

Case inscrito do Prêmio Top Ser Humano 2022 – entregue em 2022

Categoria: Organização

Modalidade: Instalações da empresa e leiaute dos ambientes de trabalho

Empresa: Soluções Integradas Verdes Vales Ltda

Projeto: Reestruturação do Centro Administrativo da Verdes Vales

Responsáveis pelo projeto: Aline Poerscke

Santa Maria/RS, 13 de junho de 2022

Sumário

1. Introdução	1
2. Objetivo.....	2
3. Público-alvo:.....	2
4. Ambiente de trabalho compartilhado e a sua relação com a qualidade de vida no trabalho	2
4.1. Reestruturação no Ambiente Corporativo.....	2
4.2. Benefícios do Ambiente de Trabalho Compartilhado	4
4.3. Qualidade de Vida no Trabalho	4
4.4. Mudanças e a Cultura Organizacional	5
4.5. Etapas de Implantação.....	6
4.5.2 - Elaboração do projeto	6
4.5.3 - Execução do Projeto.....	7
4.5.4 - Ações de Ambientação	8
4. RESULTADOS	10
5. CONCLUSÃO	11
6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	13
7. AUTORES	14

Sinopse

Na busca por um ambiente mais integrado e moderno, as empresas vêm destacando a importância da aproximação entre as áreas e a troca de ideias. Considerando este movimento de reformulação e integração dos ambientes de trabalho, este projeto teve como objetivo a reestruturação do Centro Administrativo da Verdes Vales, localizado na loja Matriz em Santa Maria, tendo como público-alvo as áreas de Apoio Corporativo. Esta reestruturação proporcionou um modelo de ambiente de trabalho compartilhado entre áreas, beneficiando direta e indiretamente todos os colaboradores da empresa, facilitando a comunicação, o senso coletivo e o alinhamento dos processos. Visa garantir também, maior produtividade e agilidade no atendimento das demandas das áreas de negócio. Esta nova estrutura tende a contribuir para a consolidação da cultura organizacional da empresa e a melhora da qualidade de vida no trabalho. Considerando que este formato de ambiente compartilhado entre áreas é pioneiro na empresa, foram realizadas ações de ambientação dos colaboradores, bem como uma pesquisa anterior e posterior a inauguração, obtendo dados que comprovaram que houve uma aceitação e melhoria no novo ambiente de trabalho.

1. Introdução

A Verdes Vales nasceu, há 20 anos, da união de um bancário e um agricultor, no coração do Rio Grande do Sul, para dar início à construção de uma empresa pequena até então, mas com propósitos gigantes. Desde o início, atuou como concessionário John Deere da linha agrícola. Em 2017, tornou-se distribuidor exclusivo da linha de construção da marca. E em 2019, passou a ser distribuidor do Grupo Wirtgen, líder mundial em construção e pavimentação.

Ao longo de duas décadas a Verdes Vales foi crescendo e consolidando-se no mercado, sempre fiel aos seus valores “Integridade, Transparência e Comprometimento”, com o objetivo de prover soluções inteligentes que gerem resultados. Atualmente a empresa conta com aproximadamente 500 colaboradores, distribuídos em 15 lojas, sendo 13 agrícolas, que atendem a mais de 200 cidades no Rio Grande do Sul e 2 de construção, que atendem a todo o estado.

Como representante da marca John Deere, a Verdes Vales tornou-se referência em qualidade e tecnologia. Buscando novos desafios e investindo em setores essenciais para o progresso do país. Seja no campo, nas obras ou nos asfaltos, os clientes sabem que podem trabalhar com máquinas modernas, fortes e econômicas. E tudo isso só foi possível devido ao fruto do trabalho e dedicação das pessoas que ajudaram a construir essa história de valor.

No decorrer do tempo a Verdes Vales passou por significativas transformações, buscando sempre atualizações de seus processos, melhorias em suas relações, bem como, a modernização de seus ambientes físicos, a fim de alcançar uma melhor qualidade de vida no trabalho, contribuir para uma boa comunicação entre as áreas e consolidar uma nova cultura organizacional. Com este intuito, realizou-se a reestruturação do Centro Administrativo, onde foi criado um ambiente de trabalho compartilhado, destacando a importância da aproximação entre as áreas, facilitando a comunicação, o senso coletivo e o alinhamento dos processos, garantindo também maior produtividade e agilidade no atendimento das demandas das áreas de negócio.

Durante o processo de reestruturação física, iniciou-se a reforma do prédio, realocando os colaboradores em outro espaço até a finalização da obra. Após a inauguração, foram elaboradas diversas atividades integrativas, visando uma melhor adaptação referente as mudanças apresentadas.

A fim de avaliar o processo de reestruturação do novo Centro Administrativo, foi realizada uma pesquisa de satisfação quanto ao novo *layout* de espaço de trabalho compartilhado.

2. Objetivo

Criar um ambiente de trabalho compartilhado entre áreas, a partir da reestruturação do *layout* do Centro Administrativo da Verdes Vales, localizado na matriz, em Santa Maria/RS.

3. Público-alvo:

Os colaboradores alocados nas áreas corporativa da empresa, sendo estes: Desenvolvimento Humano e Organizacional - DHO (10 colaboradores), Financeiro (9 colaboradores), Operações de Crédito (4 colaboradores), Contabilidade (12 colaboradores), Compras (8 colaboradores), Tecnologia da Informação (6 colaboradores), Marketing (5 colaboradores), Controladoria (2 colaboradores), Segurança do Trabalho (3 colaboradores), Corporativo de Peças (4 colaboradores) e Corporativo de Serviços (3 colaboradores), totalizando 64 colaboradores. Total de colaboradores atingidos pelo case 64 colaboradores, percentual de atingimento do público-alvo de 100%.

4. Ambiente de trabalho compartilhado e a sua relação com a qualidade de vida no trabalho

4.1. Reestruturação no Ambiente Corporativo

No ambiente geral das organizações, os conhecimentos sobre o comportamento humano no trabalho fazem parte do contexto estratégico, na medida em que nos interfere nos fatores do ambiente interno. As forças que se afirmam no ambiente de trabalho podem favorecer ou não o desenvolvimento do ambiente administrativo, econômico e sociocultural da organização que exercem uma forte influência na vida dos indivíduos que nela atua. (CHIAVENATO, 2009).

A reestruturação é um trabalho de análise que precisa ser realizado juntamente com a diretoria da organização, através de um planejamento de médio ou longo prazo, a reestruturação visa readequar a organização a um novo modelo de gestão, buscando alcançar mais eficiência de processos, transparência nos resultados e redução de custos, podendo ocorrer alterações físicas nos setores ou departamentos da organização (ALMEIDA; SILVA; MAGALHÃES, 2011 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008).

Para se realizar um processo orientado à gestão de mudanças nas organizações é importante, na visão de Tanaia (2014 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008), que se realize um plano que demonstre o que deve ser alterado na empresa ou setor onde serão implementadas as mudanças, e, neste caso entende-se que a mudança somente se concretiza no momento em que uma ou diversas pessoas conscientizem-se acerca de sua necessidade, com a percepção de que serão integrantes do processo em si.

Entende-se que o ambiente atual é marcado por um contexto em que se tem constante transformação, e as organizações precisam dispor de desempenho apropriado para acompanhar as novas mudanças impostas pelo mercado, criando condições fundamentais para assegurar a manutenção da empresa. (ALMEIDA, 2014 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008).

Seguindo no viés teórico de (ALMEIDA, 2014 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008), as mudanças nas organizações demandam a presença de riscos e impactos, envolvendo pessoas com medos e incertezas quanto ao processo, e, visando que as mudanças sejam bem-sucedidas em seus propósitos.

Santos (2014 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008) completa que se tem também a fase em que há a implementação das mudanças, e por fim sim, o processo de mensuração, reforço e adequação das mudanças no contexto das organizações, dimensionando seus riscos e impactos.

Sob a ótica de Santos (2014 apud DE Oliveira Moreira, A. F,2008) cabe as organizações empresariais conduzir os processos de mudança de modo que os impactos sejam positivos, e assim, planejar as mudanças demonstra exames e diagnósticos que enfatizem a necessidade desta, determinando objetivos, responsáveis, garantia de sua continuidade e avaliação de impactos e resultados.

4.2. Benefícios do Ambiente de Trabalho Compartilhado

O espaço de trabalho compartilhado, tem como premissa a criação de um ambiente coletivo afim de preencher um déficit nos relacionamentos e comunicação entre áreas e equipes. Para Botsman e Rogers (2011), as pessoas estão buscando criar conexões umas com as outras, percebendo que o bem coletivo e o interesse próprio são totalmente dependentes um do outro.

Trata-se de um espaço onde indivíduos e equipes trabalham lado a lado, dividem ambiente e buscam, através da sinergia própria do espaço coletivo, gerar novas ideias, trocas de informações e novas experiências profissionais. (TANAKA;VICENTIN;FABEL;HALUC, 2016)

Para assegurar a qualidade de vida no trabalho, dentro do sistema de ambiente compartilhado, Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 51) traz a importância da integração social na organização, como o e quanto este indivíduo se integra com seus pares dentro da organização. Neste quesito, são avaliados: igualdade de oportunidades (todos os membros da empresa são iguais e têm as mesmas oportunidades, independentemente raça, sexo, credo, origens, estilo de vida ou aparência), relacionamento (o quanto estes funcionários se relacionam e ajudam um ao outro dentro da organização, respeitando suas individualidades) e senso comunitário (grau de senso comunitário dentro da organização).

4.3. Qualidade de Vida no Trabalho

As pessoas estão buscando em seus ambientes de trabalho, semelhança com a sua vida no cotidiano. O trabalho passa a ser uma extensão, e não mais, somente uma fonte de geração de renda, idealizando a semelhança de culturas e crenças.

Conforme Freire (2013) as empresas estão cada vez mais, priorizando as transformações e as inovações, para oferecer aos seus colaboradores, ambientes físicos propícios ao desenvolvimento de suas atividades laborais que também satisfaçam seus desejos pessoais.

A qualidade de vida no trabalho, uma vez que os colaboradores se demonstrem satisfeitos, tende a aumentar a comunicação, assim como, metas estabelecidas. Desta forma, empresas que priorizam um bom ambiente, buscam alcançar

atendimento de necessidades básicas, bem como a eficácia de seus processos internos. (Freire,2013)

Manter um bom ambiente, que proporciona prazer aos colaboradores, de estarem pertencentes a organização, é uma conquista de ambos os lados (interesses do empregador como do colaborador) transformando uma atmosfera melhor, tornando possível uma comunicação linear, evitando ruídos e cooperando para agilidade de processos. (SILVA; MARCHI, 1997)

Chiavenato (2004) traz que, o ato de transformar, desenvolver, melhorar o clima organizacional, proporciona um ambiente agradável de trabalho. Essa atmosfera influencia na motivação, satisfação e desempenho das equipes.

4.4. Mudanças e a Cultura Organizacional

Todo o tipo de mudança, tende a causar inquietações entre as pessoas e ou equipes, este é sempre um resultado esperado, falando em ambiente de trabalho, as expectativas e desafios também devem ser previstos.

Conforme Pires e Macêdo (2006), cultura traz como significado um conjunto complexo e multidimensional do que constitui a vida, em grupos sociais. Ou seja, tratasse de um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, que de alguma forma tenham sido adquiridos e acabam se tornando compartilhados por uma pluralidade de pessoas. Envolve a capacidade que cada indivíduo desenvolve para se adaptar ao grupo e ou equipe.

A cultura organizacional representa uma vasta esfera de suposições ou crenças que ajudam o colaborador, independentemente de seu cargo dentro da empresa, a mobilizar-se dentro do seu ambiente de trabalho, traz a definição de ser um conjunto de normas e leis compartilhadas, que traz o benefício de um desenvolvimento de um sistema de comportamento organizacional. (Newstrom, 2008)

Para a realização de seus projetos, assim como para o atingimento de seus objetivos, as organizações dependem direta e indiretamente das pessoas. É a partir das interações entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações, neste conceito as concepções sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais extremamente fundamentais. (PIRES, MACÊDO,2006)

4.5. Etapas de Implantação

Os colaboradores que compõe o público-alvo deste projeto estavam alocados em espaços físicos com uma grande diferenciação em relação à estrutura disponível. A estrutura física da Verdes Vales em Santa Maria está dividida em dois prédios principais. O Prédio 01, onde está instalada a operação da loja matriz com as áreas de negócio de vendas, serviços, peças e soluções integradas e onde estavam alocadas as áreas do Corporativo de Marketing, de Peças, de Serviços, de Compras, de Tecnologia da Informação e parte do Corporativo Administrativo Financeiro. Já no Prédio 02, ficavam alocados o Corporativo de DHO e o Corporativo Administrativo Financeiro.

No prédio 02, onde estavam localizados apenas 2 departamentos, havia um grande espaço físico, com boa iluminação e ventilação (anexo 01, 02 e 03) e também havia a disponibilização de espaços de uso coletivo e copa. Já os colaboradores dos demais departamentos, que estavam alocados em salas no Prédio 01, não tinham a sua disposição espaços coletivos, além de estarem alocados em salas que apresentavam carência com relação a questões de iluminação e ventilação e a possibilidade de acomodação de novos colaboradores que viessem a integrar as equipes.

Além da melhoria na comunicação entre as Áreas e a otimização dos processos, e a agilidade no atendimento às filiais, a alocação das áreas no mesmo ambiente físico visa promover uma melhor qualidade de vida no trabalho, garantindo com que todos os colaboradores tenham a sua disposição espaços de convivência e estrutura de apoio como copa.

Durante o processo de reestruturação foram validados com os respectivos Gerentes Corporativos, quais seriam as ordens de postos de trabalho, levando-se em consideração as áreas de proximidades em atividades, para que dessa forma fosse possível organizar da melhor forma as equipes, visando a comunicação e agilidade nos processos.

4.5.2 - Elaboração do projeto

Visando, otimizar espaços, reorganizar os fluxos de trabalho da área de administração da empresa e integrar os departamentos, bem como liberar espaços

físicos para novos projetos de negócio, em meados de agosto de 2021, iniciou-se os trabalhos da equipe técnica, junto a Direção para os levantamentos e planejamentos para adequação de espaço de uma área de 337,87 m² com a finalidade de receber todas as áreas de Gestão Corporativa da Verdes Vales. O projeto buscou além das alocações, o melhor conforto físico e visual, uma decoração que propõe leveza e conforto ambiental. Também foi investido em mobiliários e áreas reservadas, para melhor fluxo de trabalho, bem como ações de adaptação realizadas pela da área de Desenvolvimento Humano.

Para essa reestruturação foi escolhido um modelo de *layout Open Space*, que significa basicamente a leitura de Espaço Sem Divisórias. Com esse novo formato, além de aproveitamento do espaço disponível, temos como benefícios uma maior integração entre as equipes, o compartilhamento de ideias, o aumento da produtividade (maior comunicação e integração entre áreas), estímulos as posturas proativas, comunicação criativa, que resultam em agilidades nos processos entre os corporativos e as filiais, assim como o processo de criação de soluções inovadoras.

O projeto de reestruturação do Novo Centro Administrativo também colaborou para a adaptabilidade e consolidação da Cultura Organizacional dentro da empresa. Foram elaboradas neste contexto, novas nomenclaturas para identificações das salas de reuniões, que a partir deste momento serão denominadas fazendo referências aos valores e comportamentos da Empresa, sendo estes: Sala Transparência, Sala Confiança, Sala Inovação e Sala Integridade.

Abaixo relação de recursos financeiros aplicados para a reestruturação no Novo Centro Administrativo:

DESCRIÇÃO	VALORES
Serviço de Obra	R\$ 459.630,00
Móveis Planejados	R\$ 122.147,00
Decoração e Identidade Visual Interna	R\$ 21.600,00
Gincana Integrativa	R\$ 3.298,00
Manual de Convivência	R\$ 700,00
Canecas e Garrafas personalizadas	R\$ 2.778,00
Mini Murais Individuais	R\$ 640,00
	R\$ 610.793,00

4.5.3 - Execução do Projeto

Em dezembro de 2021, dando início à execução do projeto de reestruturação da estrutura física do Centro Administrativo, os colaboradores foram instalados em espaços provisórios (salas de reuniões) já existentes no prédio onde está localizada a operação da loja matriz. O prazo inicial para realização das obras de reestruturação foi estabelecido em 45 dias, entretanto, em função da realização de alterações no projeto para garantir a utilização eficiente do espaço, foi realizada uma atualização no cronograma inicial para que fosse contemplada a inclusão de salas reservadas que, posteriormente, foram destinadas aos gestores das Áreas, atendimento a clientes/fornecedores e reuniões.

Concomitante à execução da obra, foi aplicada uma pesquisa, no formato quantitativo e qualitativo, para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com os ambientes de trabalho nos quais desenvolveram as suas atividades no período anterior à mudança para os espaços temporários. Esta pesquisa utilizou-se da metodologia eNPS para avaliar a satisfação dos colaboradores com relação a 4 pontos principais, a saber: Comunicação, integração, *layout* dos ambientes e qualidade de vida no trabalho. Os resultados desta pesquisa encontram-se no Item 4 deste documento.

Além de promover uma maior proximidade entre os colaboradores, que foi uma demanda com possibilidade de melhoria conforme apurado na pesquisa de satisfação, a distribuição dos colaboradores de cada uma das áreas nos postos de trabalho foi realizada com base em um pensamento sistêmico e entendendo que as atividades desenvolvidas por cada um não estão limitadas em si, mas, ao contrário, estão relacionadas com todas as demais áreas do negócio e precisam ter pontos de contato que garantam a sua sinergia. Desta forma, os colaboradores foram distribuídos respeitando a divisão das seguintes grandes áreas: Desenvolvimento Humano e Organizacional; Segurança do Trabalho; Controladoria; Administrativo Financeiro; Marketing; Corporativo de Peças; Corporativo de Serviços; Compras e; Tecnologia da Informação.

4.5.4 - Ações de Ambientação

- Com objetivo de facilitar a adequação dos colaboradores ao novo ambiente de trabalho e promover uma adaptação saudável à nova dinâmica de trabalho

colaborativo entre as áreas, foram realizadas as seguintes ações no mês de inauguração do Centro Administrativo:

- Inauguração com café da manhã de integração (anexo 04 e 05): No dia da inauguração, os colaboradores foram recebidos com um café da manhã servido no Centro Administrativo. Nesta ocasião, os colaboradores puderam confraternizar conhecendo o novo espaço e conhecendo os novos postos de trabalho de cada um;
- Lançamento do Manual de Convivência para Ambientes Compartilhados de Trabalho (anexo 06 e 07): Foram compiladas e disponibilizadas orientações para que a convivência neste novo ambiente fosse harmoniosa e também para reforçar orientações com relação a utilização e manutenção da limpeza dos espaços compartilhados.
- Material personalizado e mini murais individuais (anexo 08 e 09): Com objetivo de reduzir a utilização de copos plásticos e incentivar a manutenção da limpeza nos ambientes de uso coletivo, os colaboradores alocados no novo Centro Administrativo receberam canecas e garrafas personalizadas com o seu nome para que fossem usadas no novo ambiente. Também foi instalado em todos os postos de trabalho um mini mural para recados, criando um novo canal de comunicação interna e facilitando o contato com o público-alvo.
- Lançamento do Cartão de Reconhecimento (anexo 10): Uma iniciativa de valorização do bom desempenho dos comportamentos e valores da empresa. Através de um cartão impresso personalizável os colaboradores podem reconhecer e ser reconhecidos pelos colegas e gestores. Esta ferramenta visa difundir a valorização dos profissionais que atuam diariamente na operação do negócio a qualquer momento.
- Recepção para os colaboradores da loja matriz (anexo 11): Com o intuito de manter a ligação entre os colaboradores alocados no Centro Administrativo e os colaboradores da loja matriz, foi realizada uma recepção com mesa de doces, para que estes pudessem confraternizar e, para que os colaboradores da loja pudessem conhecer o novo *layout* do Centro Administrativo.

- Dinâmica e ginástica laboral (anexo 12 e 13): Em parceria com o SESC, foi realizada uma atividade de promoção a saúde com os colaboradores alocados no novo Centro Administrativo. A aula de ginástica laboral teve como objetivo reforçar a importância com relação à ergonomia e a saúde do corpo e da mente.
- Gincana Integrativa (anexo 14, 15 e 16): Os colaboradores que compõe o público-alvo (excetuando a comissão organizadora) foram divididos em 6 grupos, com 10 integrantes cada. Durante o período de 19/05 e 09/06 foram realizadas atividades que trabalharam e reforçaram os valores e comportamentos da empresa, além de promover interação e senso de trabalho em equipe. Além disso, com o objetivo reforçar a responsabilidade social da Verdes Vales com a comunidade em que está inserida, uma das atividades das equipes era “Ajude a Comunidade” onde os participantes arrecadaram mais de 350 itens de alimentos; em torno de 60 itens de higiene e 2600 agasalhos e calçados.

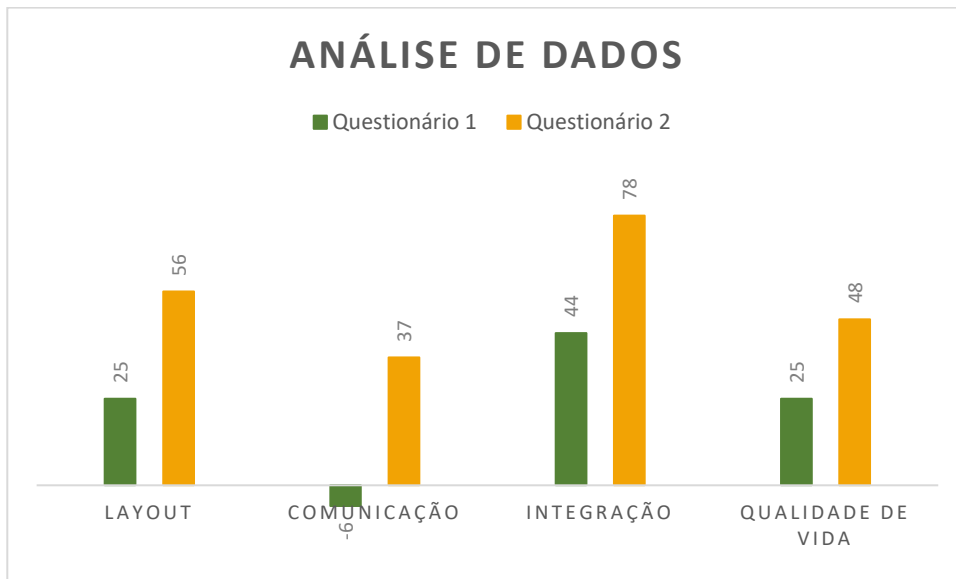
4. RESULTADOS

Como metodologia de avaliação dos resultados da reestruturação do novo Centro Administrativo, foram realizados dois questionários para análise da satisfação do público-alvo, um considerando o ambiente em que os colaboradores atuaram no último ano e outro considerando o novo espaço integrado.

Os questionários abordaram quatro temas específicos, sendo eles: **layout**, **comunicação**, **integração** e **qualidade de vida**. O método utilizado foi o eNPS (*employee Net Promoter Score*), o qual permitiu verificar o grau de satisfação dos público-alvo em relação aos temas citados acima. Desta forma, foi possível realizar um comparativo entre as duas coletas de dados, fazendo uma correlação da melhora nos indicadores em função da realização das atividades de ambientação.

No primeiro questionário, foi constatado que o indicador de satisfação referente ao **layout dos ambientes de trabalho**, foi de 25 pontos. Já o segundo questionário apontou que o indicador de satisfação do público-alvo subiu para 56 pontos. No que se refere a **comunicação**, o primeiro questionário obteve -6 pontos. Já na segunda

aplicação, o tema apresentou uma evolução, ficando com 37 pontos. Em relação a **integração**, o primeiro questionário apresentou 44 pontos, passando a ter um aumento significativo no segundo questionário, ficando com 78 pontos. Por fim, no que diz respeito a **qualidade de vida no trabalho**, o primeiro questionário apresentou 25 pontos, passando a 48 pontos no segundo questionário.



Quadro 1: Comparativo entre o questionário 1 e 2

Tendo em vista os dados apresentados a partir dos questionários aplicados, constatou-se que todos os temas abordados tiveram aumento de satisfação quando comparado o primeiro questionário com o segundo. Além disso, os colaboradores puderam sugerir o que mais poderia ser melhorado, onde foi citada questões relacionadas a barulho/ruídos, comunicação, momento de integração para que as áreas conheçam o trabalho um dos outros e atenção a higiene das áreas de uso comum.

5. CONCLUSÃO

Considerando as possibilidades de melhoria ressaltadas a partir do levantamento de informações realizadas previamente à execução do projeto e evidenciadas pela pesquisa que mediu a satisfação do público-alvo com o *layout* dos ambientes nos quais realizavam suas atividades no último ano na Verdes Vales e

comparando com os resultados da pesquisa de satisfação realizada posteriormente à implantação do novo *layout* do Centro Administrativo, podemos concluir que a utilização de espaços de trabalho compartilhados promove uma maior comunicação e integração entre as áreas, fazendo com que os processos sejam realizados de forma mais ágil e eficiente.

Além da otimização dos processos, o novo *layout* do Centro Administrativo garantiu que todos os colaboradores que compõe o público-alvo tenham acesso a uma estrutura pensada para promoção a qualidade de vida no trabalho, valorizando e engajando as pessoas que fazem parte da empresa. Bem como, consolidando e reconhecendo a marca empregadora Verdes Vales, também gerando uma percepção positiva do mercado.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de pessoas nas organizações. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2015

Botsman, R., & Rogers, R. (2010) What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. London: Harper Collins.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

DE Oliveira Moreira, A. F. Reestruturação Organizacional.2008.43f. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K238553.pdf

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FREIRE, Matheus Guedes. Qualidade de vida no trabalho. 2013. 35 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/3959>>

NEWSTROM, John W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>

TANAKA, Rafaela Miyuki; VICENTIN, Ivan Carlos; FADEL, Ana Teresa; HALUC, Julianny Wojcik. Características da prática do trabalho compartilhado (coworking) no Brasil. Revista Espacios. Venezuela, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n04/a17v38n04p18.pdf>

SILVA, Marco Aurélio Dias; MARCHI, Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997.

7. AUTORES

Adriana Fockink: Contadora, Especialista em: Gestão de Pessoas, Estratégias e Negócios, Gestão para Resultados, Inteligência Espiritual. Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Aline de Moraes Poerscke: Psicóloga. Especialista em Docência no Ensino Superior, Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Francielle Gonçalves Pereira Gomes: Psicóloga, Especialista em Docência no Ensino Superior, Pós-Graduada MBA em Gestão de Recursos Humanos. Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Frederico Valente da Silva: Técnico em Segurança do Trabalho, Graduando em Direito. Coordenador de *Facilities* e Segurança do Trabalho na Verdes Vales.

Julia Alves Moro: Graduada em Relações Internacionais, Graduanda em Psicologia, Estagiária de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Luana Bayer Della Pace: Contadora, Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho. Supervisora de Administração de Pessoal na Verdes Vales.

Mireila Vieira Fagundes: Administradora, Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas. Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Pablo Silva de Oliveira: Graduando em Publicidade e Propaganda. Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Raquel Sarmiento: Psicóloga, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas. Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Verdes Vales.

Roberta Viana Bonucielli: Administradora. Assistente de Administração de Pessoal na Verdes Vales.