organizacional de maneira que o trabalhador viva com melhores condições, a fim de ser mais produtivo, o que é esperado pela empresa.

Qualidade de vida no trabalho refere-se a esforços de uma tecnologia que humanize as condições do trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação e condições negativas dos cargos, tornando mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores (FERNANDES; GUTIERREZ,1988, p.31).

Os indivíduos buscam suas satisfações pessoais e esperam que elas sejam atendidas, ao passo que a organização espera maior contribuição de cada um. Para compatibilizar tais interesses e expectativas, o business RH deve oferecer ao seu Cliente Interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades, apresentar novas soluções e estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa por meio das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e, assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, produtividade e satisfação do seu Cliente Externo (GIRARDI; DALMAU, 2015, P.72).

Sob a ótica das organizações, a QVT é um princípio de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações sócio profissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Mediante o olhar dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (LIMONGI; FRANÇA, 2004, p.173).

## **2.2 Qualidade de vida no trabalho: Origem, aplicação, motivação e efeito.**

De acordo com Moretti (2019, p.3) o início do movimento de qualidade de vida no trabalho data-se de 1950, com a abordagem sócio técnica. Somente na década de 60, começaram iniciativas de líderes sindicais, empresários, cientistas sociais e governantes, buscando melhor organização do trabalho com o objetivo de minimizar os efeitos negativos empregados na saúde e bem-estar geral dos colaboradores.

Contudo, somente no início dos anos 70 foi inserida publicamente, a expressão qualidade de vida no trabalho, pelo professor Louis Davis da universidade da Califórnia, Los Angeles, desenvolvendo o seu trabalho sobre o projeto de delimitação de cargos. Havia um esforço de incorporar os interesses dos empregadores e dos empregados através de ações gerenciais capazes de diminuir os conflitos. Outro esforço estava em tentar motivar os empregados, e embasar suas filosofias nos trabalhos dos autores como Maslow, Herzberf e outros (MORETTI, 2019, p.3).

Foi na década de 70, também, que surgiu um movimento pela qualidade de vida no trabalho, sobretudo nos EUA, devido à competitividade internacional e à forma de os japoneses gerirem seus programas de produtividade colocando seus colaboradores no centro. Através de práticas gerenciais os japoneses tentavam integrar os interesses dos empregados e dos empregadores, a fim de reduzir os conflitos. Outro esforço estava em tentar motivar os empregados embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros (MORETTI, 2019, p.3).

A década de 90 trouxe a era da informação. Uma explosão por parte da tecnologia levando informação em poucos segundos ao mundo todo e consequentemente aumentando a competitividade entre as empresas e intensificando a globalização. A partir desse momento, as empresas que buscam o sucesso de mercado, passam a ter uma preocupação maior com relação aos seus funcionários e o com o ambiente de trabalho. Já que o intuito é satisfazer e motivar seu trabalhador para atingir a produtividade tão almejada e se destacar no mercado. (RIBEIRO, SANTANA, 2015, p.80,81).

### **2.2.1 Como a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser entendida e aplicada.**

O mundo empresarial está em momento de transição e junto há um aumento da competitividade organizacional, tornando-se um desafio para as empresas, devido serem responsáveis pela manutenção da qualidade. É indispensável que as empresas se fortaleçam para se adaptar a esse novo contexto. Por esse motivo é útil abordar o assunto qualidade de vida no trabalho como coadjuvante à competitividade organizacional, sendo assim é sempre bom atentar sobre o desenvolvimento humano como um ser multidisciplinar com muitas e diferentes exigências. (MORETTI, 2019, p.1).

Neste sentido, o entendimento que colaborador deve ser visto como ser humano, com necessidades econômica, psicológica e social, demonstra antes de qualquer coisa uma inteligente atitude empresarial conforme (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.30).

Esse é o grande desafio das empresas, identificar as múltiplas necessidades dos colaboradores para elaboração de soluções que atendam essas demandas, assim, promovendo o bem-estar na empresa. É importante deixar de lado aquela ideia que o colaborador trabalha só pelo salário, negando seus sentimentos, que não se aborrece com atitudes negativas de seus gestores, ou que não se frustra com a falta de crescimento (MORETTI, 2019, p.1).

É essencial o entendimento de que o ser humano possui sentimentos, emoções, ambições, criam expectativas, busca crescimento naquilo que se desenvolve e realiza e envolve-se. Sendo um ser integrado e indivisível, tendo o direito a sonhos de autoestima e auto realização. Para construir uma base inovadora e inteligente na organização torna-se fundamental ajudar o ser humano desenvolver o seu perfil, respeitando o colaborador como ser humano, isso significa ajudar no desenvolvimento de um mundo melhor, mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investir em qualidade de vida significa investir no progresso da sociedade e da economia global (MORETTI, 2019, p. 2).

De acordo com Giradi e Dalmau (2015) as necessidades atuais dos profissionais estão relacionadas à socialização, participação, estima, reconhecimento e realização no trabalho. A área de Recursos Humanos deve atuar a favor da convergência de objetivos e interesses individuais dos profissionais com os da organização, uma

vez que o anseio participativo das pessoas exige isso.

Revigorar a ética do trabalho como forma de realização humana também pode se configurar um veículo para o atendimento de necessidades, uma vez que a nova consciência das pessoas faz com que elas busquem o equilíbrio no âmbito ético dentro do seu trabalho. O valor das pessoas nas organizações de hoje é indiscutível, em virtude da sua maior qualificação e dos benefícios que proporcionam. Portanto, a atual forma de Gestão de Pessoas é primordial para o desempenho e competitividade da organização no mercado.

A empresa que entender e respeitar essa visão conseguirá reter colaboradores, evitando a perda de profissionais qualificados para as concorrentes. Isto porque o zelo para melhorar a qualidade de vida no trabalho, através da reformulação de cargos, com a participação dos colaboradores e melhoria do meio ambiente organizacional, tem demonstrado ser um investimento que traz efetivamente retorno positivo no quesito produtividade e satisfação no trabalho (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.30).

Para Fernandes e Gutierrez (1998, p.30), existem ferramentas que não geram custos adicionais, mas refletem de forma decisiva na qualidade de vida do trabalhador, como: investimentos em um sistema integrado de compensação, elevação da segurança e condições de trabalho, maior participação do empregado, liberação do potencial criativo, poder de decisão a nível do próprio cargo, retro informação sobre o desempenho, perspectivas de crescimento dentre outras tantas coisas.

De certa forma, quando se fala em melhoria da qualidade de vida, logo a ideia é associada a melhores condições físicas, melhoria de instalações, reivindicações salariais, diminuição da forma de trabalho, de benefícios etc., o que, certamente, implicaria em custos, aumento das despesas ou mudanças (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31).

Observando esses autores percebe-se que há necessidades que precisam de investimento financeiro e outras que só necessitam de uma boa gestão de pessoas e programas que ajudam em melhoria, por exemplo, como motivação e mudanças de hábitos.

A questão sobre a QVT pode preocupar a organização em relação às diversas práticas e políticas focadas em gestão de pessoas que apresentam valores relativos ao bem-estar e ao progresso dinâmico e saudável do trabalho, em programas e intervenções específicas, focada na prevenção de acidente e doenças além da promoção da saúde e do bem-estar do colaborador. Essas concepções são complementares e para gerar benefícios tanto para empresa como para o trabalhador, devem ser planejadas de acordo com as necessidades específicas de cada situação no trabalho, permitindo que cada medida atenda questões conforme a realidade da empresa (CARNEIRO, 2018, p.48).

A preocupação deve estar em estimular os trabalhadores a atingirem seu potencial e melhor desempenho de acordo com a estratégia da empresa, sendo assim, indispensável dispor da qualidade de vida no trabalho (CARNEIRO, 2018, p.14).

Limong-França (2004, p.173) enfatiza que sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser empregada para as empresas renovarem suas organizações no trabalho, elevando o nível de satisfação dos colaboradores e a produtividade devido a maior participação dos mesmos nas suas atividades (MORETTI, 2019, p.6). Ou seja, a técnica, métodos e instrumentos de qualidade de vida no trabalho servem para renovar formas de organização do trabalho, atendendo as expectativas do colaborador, incentivando a produtividade e a participação dos mesmos. Sendo assim, segundo Carneiro (2018, p.22), embora existam modelos diversos, podem-se delimitar, ao longo da evolução da ideia de Qualidade de Vida no Trabalho, três correntes centrais: A chamada de concepção hegemônica, que é marcada por um caráter assistencialista, focando-se em

atividades compensatórias que diminuem o impacto do desgaste do trabalho sobre a saúde do trabalhador e aumentando sua produtividade. A concepção de intervenções mais imediatistas, quando aplicada na prática, enfrenta o problema da baixa adesão dos trabalhadores que não conseguem vivenciar a qualidade de vida no trabalho. A terceira concepção contra hegemônica, que busca salientar a necessidade de prevenir problemas que são potencialmente geradores de mal-estar no trabalho, focando em ações transformadoras defendendo a produtividade como consequência da QVT.

### **2.3. A importância da motivação no ambiente organizacional.**

Para Moretti (2019, p.4) a pessoa saber que possui um papel importante na organização é um dos combustíveis da motivação. Quando há obstáculos e não entendem o que se espera delas, ou como serão avaliadas, as pessoas perdem a vontade e ficam desmotivadas.

A autora alerta que os supervisores frequentemente criam os obstáculos mais sérios, onde muitos deles pedem coisas impossíveis de cumprir e outros não pedem nada. Muitos não ajudam com recursos necessários para trabalhar. Enquanto alguns faltam com coerência nas suas expectativas mudando com frequência, outros possuem constância excessiva, sendo inflexíveis, não enfrentando mudanças nas condições de trabalho. Há também aqueles que não possuem sensibilidade pelas necessidades dos colaboradores.

Acrescenta que a incapacidade ou a falta de habilidade do empregado cria uma barreira, sendo, a empresa responsável por erguer esses obstáculos quando não oferece treinamento, planos de carreira ou recompensas adequadas.

E as necessidades se diferem e mudam com um tempo entre as pessoas, sendo que essas diferenças individuais dificultam muito o trabalho de motivação do administrador, porque o comportamento humano nas empresas é muito imprevisível, devido ao ser humano nascer com necessidades humanas e valores (MORETTI, 2019, p.5).

As pessoas investem tempo, esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento na organização. E esperam salário, reconhecimento, atividade, autonomia e crescimento profissional como retorno. Na

medida em que obtêm esse retorno, investem mais na organização e a conduzem para a excelência. As pessoas também mudaram no contexto da informação e do conhecimento. Atualmente, os profissionais vêm redescobrando seus valores e possuem maior autoconhecimento, qualificação e exigências do mercado de trabalho (GIRARDI; DALMAU, 2015, P.54).

Sobre desempenho eficaz, este depende, na maioria das vezes, não do que as pessoas precisam “saber fazer”, mas acima de tudo, do “querer fazer”. A tecnologia de QVT pode ser empregada através do redesenho dos cargos para que as pessoas “queiram fazer mais” em decorrência de um maior envolvimento com o próprio trabalho, por compartilharem mais das coisas que lhe dizem respeito. Esta é, em síntese, a base estratégica da tecnologia de QVT, que fundamenta a reflexão de melhores procedimentos para projetar e reformular os cargos, para aumentar o nível de satisfação das pessoas em situação de trabalho e, em consequência, a eficácia do desempenho e a produtividade (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31).

De acordo com Carneiro (2028, p.31):

As emoções estão relacionadas ao que motiva e move os colaboradores e, portanto, não podem ser deixadas de lado na análise das complexas vivências estabelecidas no campo profissional. No que se refere à avaliação da qualidade de vida, por exemplo, já foi frisado anteriormente que esta depende necessariamente de parâmetros individuais. Portanto, por mais que se busque avaliar racionalmente aspectos relacionados à nossa qualidade de vida geral ou à nossa qualidade de vida no trabalho, uma das principais influências nessa avaliação, certamente, possui um cunho emocional.

Os gestores devem estar atentos às necessidades dos colaboradores, ou seja, é importante que os gestores se conheçam para analisar se precisam melhorar algo em seu comportamento e conhecer os colaboradores para saber onde e como atender suas necessidades.

## **2.4 Qualidade de Vida no Trabalho e seus efeitos na organização**

Para Carneiro (2018, p.39), quando se analisa a atual dinâmica entre organização, trabalho e comunidade mostra que a empresa deve possuir transparência ao atingir seus objetivos revelando para comunidade e colaboradores seus direitos e principalmente seus deveres, onde a qualidade de vida no trabalho está estreitamente ligada ao planejamento da empresa. Carneiro (2018, p.40) afirma

que a empresa que atenta para qualidade de vida precisa assumir a responsabilidade social, praticando em todos os seus níveis:

- A partir da estrutura interna de gestão, que busca atuar em prol do desenvolvimento dos trabalhadores, oportunizando vivências positivas de trabalho;
- Quando o próprio produto ou serviço oferecido pela organização tem o poder de transformar positivamente o meio social;
- E/ou quando a organização se engaja em atividades paralelas externas voltadas para este mesmo objetivo.

### **3. METODOLOGIA**

Nesse estudo será feita uma abordagem de pesquisa qualitativa, com fonte teórica e com procedimento descritivo e bibliográfico, além de estudo de caso. Serão feitas leituras de livros e artigos científicos referentes ao tema proposto.

A pesquisa bibliográfica é a busca de informações por meio de obras literárias publicadas que apoiam ou norteiam o pesquisador na realização de um trabalho científico. Considera-se que uma pesquisa bibliográfica é quando se faz um levantamento de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico, através de uma análise eficiente realizada pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico, cujo objetivo, é reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico (Souza; Oliveira; Alves, 2021, p.66).

A pesquisa bibliográfica é definida, também, como a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico, através de livros, periódicos, artigo de jornais, sites de internet, dentre outros. Revisão esta que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica (Pizzani; Bello; Hayashi,2012, p.54).

Conforme Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios

para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Foi inserido um estudo de caso sobre a empresa Nubank® com o objetivo de mostrar como é possível planejar e aplicar a Qualidade de Vida no Trabalho sem comprometer a cultura organizacional da empresa e mostrar os benefícios que a QVT proporciona.

#### 4. ESTUDO DE CASO

Nesse estudo, serão abordadas as estratégias de QVT da empresa Nubank® durante o período de pandemia do Corona Vírus que aconteceu entre os anos de 2020 e 2021. Os dados a seguir são apresentados por Victor Gouvea, *Senior Software Engineer* do Nubank® no blog da empresa<sup>1</sup>, e fala sobre a jornada de preocupação com o bem-estar de seus funcionários, a importância de criar um ambiente satisfatório e preservar a cultura organizacional que eles tanto prezavam.

O Nubank® é uma startup que surgiu para revolucionar os serviços financeiros, além de ser a *fintech* pioneira no segmento, a empresa permite a abertura de conta bancária de forma digital, por meio do aplicativo Nubank®.

Devido à pandemia, todos os Nubankers (apelido dado aos colaboradores) e parceiros externos deveriam começar a trabalhar em casa. Mas como preparar essa adaptação à nova realidade imposta pela crise sanitária sem prejudicar a cultura organizacional da empresa que possuía, naquela ocasião, 2.600 colaboradores?

Gouvea (2024) relata que havia uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores em casa e a empresa que queria garantir que receberiam o suporte necessário para trabalhar em home Office. Oferecendo uma estrutura adequada para uma rotina saudável e produtiva perante o que a sociedade vivia no momento.

Com isso, o Nubank® aplicou as medidas detalhadas a seguir:

---

<sup>1</sup> Esse texto de Victor Govea no Blog Nubank está disponível Em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/>

## **1. Transparência da liderança e comunicação aberta.**

Pelas incertezas vivenciadas pelo mundo diariamente, toda semana o CEO David Vélez, gravava um vídeo contando um pouco sobre os acontecimentos nos últimos dias e quais decisões seriam tomadas em um canal aberto onde às informações eram compartilhadas e qualquer um poderia enviar comentários, sugestões e perguntas. Assim todos poderiam se sentir seguros e ter clareza sobre os acontecimentos na empresa.

Gouvea acrescenta que aqui entra a importância de um ambiente de confiança principalmente a distância, ou seja, o home office só funciona quando as lideranças dão independência para os times trabalharem bem, sem micro gerenciamento.

## **2. Manter os rituais.**

Continuar os encontros foi um passo para manter as equipes integradas. Gouvea acrescenta que são mecanismos poderosos para ajudar pessoas especialmente quando a rotina delas é mudada de forma tão rápida. Acrescenta que o maior ritual na empresa é o Coffe Break, um evento quinzenal assistido por todos os funcionários antes espalhados nos escritórios de São Paulo, Buenos Aires, Cidade do México e Berlim e agora, de forma virtual, nas suas próprias casas. A finalidade é dar visibilidade às diversas áreas que compõem o Nubank®, apresentar decisões, conquistas, novidades e o que está acontecendo no ambiente organizacional.

## **3. Criar novas rotinas de conversa e organização.**

As equipes foram estimuladas a criar novas rotinas independentes, onde, tinham encontros diários por vídeos para compartilhar o que estavam fazendo, trocar ideias e conselhos. Além de fazer uma pausa do café virtual para falar sobre outros assuntos além do trabalho.

## **4. Esclarecer a situação atual.**

Devido às notícias sobre pandemia chegarem de todos os lados, a liderança queria que os Nubankers tivessem um lugar seguro para se informar. Assim, a organização criou um hotsite (um espaço próprio da empresa que tem oportunidade de descrever melhor sobre produtos ou serviços oferecidos) para os funcionários para informar sobre o coronavírus, orientações de saúde do médico do Nubank® e dicas para um home office mais produtivo.

Gouvea alerta que uma página interna é uma boa solução para empresas com grande número de funcionários, mas que a ideia pode ser adaptada para quem tem equipes menores. Acrescenta que uma mensagem ou e-mails periódicos com dicas ou atualizações ajudaram a equipe a se manter informada.

### **5. Ter flexibilidade.**

Flexibilização do horário devido à mudança de rotina foi uma das prioridades para que os colaboradores conseguissem trabalhar de forma saudável. Além disso, no Nubank®, nunca houve políticas de vestuário ou o impedimento de crianças ou pets no escritório. Vestir conforme a personalidade de cada um e trazer os filhos sempre fez parte da cultura da empresa. Mas em tempo de home office as empresas precisam ser mais flexíveis, diz Gouvea. Se a sua empresa dispõe de um *dress code* muito formal ou rígido, vale repensar se mantê-lo, mesmo à distância, é viável. É importante compreender que crianças podem aparecer em uma videoconferência – e tudo bem. Que o cachorro pode latir. Ou que alguém pode ter que deixar uma ligação para cuidar do filho, ou de um familiar, ou atender ao interfone.

E termina dizendo que ser flexível, naquele período de pandemia é exercer compreensão e empatia com a situação inesperada que todos estavam vivendo.

### **6. Dar suporte estrutural e emocional**

Dar suporte estrutural e emocional para os funcionários foi uma das coisas mais importantes. Desde garantir que os mesmos tivessem uma estrutura necessária para trabalhar em casa (como computadores, cadeiras e monitores), até suporte emocional para passar pelo momento da pandemia.

O Nubank® criou o NuCare, um serviço anônimo que oferece ajuda psicológica, planejamento financeiro e assistência jurídica por telefone. E os líderes diretos deveriam assumir o papel de ouvir as dificuldades de suas equipes e ajudá-las a superar os desafios.

Gouvea alerta que há vários serviços online ou por telefone que oferecem apoio psicológico e, caso a empresa não possua, basta checar com a seguradora ou indicar aos funcionários serviços listados pelo Conselho Federal de Psicologia.

### **7. Tentar ouvir e melhorar.**

Em período de pandemia, Gouvea diz que a melhor forma de lidar com as

dificuldades é entender como funciona a cultura da empresa e que as lideranças estejam conscientes de que seu papel ainda é mais necessário naquele momento.

No Nubank®, os líderes estavam constantemente entendendo o que estava indo bem e o que poderia melhorar. E a forma mais eficiente de fazer isso é ouvindo as pessoas que fazem parte da equipe.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a realização do estudo foi possível verificar a atitude da organização em atender às demandas de seus profissionais relacionadas à socialização, quando mantem os rituais como o *Coffee Break* quinzenal, a rotina de conversa com o café virtual e rotinas independentes trocando conselhos e ideias. Essas atividades incentivam as pessoas interagirem por meio da comunicação, essencial para saúde mental e emocional.

Outra questão importante seria a participação dos colaboradores permitindo perguntas, comentários e sugestões relativos às decisões tomadas pela gestão incentivando o reconhecimento e criando um senso de pertencimento.

Girardi e Dalmau (2015, p.54) mencionam que as necessidades atuais dos profissionais estão relacionadas à socialização, participação, estima, reconhecimento e realização no trabalho. O valor das pessoas nas organizações é indiscutível, devido a sua maior qualificação e aos benefícios que proporcionam.

Além disso, o Nubank® ofereceu ferramentas como cadeiras, monitores e computadores para ajudar seus colaboradores na execução do trabalho em *home office*, quando muitos nem deveriam ter computadores para trabalhar. Aqui vemos uma preocupação com a ergonomia para o bem-estar do profissional.

Neste cenário, enfatiza-se a humanização nas práticas trabalhistas organizacionais, como aspecto essencial na busca constante por melhoramentos nas esferas que permeiam a vida de seus colaboradores. (SILVA et al, 2021, p. 554)

Para que as organizações sejam conduzidas pelos princípios da QVT é indispensável que desenvolvam de forma eficiente e implementem ações tendo em vista o ambiente interno e externo, assim, integrando as necessidades dos trabalhadores. Ao ofertar um ambiente seguro, e acolhedor a seus colaboradores, as

organizações devem analisar o contexto familiar, biopsicossocial, econômico e político de cada indivíduo, possibilitando um convívio social e familiar sadio, buscando sempre melhorias de desempenho e execução eficaz dos propósitos organizacionais (SILVA et al, 2021, p. 4556).

Neste caso, apresenta-se o Nubank® adotando a flexibilidade. Por exemplo, no quesito familiar nunca impediram que seus colaboradores levassem crianças e pets para o escritório, alertando a importância de relevar quando uma criança aparecer ou o cachorro latir em uma videoconferência ou ainda se alguém abdicar uma ligação para atender seu filho. E por meio do NuCare, vê-se a empresa contribuindo com ajuda econômica e biopsicossocial, planejamento financeiro e assistência psicológica e jurídica.

Ribeiro e Santana (2015, p.76) concordam que a implantação da Gestão de Qualidade de Vida na empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos funcionários para uma organização. Os programas de QVT tem o objetivo de proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis e condições melhores nos pontos de vista: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização.

E acrescentam que a qualidade de vida no trabalho é um assunto que vem se destacando cada vez mais no mundo dos negócios. É um programa que visa facilitar as necessidades do trabalhador durante o desenvolvimento de suas atividades no ambiente de trabalho. Tendo como principal, o fato da motivação das pessoas estarem interligado a sua satisfação no trabalho (RIBEIRO; SANTANA, 2015, p.78). Em 2024, o Nubank® ocupa o 4º lugar entre as melhores empresas do Brasil em números de clientes e o 6º lugar na América latina<sup>2</sup>.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade de vida no trabalho bem planejada e executada é uma ferramenta eficiente que pode ajudar a promover o bem-estar no ambiente organizacional

---

<sup>2</sup> Texto escrito pela Redação Nubank em 18/04/2024. Disponível: <https://blog.nubank.com.br/nubank-falindo-fake-news/>

impactando os colaboradores a ponto de melhorar o seu bem-estar físico, psicológico e social e, conseqüentemente, sua produtividade na empresa. Colaboradores saudáveis e motivados são sinônimos de uma organização saudável e competitiva com resultados positivos que ajudam a mesma a lidar com a concorrência diante do mercado competitivo. Por isso, entende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser verificada, à medida que colaboradores possuem suas necessidades atendidas em seu ambiente de trabalho, levando ao aumento da motivação e conseqüentemente da sua capacidade produtiva.

Esse estudo é de suma importância para futuros gestores, administradores de maneira a compreender que o colaborador não é só uma peça da organização, mas um ser humano que possui sentimentos, emoções e expectativas que devem ser consideradas pela empresa de maneira que os mesmos, sendo atendidos, fortalecem tanto a instituição como o colaborador.

Por isso os gestores devem atentar para necessidades de cada colaborador levando em consideração as individualidades e variadas necessidades conforme cada contexto para uma melhor gestão de pessoas.

No estudo de caso sobre a empresa Nubank® foi possível observar como é importante a empresa ser responsável, flexível e inovadora, atitudes estas que certamente contribuíram para que o Nubank® fosse considerado como uma das empresas mais valiosas do Brasil<sup>3</sup>. O Nubank® apresenta estratégias para manter o bem-estar de seus colaboradores protegendo sua cultura organizacional estruturada em momento delicado como na pandemia, provando que é possível fazer o melhor para as pessoas sem prejudicar a produtividade e a lucratividade da empresa mesmo em momentos difíceis, pois a organização se preocupou em estruturar o home office

oferecendo ferramentas de trabalho adequadas para seus profissionais, levando em consideração a flexibilidade, ou seja, entendendo a importância da vida profissional do trabalhador, porém, levando em conta também a vida pessoal.

Além disso, houve apoio através de programas para assegurar a saúde psicológica dos colaboradores em meio a uma turbulência de preocupações devido a questões sobre a pandemia, além de uma maior aproximação dos gestores trazendo segurança emocional para os colaboradores, além do sentimento de pertencimento através de reuniões abertas para sugestões de cada membro da organização.

A partir desse contexto percebe-se o quanto a qualidade de vida no trabalho é importante na organização, trazendo resultados muito positivos na vida dos colaboradores e, conseqüentemente, para a empresa.

Como toda pesquisa acadêmica, sugere-se que novos estudos sobre o tema sejam realizados, uma vez que as estratégias para melhoria da qualidade de vida não se encerram nas estratégias adotadas pelo Nubank®, objeto de estudo deste trabalho de conclusão de curso.

## 6. REFERÊNCIAS

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420\\_685\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf)>. Acesso em 11 de outubro de 2019.

Fernandes, E. C. & Gutierrez, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) — uma experiência brasileira. **Revista De Administração**, 23(4), 29-38, 1988.

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, n. 3, p. 265-274, 2006.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho**. 2013. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas –FATECS, Centro Universitario de Brasília, Brasília, 2013.

**GOUVEA, V. Como estamos mantendo a cultura do Nubank viva trabalhando de casa. 09 ABR. 2020. Disponível em:** <https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/>. **Acesso em: 31mai.2024.**

GIRARDI, D.M & DALMAU, M. B.L., **Administração de Recursos Humanos I**.

Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. 2015.

Carneiro, Laila Leite. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018.

LA Ribeiro, LC Santana, **Qualidade de vida no trabalho: Fator Decisivo para o sucesso organizacional**, Revista de Iniciação Científica–RIC, Cairu , p.80-81, 2015.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. 2, p. 53-66, 2012.