

De que forma o sentimento de pertença afeta a produtividade dos colaboradores?

 João Seabra

2200650@iscap.ipp.pt
<https://orcid.org/0009-0007-1586-3967>
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

O sentimento de pertença é uma necessidade humana básica que se aplica em todos os contextos da vida, incluindo o profissional. Fazer com que os colaboradores se sintam parte de uma equipa pode levar a uma maior motivação, envolvimento e produtividade. O salário deixou de ser o único elemento atrativo das organizações e atualmente, ao procurar um novo desafio, os colaboradores ambicionam um destino onde se possam sentir úteis e valorizados, fazendo parte de uma comunidade. Isto resulta num aumento de competitividade, à valorização das empresas que promovem este sentimento, num aumento na produtividade e redução de rotatividade dos colaboradores. Neste artigo, abordam-se estes temas e apresentam-se estratégias para criar um sentimento de pertença forte e duradouro entre os colaboradores.

Palavras-chave: colaboradores, organização, sentimento de pertença, produtividade, valorização

Abstract

A sense of belonging is a basic human need that applies in all contexts of life, including the work environment. Making employees feel part of a team can lead to greater motivation, engagement, and productivity. Salary is no longer the only attractive element in organizations and nowadays, when seeking a new challenge, employees aspire for a place where they can feel useful and valued, as part of a community. This results in greater competitiveness, valorisation of the companies that promote this feeling, an increase in productivity and a reduction in employee turnover. In this article, these issues are addressed and strategies to create a strong and lasting sense of belonging among employees are presented.

Keywords: employees, organization, sense of belonging, productivity, appreciation

A importância do sentimento de pertença para a motivação dos colaboradores.

De uma forma natural, um indivíduo procura um ambiente onde se sinta confortável tanto a ao nível do conforto físico, como os confortos emocionais e psicológicos que representam um contributo fundamental na sua forma de agir e estar. No contexto profissional o mesmo se aplica: quanto mais confortáveis os colaboradores se sentirem, mais positiva será a sua resposta e respetivos comportamentos.

Num passado não muito distante, o principal fator de motivação que levava os colaboradores a manterem-se numa organização ou a procurarem um novo desafio era exclusivamente o retorno financeiro, o comum salário no final do mês. Ou pelo menos assim era o que se pensava. Qual seria o motivo que levava os colaboradores a manterem-se uma vida inteira no mesmo emprego? O normal era escolher um “patrão” para toda a vida e quem sabe, reformar-se nesse mesmo sítio. Não é possível que o salário fosse o único motivo. Esta situação, porém, era mais comum em comunidades mais unidas, trabalhadoras e de origens humildes e estes casos aconteciam maioritariamente em zonas remotas ou do interior do país, longe dos centros das cidades. Este sentimento de comunidade, de pertença, que tanto ajudou a manter colaboradores durante vários anos nos quadros de uma organização e rentabilizar a sua produtividade voltou a ser falado de uma forma mais ativa recentemente.

A pandemia da COVID-19 e a adaptação (obrigatória) ao trabalho remoto, fizeram com que novos (ou velhos?) valores fossem tema de discussão: o salário é o único elemento que um colaborador procura? Podemos assumir que não. O colaborador atual procura experienciar um sentir-se parte de algo com que se identifica ao integrar uma organização

O que é o sentimento de pertença?

O sentimento de pertença é a sensação de estar conectado e fazer parte de um grupo ou comunidade. É uma necessidade básica humana que se desenvolve desde a infância, quando procuramos a conexão e aceitação com os nossos familiares e amigos. À medida que envelhecemos, continuamos a procurar esta aceitação nas nossas relações pessoais, mas também no ambiente de trabalho.

Quando um colaborador se sente valorizado como elemento integrante de uma equipa, encontra-se disposto a realizar as suas tarefas e até mesmo ir além do que lhe é exigido. Isso acontece porque existe uma ligação e reciprocidade com a identidade organizacional, que faz com que as motivações do colaborador tenham réplica *am* as da organização. Os benefícios não estão apenas relacionados com o aumento de produtividade, mas também se pode verificar um aumento na qualidade do desempenho dos colaboradores, e até uma maior capacidade de retenção de talentos, pois “um colaborador comprometido permanece na organização” (Brum, 2007).

“Pertencer ao local de trabalho é o sentimento de um colaborador ao entender que a sua singularidade é aceite e até valorizada pela sua organização e colegas” (Work, 2022). O ser humano procura a recompensa e a satisfação imediata, e quando se sente motivado, com um propósito, a sua forma de agir é moldada por esta atitude.

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades - Maslow



Nota: Fonte (Duarte, 2015)

O sentimento de pertença também pode ser explicado tendo por base o trabalho de Abraham Maslow e a Hierarquia das Necessidades, fazendo parte das Necessidades Sociais (ou de Amor e Relacionamentos). Como refere Hopper (Hopper, 2020, p.2) “Desde a época de Maslow, os investigadores têm continuado a explorar como o amor e a necessidade de pertença impactam o bem-estar. Por exemplo, ter ligações sociais está relacionado com uma melhor saúde física e, em contrapartida, sentir-se isolado (ou seja, ter necessidades de pertença não satisfeitas) tem consequências negativas para a saúde e o bem-estar.”

No contexto profissional, este sentimento de pertença faz com que exista uma tendência para os colaboradores se comprometerem com o trabalho e a trabalharem em conjunto para atingir objetivos comuns.

A relação entre o sentimento de pertença e a produtividade

O sentimento de pertença pode impactar significativamente a produtividade dos colaboradores. Ao existir uma identificação entre os colaboradores e a organização, existe também uma maior motivação e conexão com o trabalho. Isso, por consequência, pode levar a uma maior produtividade, visto que os colaboradores se encontram dispostos a dedicar o seu tempo e a sua energia ao trabalho. Adicionalmente, quando os colaboradores não sentem essa ligação estreita com a organização, pode existir uma menor produtividade o que pode ocorrer pelo facto de os colaboradores não se sentirem motivados com o trabalho e não existir a vontade de dar um contributo para o êxito da organização.

Além disso, o sentimento de pertença pode afetar a qualidade do trabalho dos colaboradores. Quando existe um sentimento de união e de propósito comum, também existe uma maior probabilidade de trabalharem em conjunto e de colaborarem uns com os outros para alcançar os objetivos. Isso pode resultar num melhor desempenho e numa melhor qualidade do trabalho. Num cenário inverso, quando os colaboradores não se sentem parte da equipa, isso pode levar a um ambiente de trabalho competitivo e isolado. Existe assim um impacto na qualidade do trabalho, já que os colaboradores podem não estar dispostos a cooperar uns com os outros e passam a estar mais preocupados com seus próprios objetivos.

De que forma podem as organizações promover o sentimento de pertença?

Existem várias formas de promover este sentimento. Algumas das principais estratégias incluem:

- **Comunicar de forma clara e credível:** Deve existir uma comunicação clara com os colaboradores, não só num plano diário de tarefas, mas também na divulgação de informações relevantes sobre a organização, os seus objetivos e planos para o futuro. Isto pode resultar num melhor entendimento por parte dos colaboradores sobre o seu papel, e numa maior conexão com uma grande equipa. “A comunicação clara da gestão (ou seja, dar feedback de alta qualidade) é essencial para demonstrar que a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições dos seus funcionários” (Liu, et al., 2022, p.8).
- **Transmitir um sentimento de cultura organizacional positiva:** Devem promover este sentimento, valorizando os colaboradores e a sua contribuição para o sucesso da organização. Esta transmissão pode ser feita através de elogios, reconhecimento e recompensas, e também através da oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Liderança inclusiva e aceitação de diversidade: “Liderança inclusiva refere-se à liderança que se concentra nas necessidades de pertença e singularidade dos membros da equipa e responde a ambas as necessidades, assegurando que os membros experimentem um sentimento de inclusão” (Qi, et al., 2022, p.2). As organizações devem promover a inclusão e diversidade nas suas equipas, de forma a garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, independentemente da sua origem, género, orientação sexual ou religião. Este foco pode resultar na criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo, e de forma a promover este ambiente organizacional, é importante que existam políticas claras de diversidade e inclusão e que quem ocupa posições de liderança seja visto como um modelo através do seu comportamento. A oferta de formações direcionadas ao entendimento e valorização de diferenças entre culturas, géneros, orientações sexuais e outras

também desempenha um papel fundamental.

- **Eventos e atividades de *team building*:** De forma a criar um ambiente mais amigável e relaxado entre os colaboradores, e promover o espírito de equipa, os eventos e atividades de *team building* devem ser vistos como uma solução. Dentro destas atividades é possível destacar jogos de equipa, prática de desporto, *happy hours* e serviços de voluntariado.
- **Flexibilidade e autonomia:** Conectadas com a mudança na atitude dos colaboradores e na nova geração profissional, a flexibilidade no horário de trabalho e a autonomia devem ser oferecidas sempre que possível. Isso transmite um sentimento de confiança e de responsabilidade aos colaboradores e pode consequentemente aumentar a sua motivação e o seu nível de compromisso para com a organização.
- **Feedback constante:** Uma ferramenta importante no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na sua valorização e reconhecimento é o feedback. Ao receber feedback de forma constante e construtiva, os colaboradores têm a oportunidade de corrigir os seus erros, melhorar as suas competências e crescer profissionalmente. Além disso, o feedback é uma forma de reconhecer o bom trabalho dos colaboradores e de demonstrar que o seu contributo é importante para a empresa.
- **Benefícios e recompensas:** A oferta de benefícios e recompensas aos colaboradores é uma forma de reconhecer o seu bom desempenho e compromisso para com a organização. Além disso, esta estratégia pode ser uma forma de incentivo ao esforço e dedicação para aprofundar as suas competências.

Estes benefícios podem ser de diversos tipos, como o aumento da remuneração, bónus e prémios, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional. É importante que a empresa defina com clareza critérios claros para a atribuição destes benefícios, de forma que sejam justos e transparentes para todos.

Consequências da inexistência de sentimento de pertença

Continuando a discussão sobre a relação entre o sentimento de pertença dos colaboradores e a produtividade no contexto profissional, é importante destacar que a falta de sentimento de pertença pode, não só afetar a produtividade, mas também a saúde mental dos colaboradores.

Quando os colaboradores não se sentem conectados com a empresa ou com a sua equipa, apresentam maior probabilidade de desenvolver problemas de saúde mental, como ansiedade, depressão e stress. Por consequência, isso pode levar a um aumento de faltas (absentismo), diminuição de produtividade e alta rotatividade de colaboradores. "Indivíduos que sofrem de stress laboral inclinam-se a atitudes negativas, e as suas emoções negativas não aliviadas tendem a acumular-se durante anos, causando danos mentais ou físicos (...)" (Yu-Li, et al., 2020, p.2).

Uma das mais faladas doenças mentais é a Síndrome de *burnout*. O *burnout* é uma síndrome que pode estar relacionado com a falta de sentimento de pertença dos colaboradores no ambiente de trabalho. Este termo refere-se a uma condição de esgotamento físico e emocional, que pode levar a um estado depressivo, com sentimentos de desmotivação, insatisfação e baixo rendimento no trabalho. "A definição de *burnout* no dicionário é uma perda total de energia e interesse e uma incapacidade de funcionar adequadamente, devido a exigências excessivas dos seus recursos ou a um excesso crónico de trabalho" (Educalingo, s.d.)

De forma a prevenir o *burnout* relacionado com a falta de sentimento de pertença, é importante que as empresas promovam um ambiente de trabalho saudável e acolhedor. Isso pode ser feito por meio de práticas como:

- **Valorização e reconhecimento:** as organizações devem valorizar e reconhecer o trabalho dos seus colaboradores. Isso pode ajudar a promover um sentimento de pertença e de realização pessoal.
- **Oportunidades de crescimento profissional:** as organizações devem oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores através de programas de treino, mentoria, *coaching* e outros recursos. Além de promover um sentimento de pertença e de compromisso, pode também incentivar a motivação e desafiar os colaboradores a querer ainda mais, através da evolução da sua carreira.
- **Criar um ambiente acolhedor e colaborativo:** deve existir um foco na criação de um ambiente agradável e propício à colaboração entre pares. Para isso, a comunicação deve ser clara e aberta, e o trabalho em equipa deve ser algo constantemente encorajado. Deve também existir reconhecimento e valorização do trabalho em equipa, a diversidade e inclusão devem fazer parte da identidade organizacional e, apesar de o trabalho remoto ou híbrido ter tomado uma dimensão ainda maior devido ao cenário pandémico da COVID-19, um espaço físico de trabalho confortável deve ser fornecido aos colaboradores.

Como podem as organizações medir e avaliar o sentimento de pertença dos colaboradores e utilizar esse feedback na implementação de melhorias?

Medir e avaliar o sentimento de pertença dos colaboradores é importante para entender como estes se sentem em relação à organização e à equipa em que estão inseridos, e identificar oportunidades de melhoria. De que forma podem então as organizações fazer esta medição e avaliação?

- **Investigação sobre o clima organizacional:** Esta investigação revela-se uma prática útil para avaliar o sentimento de pertença dos colaboradores. Podem ser realizadas anualmente, semestralmente ou até mesmo mensalmente utilizando métodos formais quantitativos recorrendo a ferramentas informáticas, ou processos mais tradicionais como entrevistas, e podem ser usadas como ferramenta de recolha de feedback sobre a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas, liderança e até mesmo sobre os recursos à disposição.
- **Feedback individual:** As equipas de gestão e de liderança podem (e devem) solicitar feedback individual aos colaboradores sobre a sua perceção e sentimento em relação à sua equipa e à organização. Esses feedbacks podem ser usados para identificar oportunidades de melhoria

em áreas específicas, como comunicação, colaboração, recursos e reconhecimento.

- **Grupos de discussão:** Similar ao processo anterior, podendo revestir um caráter formal ou mais informal, através do qual as equipas de liderança podem realizar grupos de discussão com os colaboradores de forma a entender o seu sentimento em relação à organização. Podem existir casos onde os colaboradores se sintam mais confiantes e seguros em partilhar o seu feedback quando rodeados pelos pares. Esses grupos de discussão podem incluir um moderador e a inclusão de perguntas abertas para estímulo da discussão é uma possibilidade.

Após recolher este feedback dos colaboradores sobre o sentimento de pertença e a sua respetiva avaliação, a organização pode utilizar o feedback para implementar melhorias. Algumas formas de implementar melhorias podem ser:

- **Comunicar de forma aberta e transparente:** se os colaboradores indicarem que se sentem desconectados da organização ou até da própria equipa, por não compreenderem qual o seu contributo, a implementação de conceitos de comunicação aberta e transparente pela organização para melhorar o relacionamento pode ajudar.
- **Métodos de reconhecimento:** no caso de a falta de valorização ser um fator indicado, deve ser feita a implementação de programas de reconhecimento de forma a agradecer e recompensar os colaboradores pelo seu trabalho. O reconhecimento não necessita de ser obrigatoriamente monetário. Por vezes, um simples “Obrigado” de forma honesta pode fazer toda a diferença.
- **Criação de planos de formação e desenvolvimento:** na existência de críticas às oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, a implementação de planos de treino e formação como suporte na evolução da carreira dos colaboradores pode marcar a diferença.
- **Flexibilidade no trabalho:** Na existência de um sentimento de sobrecarga falta de motivação, a organização pode implementar práticas de flexibilidade no trabalho de forma a ajudar os colaboradores a encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Concluindo: não existem duas organizações iguais e, estas abordagens, não são a fórmula mágica que deve ser adotada por todas elas; a abordagem deve ter em conta o contexto em que se está inserido, as necessidades do público interno e receptividade à mudança por parte dos líderes. Ainda assim, há estratégias que são transversais e todas devem promover, de forma contínua, para reforçar o sentimento de pertença, pontualmente avaliar o clima laboral e proceder ao levantamento das situações que podem degenerar em casos de doença psicológica

A conexão dos colaboradores com a organização e o sentimento de pertença podem resultar num aumento de produtividade e qualidade do trabalho. Escolher não promover esta cultura entre os seus recursos humanos, significa não apostar no seu bem mais importante: as pessoas.

Um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e motivador deve assim, fazer parte da identidade organizacional de quem ambiciona ser mais e melhor.

Referências

- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? p. 3. Retrieved from https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/45?utm_source=digitalcommons.uri.edu%2Flrc_paper_series%2F45&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Duarte, H. (2015). *A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/hierarquia-de-necessidades-maslow-o-que-%C3%A9-e-como-funciona-duarte/?originalSubdomain=pt>
- Educalingo. (n.d.). *Educalingo*. Retrieved from Educalingo: <https://educalingo.com/pt/dic-en/burnout>
- Hopper, E. (2020). Maslow's hierarchy of needs explained. p. 2.
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z., & Tian, Z. (2022). The Relationship Between Feedback Quality, Perceived Organizational Support, and Sense of Belongingness Among Conscientious Teleworkers. p. 8. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806443>
- Qi, M., Liu, Z., Kong, Y., & Yang, Z. (2022). The Influence of Identity Faultlines on Employees' Team Commitment: the Moderating Role of Inclusive Leadership and Team Identification. 37, p. 2. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09802-6>
- Work, G. P. (2022). *Great Place to Work*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.pt/blog/sentimento-de-perten%C3%A7a-o-que-significa-e-porque-importa>
- Yu-Li, L., Wan-Tsui, H., Chi-Lan, K., & Hui-Jung, W. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace *burnout*, and retention of pharmacists. p. 2. doi:<https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>