



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Comportamento Organizacional
ÁREA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Matheus Guedes Freire

2094901/2

Qualidade de Vida no Trabalho

Brasília 2013

Matheus Guedes Freire

Qualidade de Vida no Trabalho

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Orientadora: Tatiane Araújo

Brasília
2013

Resumo

O presente trabalho abordará o tema de Qualidade de Vida no Trabalho, assunto que atualmente é um objeto de estudo bastante abrangente e levado a sério por organizações que não só desejam obter melhores resultados, mas que também priorizam as melhores condições oferecidas aos seus funcionários para a realização de suas tarefas. Assim, o objetivo do trabalho é analisar quais as ações adotadas pelas 10 empresas melhores posicionadas no ranking da revista Você S/A dos anos 2012 e 2011 a partir de uma análise das teorias de Qualidade de Vida no Trabalho e do Modelo de Walton. Ações de Qualidade de Vida no Trabalho são levadas a sério e consideradas fator crucial para as empresas, pois interferem nas ações e comportamentos dos colaboradores de uma determinada organização. Portanto, serão analisadas 10 empresas do ano 2012 e outras 10 do ano 2011 melhores empresas posicionadas no Guia Você S/A, totalizando ao final 20 empresas analisadas ao decorrer da pesquisa. Esta análise se deu através da leitura das edições especiais que a revista publica e a partir desta leitura foram elencadas as ações tomadas por estas empresas que são consideradas ações que favorecem a Qualidade de Vida no Trabalho. Uma vez que estas ações foram levantadas, cada ação tomada por estas empresas foi ligada a um dos oito parâmetros do Modelo. Com a análise das empresas e o estudo dos oito parâmetros deixados por Walton em seu Modelo, percebeu-se o quanto as empresas estão interessadas neste tema e o quanto este assunto é levado a sério por todas elas. Empresas que adotam ações de Qualidade de Vida no Trabalho são aquelas empresas que obtêm os resultados que almejam nos seus Planejamentos Estratégicos, sem que para isso deixem seus funcionários esgotados e levados além de suas capacidades como funcionário/pessoa.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Ranking Você S/A; Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

O mundo globalizado em que encontramos atualmente vive características onde acontecimentos ocorridos em uma determinada parte do mundo não ficam isolados, e são reportados até mesmo na hora em tempo real ao “resto” do mundo. Há tempos atrás, as pessoas buscavam nas empresas um lugar de onde podiam tirar o seu sustento e o sustento de sua família e nada mais. Fato que com o passar dos anos, vem mudando. As pessoas, a cada dia mais, vêm buscando empresas em que mais se assemelhem a elas, ao seu jeito de levar a vida, ou às oportunidades que determinada empresa oferece: um plano de carreira definido, plano de cargos e salários formalizado, ou até mesmo aquelas empresas que buscam a manutenção de um clima organizacional harmonioso, onde a Qualidade de Vida de seus funcionários é colocada como prioridade.

Analisando estas mudanças no mercado, questões relativas aos funcionários e ao grau de satisfação destes dentro das organizações vêm ganhando muito espaço nos estudos relativos a gestão de pessoas. A cada dia mais, as empresas buscam formas de adequar seu espaço físico para que seus funcionários, uma vez satisfeitos, possam alcançar metas nunca antes estabelecidas. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores (FERNANDES, 1996, p.36). Empresas que implantam ações neste sentido priorizam a qualidade do ambiente em que seus funcionários estão inseridos e seu bem estar durante a realização de suas tarefas.

O presente estudo partirá da seguinte problemática: quais as ações adotadas pelas 10 empresas melhores posicionadas no ranking da revista *Você S/A* dos anos 2012 e 2011 que estão previstas nas teorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho e no Modelo de Walton.

Envolvidos nesta temática, o estudo em questão buscará analisar quais as ações adotadas pelas 10 empresas melhores posicionadas no ranking da revista *Você S/A* dos anos 2012 e 2011 a partir de uma análise das teorias de Qualidade de Vida no Trabalho e do Modelo de Walton. Para isto, serão

analisadas as pesquisas da revista *Você S/A* que elencam as melhores empresas de cada setor da economia para trabalhar e dentre todas elas a melhor classificada, portanto a melhor empresa para se trabalhar daquele ano propriamente estudado.

A tecnologia QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (FERNANDES, 1996, p. 36). Dessa forma, a QVT não é vista como desperdício de dinheiro e passa a ser vista como investimento, ao se analisar o retorno que dá às empresas, o que poderá servir como embasamento para que as empresas invistam em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Para que o foco deste estudo possa ser alcançado, serão elencados os seguintes objetivos específicos: Levantar referencial teórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, elencar as ações de Qualidade de Vida no Trabalho das empresas da revista *Você S/A* dos anos 2012 2 2011 e comparar a Teoria estuda com o que realmente é feito por estas empresas.

A avaliação de resultados de programas de Gestão de Pessoas não é um assunto novo, mas atualmente tem sido pouco investigado de forma científica (Oliveira; Limongi-França, 2005, p.5). Estando em harmonia com sigo mesmo, com a empresa e a função que desempenha, o funcionário trará resultados bem acima de outros funcionários em que estas condições não são atendidas.

Estudar Qualidade de Vida no Trabalho vai além da leitura das teorias propostas anos atrás, não basta que a empresa tenha ações neste sentido, mas que seus funcionários possam sentir estas ações. O ambiente de trabalho fica mais harmonioso e todos ali inseridos trabalham e visam o alcance dos objetivos da empresa. Estão motivados pelas tarefas que realizam, estão capacitados pelos treinamentos que fazem, são bem remunerados, a qualidade e o conforto das instalações da empresa são adequadas, existe oportunidade de ascensão na empresa, todos são vistos de forma igualitária, existe liberdade

para que o colaborador expresse o que pensa, há um balanço entre a vida pessoal e profissional sem que nenhum dos dois seja afetado e o funcionário sente-se orgulhoso em fazer parte daquela organização. Estes são os parâmetros propostos por Walton e que expressam bem o quanto este tema é amplo e ao mesmo tempo vital para o sucesso no alcance das metas e objetivos propostos pela empresa.

O estudo em questão será estruturado da seguinte forma: primeiramente serão levantadas as teorias que abordam o assunto de Qualidade de Vida no trabalho e o Modelo proposto por Walton; feito isto, será feita a descrição do método realizado pela pesquisa, um breve resumo de como funciona o ranking da revista *Você S/A*, como se deu o acesso aos dados coletados na pesquisa e a análise destes dados; Logo após vem a discussão dos dados e por fim as considerações finais do estudo.

Referencial Teórico

Com o desenvolvimento do mundo e a sua globalização, as empresas passaram a ver que não mais são as tecnologias que possuem os fatores preponderantes para o seu sucesso, cada vez mais, as empresas entendem que o capital intelectual que possuem fazem toda a diferença nesse contexto.

A partir daí, os funcionários das empresas passaram a serem vistos também como pessoas, e como tal têm necessidades, desejos, problemas que são inerentes a elas, mas que interferem diretamente na qualidade do seu trabalho. Com isto, para Walton (1975 apud FERNANDES 1996, p. 35) o ponto central dos estudos em Qualidade de Vida no Trabalho priorizam que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho.

A preocupação com este tema não vem de hoje, fato que há muitos anos existem estudos acerca deste assunto. Estudos anteriores vão neste sentido e embasam este assunto.

De acordo com Rodrigues (2001, p.76):

Os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, há 300 anos aC, e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a “Lei da Alavancas”, de Arquimedes, que, em 287 anos aC, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Estudos foram surgindo de modo a fornecer subsídios para que o trabalhador desempenhe um melhor trabalho. Elton Mayo, por exemplo, identificou em seus estudos que a produtividade dos trabalhadores aumentava a partir das relações sócias destes trabalhadores (SAMPAIO, 2004).

Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa (RODRIGUES, 2001, p.76).

Huse & Cumings (1985 apud SAMPAIO, 2004, p. 28) citam estudos desenvolvidos em 1957, quando Davis e outros realizavam pesquisas para modificar as linhas de montagem nos Estados Unidos, com o objetivo de tornar o trabalho mais agradável.

Foi na década de 70 que realmente emergiu o grande desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente devido à criação de centros de estudos em QVT nos Estados Unidos (SAMPAIO, 2004, p.28).

A utilização da QVT vem sendo implicada no sentido de, resgatar valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico, vem ao encontro de tais preocupações, com apoio em dois pontos básicos: a produtividade e melhores condições de trabalho (FERNANDES, 1996, p. 39).

Com o passar do tempo e com o aumento do interesse para este assunto, a Qualidade de Vida no trabalho vem ganhando ao longo dos anos muitos estudos científicos que buscam formas para que o indivíduo se sinta cada vez melhor em seu ambiente de trabalho. No Brasil, não é diferente, muitos empresários e administradores passaram a se interessar pelo tema por promover maior satisfação do empregado e sua produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

De acordo com Herculano (1998 apud SANTOS, 2008, p. 22) o termo qualidade de vida começou a ser utilizado após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos e inicialmente estava ligado ao bem estar provocado pela sensação de se adquirir um determinado bem como um carro, uma casa ou joias. Em seguida, passou-se a levar em consideração fatores como saúde, segurança, educação, trabalho, lazer, mortalidade infantil e crescimento individual. Com isso, qualidade de vida foi transformada em uma medida quantitativa, possibilitando seu uso em modelos econômicos e ensaios clínicos. Mas não se pode considerar qualidade de vida um tema tão complexo e cheio de variáveis que o influenciam, apenas como medida quantitativa de modelos econômicos.

Muitos são os problemas que o modelo de implantação da QVT em uma empresa enfrentam, dentre eles estão o “modismo” (como sendo mais

uma invenção da área de Recursos Humanos da empresa) e as despesas empresariais. Quando, na verdade, são reformulações das ações do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores (FERNANDES, 1996, p. 36).

O tema de Qualidade de Vida no Trabalho está sendo abordado por diferentes formas e veio à tona a partir da preocupação dos ecologistas com a qualidade do meio ambiente e a partir de então muitas leis tanto nacionais quanto internacionais vêm surgindo com o sentido de proteger a vida (SAMPAIO, 2004).

Por outro lado, a implantação de um modelo de QVT não será a solução de todos os problemas da organização, no que diz respeito à produtividade, insatisfação, ou mau uso dos recursos. Contudo, com a sua utilização obtêm-se melhores desempenhos, evita desperdícios. Partindo-se de um único princípio: as pessoas que realizam o serviço “sabem fazer” e o principal “querem fazer” o que aumentam as chances de melhores resultados pela organização (FERNANDES, 1996).

A importância de se manter um ambiente agradável e que proporcione maior prazer aos funcionários atende aos interesses tanto do empregador quanto do funcionário que poderá contar com um ambiente mais agradável e que propicie a ele uma atmosfera melhor que o dará a oportunidade de aumentar a qualidade do seu trabalho. Devido a isto um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho ajudaria ambas as partes (SILVA; MARCHI, 1997).

Walton (1975 apud RODRIGUES, 2001, p. 83) ressalta que: horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

São várias as visões sobre Qualidade de Vida no Trabalho, assunto que é de extrema importante para a manutenção de bons resultados pela empresa, onde a implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e sua manutenção dará à empresa condições a buscar melhores resultados. As empresas veem em seus funcionários o fator que as diferem uma das outras, a partir daí surgiu uma maior preocupação não só com o funcionários que ali se encontra, mas as angústias e preocupações daquele indivíduo (SILVA; MARCHI, 1997).

Vendo o acirramento entre as empresas e uma vez analisado que a introdução de meios tecnológicos modernos, as empresas buscam nos seus funcionários este ideal. Existe agora uma maior preocupação com os indivíduos, suas angústias e preocupações, algo que vai além da função desempenhada por este funcionário.

De acordo com Fernandes (1996, p. 37):

Quando ocorre desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o fator humano, o desempenho do cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Para Ferraz (2000, apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, P. 32) a adaptação do trabalho ao ser humano tem sido vista pela Ergonomia com base nos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. Os profissionais, estão a cada dia sendo melhor tratados e estão sendo inseridos em meios que propiciem à eles as melhores condições, ferramentas, além de uma melhor organização do trabalho necessárias para que o seu desempenho não seja prejudicado.

Muitas são as doenças relacionadas ao trabalho e a repetição de movimentos por eles realizados durante o desempenho de suas funções, são as chamadas DORT (Distúrbio osteomusculares relacionados ao trabalho).

Segundo Limongi-França (2004, p. 34)

Os DORT são enfermidades dos tendões (tendinite do ombro), enfermidades dos nervos (síndrome do túnel do carpo, síndrome do desfiladeiro torácico), enfermidades dos músculos (síndrome de tensão no pescoço), enfermidades das

articulações (osteoartrose), enfermidades vasculares (síndrome de Reynaud), enfermidades da bursa (bursite do joelho) e sintomas não específicos.

As organizações vêm, cada vez mais, preocupando-se com os seus profissionais não só no que tange o ambiente de trabalho, mas também como fora dele. Com isto, várias são as ações que tomam para manterem sua saúde, tais como: recuperação (pessoas já doentes e que a partir de ações são recuperadas), proteção à saúde (visam proteger seus funcionários das atividades que põe sua saúde em risco, tais como a utilização de máquinas e a vacinação) e as ações de promoção à saúde (manutenção de um ambiente saudável e que os funcionários sintam isto) (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35-36).

Envolto a tudo o que abrange este tema, está o departamento de Recursos Humanos da empresa, que tem por finalidade tornar algo tão subjetivo em algo tangível e mensurável para que possa ser avaliado e comparado ao longo do tempo através dos registros, e este é o grande desafio (SAMPAIO, 2004).

Em artigo que pode ser considerado clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre a qualidade de vida do trabalho, Walton (1973) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT (FERNANDES, 1996, p. 48).

Três aspectos, independentes e não necessariamente sequenciais, são considerados: o processo de mudança organizacional necessário para a implementação do programa; o recrutamento, envolvimento e organização das pessoas que, na empresa, irão colaborar e participar de forma mais ativa; e o desenvolvimento (execução) propriamente dito das atividades planejadas (SILVA; MARCHI, 1997, p. 51).

O Modelo proposto por Walton (1973) está dividido em: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho (FERNANDES, 1996).

Analisando o modelo proposto por Walton, temos que a remuneração adequada seja aquela em que o trabalho realizado é compensado adequadamente para que o funcionário possa viver adequadamente, que este funcionário receba a mesma remuneração dos seus iguais e que esta remuneração esteja de acordo com o que é ofertado no mercado (FERNANDES, 1996).

A carreira tem se tornado um forte indicador de QVT, já que as pessoas passaram a se importar menos com o emprego fixo e passaram a dar prioridade à gestão de suas carreiras, seu futuro profissional e o grau de envolvimento da empresa com os seus funcionários (SAMPAIO, 2004, p. 125).

Mostrando as evidências ainda encontradas no modelo de Walton, vale salientar as condições de trabalho que diz respeito ao número de horas trabalhadas pelo funcionário e as tarefas que desempenha, o ambiente físico onde está inserido (conforto que a organização oferece para que desempenhe um bom trabalho), qualidade do material oferecido pela empresa para a execução de suas tarefas, ambiente saudável (condições de saúde que visam a proteção do bem-estar e contra doenças que afetem seus funcionários) e estresse que mensura a pressão imposta ao funcionário para a realização de suas atribuições (FERNANDES, 1996).

Sampaio (2004, p. 127) considera serem indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho:

Ação social e ecológica da empresa, atividades esportivas, culturais e de lazer, ausência de insalubridade, ausência de preconceitos, autonomia no trabalho, capacitação múltipla para o trabalho, carreira, comprometimento dos empregadores, comprometimento dos empregados, condições gerais de trabalho, conforto do ambiente físico, crescimento como pessoa, em função do trabalho, direitos legais garantidos, distribuição justa de rendimentos entre os cargos, educação no relacionamento, esperança de continuidade na empresa, estabilidade no emprego, estima por parte dos colegas, imagem da empresa na sociedade, infância, imparcialidade nas decisões gerenciais, informação sobre o que deve ser feito, jornada de trabalho, liberdade de expressão, longevidade, nível cultural dos empregadores, nível cultural dos empregados, padrão geral de saúde dos empregadores, privacidade para trabalhar, proteção do patrimônio da empresa, alimentação

fornecida pela empresa, salário, seguro de vida, valorização dos serviços pelos outros setores e vida pessoal preservada.

A terceira evidência encontrada por Walton, em seu modelo, é o uso e desenvolvimento de capacidades. Esta “ferramenta” é a forma pela qual há a mensuração do quanto as tarefas desempenhadas pelo funcionário demandam a utilização de suas aptidões profissionais para sua realização. Para isto, são medidos o grau de autonomia para a realização de suas atribuições, o significado da tarefa (seria o grau de importância da tarefa desempenhada, tanto dentro como fora da organização), identidade da tarefa, variedade da habilidade (possibilidade de utilização das aptidões profissionais do funcionário) e retroinformação (avaliação do trabalho deste funcionário) (FERNANDES, 1996).

Para que a Qualidade de Vida no Trabalho esteja assegurada dentro da empresa, medidas devem ser tomadas neste sentido. Haverá, portanto, a criação de um Comitê que estará a par de todos os assuntos que dizem respeito à QVT dentro da organização, o chamado Comitê de Promoção da Saúde (CIPS) que serão integrados por membros sempre totalizando um número ímpar para que caiba ao seu presidente o voto de minerva (SILVA; MARCHI, 1997).

O quarto parâmetro abordado no modelo de Walton: Oportunidade de Crescimento e Segurança. Mede as possibilidades que a empresa dá aos seus funcionários para que se desenvolvam pessoal e profissionalmente, mantendo a segurança do empregado. Para isto, alguns fatores são envolvidos: possibilidade de carreira (oportunidades de desenvolvimento da carreira reconhecido não só pelos membros da empresa, como pela família do funcionário), crescimento pessoal (processo pelo qual garante ao indivíduo constante desenvolvimento de suas potencialidades, bem, como sua aplicação) e segurança de emprego (o quanto o funcionário está confortável e tem a certeza de manutenção do seu emprego) (FERNANDES, 1996).

Para Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 51) o quinto termo utilizado em seu modelo é a integração social na organização, ou seja, o 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).

De acordo com Silva; Marchi (1997, p.54):

O recrutamento das pessoas pode se dar de várias maneiras: contatos e posicionamentos pessoais prévios do coordenador (os quais tenham lhe dado a possibilidade de aferir o grau de interesse); distribuição de memorandos; exibição de cartazes, avisos; e até mesmo a distribuição de questionários que possibilitem avaliar o perfil e detectar interessados.

Avaliando o sexto parâmetro utilizado por Walton, temos o constitucionalismo: tem por finalidade mensurar o cumprimento dos direitos dos funcionários pela empresa. Esta categoria divide-se em: direitos trabalhistas (cumprimento dos direitos do trabalhador), privacidade pessoal (privacidade que o empregado possui dentro da organização), liberdade de expressão (forma pela qual os subordinados se reportam aos seus superiores, sem medo de represálias) e normas e rotinas (forma como as normas e rotinas influenciam para o desenvolvimento do trabalho) (FERNANDES, 1996).

De acordo com Sampaio (2004, p. 124):

As Normas Regulamentadoras da Legislação de Saúde e Segurança foram consolidadas em 1978. São indicadores de qualidade de vida, uma vez que determinam programas de eliminação, controle e preservação da saúde e conseqüente bem-estar do ambiente de trabalho.

Tomando-se como base o estudo de Walton, o sétimo parâmetro é o espaço total de vida que busca “balancear” a vida social do indivíduo com a vida no trabalho, observando os seguintes critérios: papel balanceado no trabalho (equilíbrio entre jornada de trabalho, viagens, exigências de carreira e convívio familiar) e horário de entrada e saída do trabalho (observância aos horários de entrada e saída dos funcionários e o seu cumprimento) (FERNANDES, 1996).

De acordo com Silva; Marchi (1997, p.56):

As ações que podem ser desenvolvidas no âmbito de um Programa de Promoção da Saúde, que inclui qualidade de vida e cardiologia preventiva, reportam-se, basicamente, às seguintes linhas de atuação: detecção e controle da hipertensão arterial, hipercolesterolemia e diabetes; combate à obesidade; programa de atividade física; combate ao tabagismo; controle do estresse; ergonomia; educação nutricional, relacionamento, programas com envolvimento de famílias, comunidade, etc.

Mostrando, ainda, o quanto o estudo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho é abrangente, temos o seu último parâmetro que é a relevância social da vida no trabalho: busca observar o quanto o funcionário percebe a importância que a empresa que trabalha tem para a sociedade e qualidade de prestação dos serviços e está subdividido em: imagem da instituição (orgulho e satisfação que o empregado tem por fazer parte da empresa), responsabilidade social da instituição (percepção que o empregado tem para a sociedade em que está inserido e a solução dos problemas da comunidade sem que lhe cause danos), responsabilidade social pelos serviços (qualidade dos serviços colocados à disposição da sociedade, observados pelos funcionários) e responsabilidade social pelos empregados (valorização e participação na instituição sentida pelos funcionários) (FERNANDES, 1996).

3. Método

O presente estudo será abordado de forma exploratória qualitativa.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 269).

De acordo com Cervo (2002, p. 69) os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre o assunto de estudo.

Os estudos exploratórios servem para nos familiarizarmos com fenômenos relativamente desconhecidos, para obter informações sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa sobre um contexto particular, pesquisas problemas do comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos, ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras, ou sugerir afirmações e postulados (SAMPIERI, 2006, p. 100).

3.1 Descrições do ranking

Para que se possa fazer a relação de toda a teoria abordada, o presente trabalho tomará como dados o ranking das melhores empresas para se trabalhar da revista Você S/A dos anos de 2011 e 2010. Todos os anos esta revista publica, em uma edição especial, todos esses dados que elencam as ações que as empresas ali citadas exercem internamente visando a Qualidade de Vida no Trabalho e que são vistas com bons olhos por seus funcionários.

O Guia Você S/A nasceu da ideia de se premiar as empresas que melhor cuidam dos seus colaboradores. Criado em 1997, vem ganhando ao longo dos anos maior respaldo do mercado por estar a cada ano mais crítico e abrangente, analisando as empresas minuciosamente. Atualmente, conta com a parceria da Fundação Instituto de Administração (FIA), que é considerada a

maior pesquisadora de clima organizacional do país. Para que sejam analisadas, as empresas fazem suas inscrições no início de fevereiro e o resultado final é divulgado em setembro, onde são ranqueadas as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Para se inscrever, as empresas assinam o Termo de Compromisso e a partir daí, funcionários são escolhidos aleatoriamente para responder ao questionário que conta com 80 questões relativas ao seu ambiente de trabalho. O responsável pelo RH da empresa preenche outro questionário e lista todas as suas práticas de Gestão de Pessoas. E por fim, a empresa envia um Caderno de Evidências, por eles denominados Book, no qual constam suas práticas.

Os questionários são enviados à Editora Abril, onde são processados e daí saem as empresas pré-classificadas, das quais obtiveram um mínimo de resposta de acordo com o número de funcionários. Para os meses de junho e julho, a equipe da VOCÊ S/A vai até as empresas para conhecer suas instalações e verificar se realmente aquelas práticas estão sendo realizadas, bem como entrevistas com os funcionários. Com os dados coletados, em meados de julho, a equipe da VOCÊ S/A juntamente com a Fundação Instituto de Administração (FIA) comparam os dados coletados dos questionários com os dados coletados das visitas realizadas junto às empresas e daí sai as 150 melhores empresas do ano. Em setembro ocorre a grande festa de divulgação das vencedoras e as melhores práticas de RH realizadas pelas empresas e seus executivos.

O questionário da pesquisa foi desenvolvido para mensurar o grau de satisfação dos funcionários junto àquela empresa. As respostas deste instrumento geram uma nota que mensura a percepção desse funcionário sobre a empresa, o trabalho em si, os chefes e seus colegas. Por ser tão importante, este questionário recebe o maior peso na classificação das empresas: 70% da composição da nota final. Outros 20% equivalem ao questionário enviado pelo o RH da empresa com os seguintes dados: número de empregados, missão, visão e valores, juntamente com o caderno de evidências, que contém: as políticas e práticas de estratégia e gestão,

liderança, cidadania, remuneração e benefícios, carreira, desenvolvimento e e saúde. E os outros 10% equivalem à visita da equipa da VOCÊ S/A e da Fundação Instituto de Administração (FIA) à empresa.

3.2 Acesso aos dados

Os dados serão levantados através de levantamento bibliográfico para que se tenha acesso a uma maior quantidade de material.

Segundo Lakatos; Marconi (2007, p. 185):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Enquanto o pesquisador de laboratório trabalha com fontes primárias, a maioria dos pesquisadores trabalha com fontes bibliográficas, ou seja, com informações já escritas em livros, jornais e revistas, entre outros (SANTOS; FILHO, 1998, p. 97).

O presente estudo, obteve acesso às pesquisas da revista Você S/A através do acervo da biblioteca do UniCeub. Este acesso se deu nos dias 03, 04 e 05 de Abril no período matutino, por meio da leitura das últimas duas edições em que a revista divulga o ranking das empresas, elencando as práticas que as empresas adotam para serem tão bem posicionadas e reconhecidas por seus funcionários. Portanto os anos de 2012 e 2011 foram objeto de estudo.

3.4 Análises dos dados

Os dados serão analisados de forma qualitativa a partir dos critérios publicados na edição especial da revista Você S/A dos anos 2012 e 2011. Todas as ações tomadas por estas empresas serão listadas e evidenciadas

para que possam ser colocados em evidência junto à teoria sobre Qualidade de Vida no Trabalho e o Modelo proposto por Walton.

Segundo Sampieri (2006, p. 489 – 491):

A análise qualitativa possui seus objetivos centrais: organizar os dados; organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões; compreender profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linguagem e com suas expressões; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar contextos, situações, fatos, fenômenos; gerar questões de pesquisa e hipótese; reconstruir histórias e relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada ou construir teorias.

De acordo com Bardin (1977, p. 33):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Documentos e objetos dos investigadores, podendo ser bastante diferentes os procedimentos de análise.

Discussão dos resultados

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo utilizados pelas empresas, no sentido de dar aos seus colaboradores condições de trabalho que no passado foram deixados de lado (FERNANDES, 1996).

A produtividade foi sempre colocada em função da quantidade de bens ou produtos que são gerados e cada vez mais o incremento de tecnologias nestas atividades poderiam influenciar positivamente neste aumento. Fato é que isto vem mudando, e é dado ao potencial intelectual da empresa o provável aumento de produtividade. Custos direcionados aos funcionários não são vistos mais como gastos, e sim como investimentos que retornarão à empresa em forma não apenas de conhecimento, mas da propagação de um ambiente harmonioso que garanta a Qualidade de Vida no Trabalho.

Dentre as empresas melhores posicionadas no ranking, melhor empresa para trabalhar, dos anos 2012 e 2011 as práticas mais evidenciadas por elas a partir do Modelo de Walton são as ações direcionadas ao quarto e segundo parâmetro. Estas ações são, em geral, direcionadas a oferta de treinamento aos funcionários, oportunidades de crescimento e a segurança para a manutenção do emprego. No que diz respeito ao segundo parâmetro de Walton, refere-se às condições oferecidas pela empresa, a qualidade do material oferecido e ambiente saudável. Estas foram as principais ações encontradas entre as duas vencedoras do ranking, não que as empresas realizem ações somente neste sentido, mas ficou que é dado prioridade tanto ao treinamento/oportunidade de carreira e as condições oferecidas aos funcionários para que desempenhem suas atividades.

No Setor de atacado as práticas vistas como prioridade também são aquelas ligadas ao treinamento/oportunidade de carreira, mas existe uma diferença, principalmente a Ale Combustíveis (empresa objeto de estudo), medidas são tomadas no sentido a ofertar melhores salários aos funcionários. Nesta empresa, já existem pesquisas salariais realizadas com certa frequência e muitos investimentos são direcionados neste sentido.

O Setor de autoindústria tem uma singularidade. Não existe aqui ações vistas como prioridade, mas sim uma mistura de alguns dos parâmetros estabelecidos por Walton. Os treinamentos/oportunidade de crescimento são vistos como importantes, mas também existe uma preocupação com a igualdade de oportunidades e a integração do indivíduo dentro da organização, ou seja, o quinto parâmetro de Walton; e as condições de trabalho e a qualidade dos materiais oferecidos pela empresa aos funcionários, segundo parâmetro.

Nas empresas do Setor de Bancos e Serviços Financeiros foram vistos que as ações que mais se destacaram foram: treinamento/oportunidade de crescimento e liberdade de expressão dentro da empresa. São empresas onde a comunicação deve fluir muito bem e ideias para tornar os processos cada vez mais ágeis são vistos com muito bons olhos. Além, é claro, de fomentar entre seus funcionários a ideia de sempre fazer reuniões de alinhamento de equipe para que todos possam saber de tudo o que diz respeito às funções que desempenha.

A empresa que foi objeto de estudo no Setor de Bens de Consumo tem um particularidade. Ações no sentido a valorizar a percepção que os funcionários têm para a prestação de serviços à comunidade e a responsabilidade social da empresa com relação ao ambiente em que está inserido (oitavo parâmetro proposto por Walton) é o que a diferencia das demais. Ações também são tomadas com relação à remuneração, um exemplo em que isso fica bem claro é a oferta, por parte da empresa, de casas repassadas aos funcionários ao valor de custo gerado para sua construção, o que é reconhecido e muito bem elogiado por todos dentro da empresa.

O Setor de Construção fica caracterizado como aquele em que são dados atenção a 4 parâmetros de Walton: treinamento/oportunidade de crescimento, remuneração, condições de trabalho/qualidade do material oferecido e liberdade de expressão dentro da empresa. Existem muitos programas de treinamento e desenvolvimento nestas empresas, algumas subsidiam os estudos de seus funcionários e, uma novidade, como existe uma Universidade Corporativa na empresa que foi objeto de estudo, quem tira notas

9 ou 10 recebe entre 80 e 100. O que contempla o primeiro parâmetro de Walton.

Dentre as empresas do Setor de Eletroeletrônicos, as práticas mais adotadas são no sentido de oferecer aos funcionários melhores salários, priorizam o treinamento e priorizam o bom relacionamento entre seus membros e o trabalho em equipe, garantindo a integração entre eles. São estas, as práticas vistas como merecedoras das melhores notas do setor e que deram à empresa Ladis + Gyr o posto de melhor empresa para trabalhar no setor de Eletroeletrônicos.

No setor farmacêutico a prioridade da empresa melhor posicionada no ranking é sem dúvida a remuneração oferecida aos seus funcionários. Dentre as práticas, estão: pacote de benefícios muito completo, creche para os filhos, programa de participação nos lucros e salários de 10 a 20% acima do mercado. Além de priorizar o treinamento e oferecer oportunidade de crescimento aos funcionários. Foi visto também, que a empresa prioriza a integração entre os membros da empresa e o trabalho em grupo.

O Setor Indústria diversa ficou caracterizado pela junção de dois dos parâmetros de Walton: treinamento/oportunidade de crescimento e integração/igualdade dos indivíduos dentro da empresa. A empresa estuda, oferece uma porção de outras ações, tais como pacote de benefícios e condições de trabalho/qualidade do material oferecido aos funcionários. Uma das ações realizadas por um das empresas estudadas é que esta empresa oferece em seu próprio terreno toda a infraestrutura de uma cidade: hospital, restaurante, academia, agência bancária, hotel para visitantes e alojamento, além de casas oferecidas aos funcionários adquirirem a preços abaixo do mercado.

As empresas do Setor de Mineração seguem o exemplo da líder neste setor, em que prioriza ações no sentido a oferecer remuneração adequada, condições de trabalho/qualidade do material oferecido e treinamento/oportunidade de crescimento. Estas ações foram avaliadas tanto pelos funcionários da empresa, quanto pelos membros da equipe da revista

Você S/A como aquelas medidas que mais são efetivas e vistas como diferencial da empresa com relação às demais.

No Setor de Alimento e bebidas as ações vão no sentido a atender um princípio básico que é o da remuneração justa e adequada aos funcionários. Dentre estas ações, destacam-se: pacote de benefícios bem completo, casas repassadas aos funcionários à preço de custo e pagamento de salários acima dos que são ofertados no mercado. Existe também uma grande preocupação no que diz respeito ao treinamento/oportunidade de crescimento dos funcionários: a empresa banca MBAs para os gestores, além de subsidiar 50% de cursos técnicos, graduação e pós, além de outros cursos oferecidos pela empresa e coaching. A empresa conta com uma meta ambiciosa: se não todos, mas a grande maioria da empresa tenha concluído o Ensino Médio até a Copa de 2014.

A grande preocupação da empresa líder do Setor de Comércio Varejista é no que diz respeito às condições de trabalho/material oferecido aos funcionários, além de treinamento/oportunidade de crescimento. Um exemplo curioso que evidencia tudo isto é: a empresa oferece o Programa de Assistência Pessoal (PAP), oferecendo serviços de consultoria jurídica e apoio psicológico, com atendimento por telefone 24 horas. Isso é, sem dúvida, uma preocupação que a empresa tem não apenas com o seu funcionário, mas com a pessoa que ali está, suas preocupações, problemas e angústias vividas.

O Setor de Metalurgia e Siderurgia segue o padrão daquelas empresas onde não se tem ações priorizadas a atender apenas um dos parâmetros de Walton, mas várias ações que atende diferentes parâmetros: a empresa estudada se preocupa com o treinamento/oportunidade de crescimento de seus funcionários, remunera de forma adequada e tem um pacote de benefícios completo, promove a integração e a igualdade de oportunidade de seus funcionários e oferece serviços com qualidade, se comportando de maneira responsável socialmente. Dentre as ações seguidas pela empresa, a que mais se destaca é: a cada ano, um funcionário é escolhido como destaque e embolsa um prêmio de 10 salários mínimos. Esta ação faz com que se crie

entre os funcionários um clima de competição, amigável, para que ao final do ano seja ele o escolhido ao prêmio.

Já na empresa líder do Setor de Papel e Celulose existe uma preocupação tanto com a remuneração adequada, quanto com o treinamento/oportunidade de crescimento dos funcionários. A empresa investe em um pacote de benefício bem completo e diversificado, o que atende às necessidades básicas de seus colaboradores. A ação que mais se tem destaque dentro da empresa são as oportunidades que a empresa oferece de crescimento interno, os funcionários podem tanto crescer em alguma de suas três sedes, quanto no exterior e todas as vagas ficam em aberto a todos os funcionários da empresa.

Portanto, a quebra do paradigma de que é necessário investir em pessoas e não apenas em tecnologias, não é fácil. Fato é que todas as empresas, ao adotarem modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, sofrem resistência por parte de seus funcionários, muitas vezes por não saberem que o impacto que estas ações trarão ao seu trabalho. Estes resultados positivos vêm apenas quando estes funcionários enxergam, nestas ações, algo que os garanta benefícios tangíveis, ou seja, para que seja bem implantado o Modelo de Qualidade de Vida deve ser claro a todos e proposto de uma forma que possam ter parâmetros a serem avaliados.

Muitos são os problemas que o modelo de implantação da QVT em uma empresa enfrenta, dentre eles estão o “modismo” (como sendo mais uma invenção da área de Recursos Humanos da empresa) e as despesas empresariais. Quando, na verdade, são reformulações das ações do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na Qualidade de Vida no Trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores (FERNANDES, 1996, p. 36).

Considerações Finais

O presente artigo objetivou analisar, a partir do ranking proposto pela revista *Você S/A*, quais as ações adotadas pelas 10 melhores empresas posicionadas no ranking, baseando-se nas teorias de Qualidade de Vida no Trabalho e no Modelo de Walton.

Dessa forma, o estudo mostrou que existem muitas empresas que estão preocupadas não só ao alcance dos seus objetivos e do lucro, mas que começam a priorizar a qualidade do ambiente que é oferecido aos seus colaboradores. Muitas são as ações propostas pelas empresas, dentre as quais algumas inovadoras, das quais destacam-se: a construção de casas para os colaboradores e a venda destas casas ao valor de custo aos funcionários e até empresas que oferecem dentro de suas dependências toda a infraestrutura necessário aos funcionários e familiares (hospital, clube, quadra de esportes, etc.).

Conclui-se que, dentre as dimensões propostas por Walton em seu Modelo, a que mais é seguida pelas empresas é a que diz respeito à Oportunidade de Crescimento e Segurança, em que a empresa oferece aos seus colaboradores a oportunidade de realização de treinamentos e cursos para o seu aprimoramento contínuo. Muitas das empresas colocam como critério de ascensão de carreira a realização de um determinado curso, outras divulgam em seus murais ou via intranet as vagas em aberto para que os próprios funcionários, interessados, possam fazer parte do processo seletivo para aquela vaga, priorizando assim os funcionários que já estão adaptados à empresa e sua cultura.

Com isso, pode-se entender que o problema proposto pela pesquisa foi respondido, bem como o objetivo geral, analisar quais as ações adotadas pelas 10 empresas melhores posicionadas no ranking da revista *Você S/A* dos anos 2012 e 2011 a partir de uma análise das teorias de Qualidade de Vida no Trabalho e do Modelo de Walton, alcançado. Assim, propõe-se às empresas estarem mais atentas ao ambiente em que estão oferecendo aos seus colaboradores, visto que a percepção destas ações é sentida por todos e trazem bons resultados à empresa.

A pesquisa contribui para a geração de conhecimento, e fonte de pesquisa, já que foram pesquisadas vinte empresas ao total. Serve também como parâmetro para empresas que desejam implantar algum Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, por ter a dimensão de quais ações que melhor geram resultados positivos à organização. Dessa forma, com o estudo destas ações, uma empresa que tenha interesse em implantar ações deste tipo terá uma quantidade significativa de exemplos a serem seguidos.

A maior limitação da pesquisa foi o curto espaço de tempo para a análise das ações realizadas pelas empresas e por estes dados serem de origem bibliográfica. Para futuros trabalhos sugere-se que sejam feitas análises em empresas onde o pesquisador tenha livre acesso aos funcionários e aos dados da empresa. Para que assim possam ser feitas conclusões mais acertadas a partir da realidade apresentada pela empresa objeto de estudo. Outras áreas de estudo podem se alimentar da presente pesquisa, tais como a psicologia ou até mesmo outras áreas de estudo de Comportamento Organizacional por estarem presentes aqui uma infinidade de informações de empresas reais que se utilizam de ações que visam a Qualidade de Vida no Trabalho e que são percebidas pelos funcionários e geram frutos muito positivos à todas elas.

Referências

- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CERVO, Amado. Metodologia de pesquisa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 3. ed.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- PARRA FILHO, Domingos. Metodologia científica. São Paulo: Futura, 1998.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, 2. ed.
- SAMPIERI, Roberto Hernández. Metodologia de pesquisa. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.
- SANTOS, Ana Paula Gomes. Qualidade de vida no trabalho: Análise das percepções de profissionais de uma Instituição de Ensino. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso, Brasília, 2008.
- SILVA, Marco Aurélio Dias; MARCHI, Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997.

Apêndice

Setor	Empresa	Ações	Modelo de Walton
Melhor Empresa 2012	Elektro	Todas as vagas em aberto são ocupadas por funcionários da empresa, por uma ordem de sucessão imediata;	4,5
		Outra ferramenta bastante importante é que o funcionário não precisa entrar na intranet sempre para visualizar as vagas, quando este preenche seu currículo e coloca suas áreas de interesse o próprio sistema manda um e mail ao funcionário avisando-o que existe processo seletivo aberto para aquele cargo;	5
		São realizadas palestras e workshops que visam dar maior sinergia entre os funcionários de outras áreas, além do trabalho em equipe;	5
		Programas de coaching para acelerar o processo de integração ao cargo e o protagonismo do funcionário em sua equipe;	4
		A empresa conta com planos de desenvolvimento individuais, programas de treinamento e desenvolvimento para suas equipes, além de investimentos em inovação e tecnologia;	2,4,5
		Avaliação em 360 graus ano sim ano não. Os destaques da avaliação com características como inovação, empreendedorismo e protagonismo são colocados em um programa de desenvolvimento acelerado, com 30 vagas para assumir cargos de liderança. E os que ainda se destacam são premiados com bolsas de estudos, MBA, cursos de curta duração ou alguma especialização.	4,5
		A qualidade de vida é uma preocupação da companhia e a meta de zero hora extra é levada à sério por todos – o presidente sai as 17h.	2,7
Atacado	Ale Combustíveis	Programa de Desenvolvimento de Sucessores (já treinou 20 líderes para supervisor e coordenador).	4,5
		Realiza pesquisa salariais para corrigir valores defasados (investimento de R\$ 400.000 em 2012)	1
		Retenção dos funcionários	4
		Possibilidade de crescimento	4
		Bolsas de estudo de até 50% do valor da mensalidade para pós graduação (precisam ter dois anos de casa e desempenho satisfatório)	3

Autoindústria	Perkins Motores	Mapeamento de talentos (hoje 15% dos funcionários estão sendo preparados para assumir cargos de liderança nos próximos anos)	4,5
		Todos os líderes passaram por sessões de coaching (cada um recebeu 31 horas)	4
		Reuniões mensais de alinhamentos entre os chefes e suas equipes	5
		Comunicação fácil para que os funcionários possam dar sugestões à empresa	6
		Clima organizacional de muita tranquilidade e segurança	2
		Há 7 anos não registra nenhum acidente com afastamento da fábrica	2
		A empresa tem uma comunicação muito aberta, os líderes são acessíveis e os valores são respeitados e admirados pelos funcionários.	6,8
Bancos e Serviços Financeiros	Embracon Administradora de Consórcios	A empresa investe em liderança (ano passado formou 15 líderes e outras 23 pessoas foram promovidas a cargos de liderança pelo RECRUTAMENTO INTERNO, além de 160 promoções entre seus funcionários);	4
		O RH da empresa, após passar por uma readaptação, passou a realizar recrutamento externo buscando pessoas mais competitivas, que são as características de seus funcionários;	—
		70% de reembolso para cursos em graduação, podendo chegar a 100% para os líderes;	4
		Treinamentos e cursos específicos;	4
		Os funcionários dizem que a comunicação flui muito bem e a empresa dá liberdade e autonomia.	6
Bens de Consumo	Moinho Globo Alimentos	Oferta de 10 pães por dia para cada funcionário;	—
		Cursos de panificação e mecânica aos familiares;	8
		Construção e venda de 135 casas para os empregados no valor de custo;	1
		A empresa tem a meta de duplicar seu número de promoções até 2014 e que todos os seus funcionários completem o ensino médio;	4
		O acesso à alta liderança é livre;	6
		A empresa tem uma forte atuação social, com vários programas de saúde e sustentabilidade voltados à comunidade.	8
Construção	Pormade - Portas	Investimento em tecnologia e inovação;	2
		Permite e estimula que os funcionários deem opiniões sobre a estratégia de negócio (só no de 2011 320 funcionários da empresa deram suas sugestões, ou seja 70% do quadro de funcionários);	6
		Nos últimos 6 anos 14 profissionais receberam subsídios para estudos em na sua formação técnica, 62 para graduação e oito para pós graduação.	4

Eletroeletrônicos	Landis + Gyr	A empresa enfatiza muito sua cultura, o que é percebido pelos funcionários, o que faz a rotatividade na empresa ser de apenas 1,5% ao ano;	—
		Relacionamento constante entre as diferentes equipes;	5
		Benefícios tradicionais: plano de saúde, refeição na fábrica, transporte até a porta da casa do funcionário, grupos de corrida, aulas de ioga e uma horta comunitária.	1,2
		Pensando na manutenção da liderança, a empresa iniciou um programa que deve preparar 35 funcionários para serem sucessores intermediários.	4,5
Farmacêutico	Eurofarma	A empresa reviu seu pacote de remuneração e passou a pagar salários de 10% a 20% maiores do que a média do mercado;	1
		O programa de participação nos lucros passou para 30% das metas individuais, o que aumenta em 30% os salários com relação aos concorrentes;	1
		Pacote de benefícios: creche, para quem não pode usufruir da creche a empresa dá o benefício do auxílio-creche, previdência privada, 100% de subsídios para medicamentos da empresa, seis meses de licença maternidade, material escolar para os filhos dos funcionários, academia, ambulatório (com estrutura para consultas, exames e pré natal), salão de beleza, consultórios de fisioterapia e pilates dentro da sede;	1
		Horário flexível que permite começar o expediente até duas horas mais tarde e os funcionários trabalham meio período nas sextas-feiras.	7
		As bolsas de até 80% para cursos de idiomas, graduação, pós graduação e MBA.	4
		Ouvidoria interna, que permite aos funcionários fazer denúncias reclamações.	6
Indústrias Diversas	Embraco	Cada funcionário é promovido de acordo com as entregas que fazem dos seus trabalhos. A empresa prefere formar líderes de dentro da empresa, uma cultura bem forte;	5
		Programa Way of Leading, o jeito Embraco de liderar, que desenvolve funcionários na liderança ou prestes a chegar lá;	4
		Programa Emerging Talents, onde são identificados os profissionais com perfil e preparados para assumir um papel de liderança mais a frente;	4,5
		O Info-Líder é um programa voltado para os supervisores e gerentes que visa disseminar de forma eficaz as informações da Embraco, por meio de orientações via e-mail;	5
		Reuniões semanais com o objetivo de alinhar as diretoria de acordo com as metas e estratégias adotadas.	5
		Os benefícios incluem assistência médica para parceiros do mesmo sexo, berçário e bonificação de um salário para quem vai se casar.	1

Mineração	SAMA	A empresa tem medições rigorosa da qualidade do ar e tudo é mantido em níveis muito seguros para a saúde dos funcionários;	2
		Pacote de benefícios: casas são revendidas ao funcionários a preços simbólicos, escola 100% subsidiado ao filhos da pré-escola ao Ensino Médio, academia super equipada (com aulas de futebol e tênis);	1
		Programas de Avaliação de Desempenho e promoção;	4
		Plano de carreira específico para cada área.	—
		No plano de previdência privada, aberto a todos os funcionários, a empresa contribui mensalmente com o dobro do valor depositado pelo participante.	1
Melhor Empresa 2011	Volvo	Os funcionários da empresa recebem a maior participação dos lucros do país;	1
		A empresa conta com o Programa de Olho no Futuro, onde o colaborador entra no programa com 55 anos e durante 5 anos vai se preparando para se aposentar. Reduz sua carga horária e prepara seu sucessor, já que a promoção ocorrem em cadeia, além de dar oportunidade aos mais novos;	—
		Tambem conta com o Personal Business Plan (PBP) – indicado aos funcionários de produção e é revisado anualmente. Nele, os colaboradores indicam os cursos que gostariam de fazer, treinamentos no exterior e ainda a oportunidade fazer carreira em uma fábrica fora do Brasil;	4
		Todas as novas vagas são informadas à todos dentro da empresa. O recrutamento é misto, admitindo-se tanto pessoal interno como do mercado e quem não é admitido à vaga recebe um feedback indicando os pontos a melhorar;	5
		Todas as posições-chave são mapeadas com três possíveis sucessores para cada uma;	—
		Pacote de benefícios: plano de saúde, odontológico, 70% de reembolso dos gastos com medicamentos (sem teto fixado), reembolso de óculos e de lentes até 250 reais. Auxílio creche de 350 reais até os 7 anos da criança. Previdência privada, subsídio de 50% da mensalidade de cursos do Ensino Fundamental até o doutorado (hoje a empresa conta com 40 mestres e 2 doutores). A empresa está revisando suas políticas salariais, para os novos colaboradores. Academia nas dependências da fábrica e home Office;	1
		Licença maternidade de seis meses para as novas mães e é dada a opção de trabalhar apenas meio período até a criança completar 1 ano;	2
		Combate ao tabagismo, com tratamento e acompanhamento individual;	2
		Check-up anual;	2
		Patrocínio de grupos de corrida;	2
		A empresa contratou quase 500 pessoas em 2010, mas conseguiu verbas para construção de um novo restaurante e de mais 600 vagas de estacionamento.	2

Alimentos e bebidas	Moinho Globo Alimentos	Salário acima da média na região;	1
		Pacote de benefícios: plano de saúde com desconto apenas para dependentes, empréstimo no valor de até um salário do funcionário que podem ser pagos em até quatro vezes sem juros e participação nos resultados Previdência privada, kit mensal com seus produtos (farinhas, massas e misturas para bolos), convênio com farmácias, livrarias, óticas, locadoras, academias distribuidoras de gás de cozinha e postos de combustível.	1
		Banca MBAs para os gestores, para os demais funcionários 50% do valor das mensalidades em cursos técnicos, graduação e pós graduação, cursos de inglês (para cargos em que a língua é necessária), cursos de informática que podem ser integralmente pagos pela empresa, treinamentos internos, coaching;	4
		Plano de melhoria contínua que avalia semestralmente à todos os funcionários;	—
		A meta da empresa é que até a Copa de 2014, se não todos ,mas a grande maioria da empresa tenha concluído o Ensino Médio;	4
		A empresa loteou um lote e entregará 135 casas que serão repassadas aos funcionários à preço de custo, financiadas pela Caixa Econômica Federal que terá: horta, pomar, salão de festas, campo de futebol, playgorund e quadra poliesportiva.	1
		A empresa faz cafés da manhã com os líderes e tem hierarquia flexível. Qualquer um pode conversar com o diretor-superintendente e apresentar ideias.	6
Comércio Varejista	Losango	Clima agradável;	2
		Programa de remuneração variada que pagou, em média, seis salários adicionais ao nível gerencial e 1,8 salário ao nível técnico-operacional. E 13 salários adicionais à equipe de vendas;	1
		Promoção interna, a empresa prefere apostar em um funcionário ao invés de trazer alguém de fora;	4
		Programa Gente do Futuro: recrutamento de jovens entre 18 e 24 anos e os treina. E para os funcionários a empresa oferece bolsa de estudos para graduação e pós graduação, além de idiomas;	4
		A empresa oferece o Programa de Assistência Pessoal (PAP), oferecendo serviços de consultoria jurídica e apoio psicológico, com atendimento por telefone, 24 horas;	2
		A empresa tem diversas ferramentas de comunicação interna, como Jornal Mural, a TV Losango e a Rádio Losango, conhecida como a "Estação dos Guerreiros".	5
Construção	Pormade Portas	A empresa não separa seus funcionários por departamentos, todos trabalham juntos em um amplo salão;	5
		Grupos de Melhoria, composto por 8 a 12 pessoas eleitas anualmente, que visa propor novas propostas de melhorias à empresa apresentadas mensalmente;	5,6

		Existe uma cultura dentro da empresa em que para cada sugestão, ou algo que o funcionário tenha visto de errado dentro da empresa é dado um prêmio em dinheiro que podem chegar a R\$ 1.643 reais extras por ano;	6
		A empresa conta com uma Universidade Corporativa, que tem mais de 123 cursos ligados ao negócio da empresa;	4
		Quem tira nota 9 ou 10 na Universidade Corporativa na prova final, recebe entre 80 a 100 reais;	1
		Pagamento extra para os líderes que ultrapassem as metas estipuladas, pagas trimestralmente;	1
		Promoção interna indicada pelo superior imediato do cargo;	4
		Os cursos de informática são abertos à todos os funcionários, familiares e à comunidade;	4,8
		Subsidia 100% do valor da mensalidade para Ensino Fundamental e Médio, 55% para cursos de graduação e 50% para cursos técnicos e pós graduação.	4
		A empresa oferece dentista em suas dependências. Cerca de 70% do quadro usa bicicleta e o convênio com oficina de consertos faz sucesso.	2
Farmacêutico, higiêne e cosméticos	Eurofarma	Ferramentas eficientes de comunicação: Jornal Mural, intranet e muitas reuniões para a disseminação da estratégia da empresa;	5
		Valorização do trabalho em time;	5
		Anualmente todos os colaboradores passam por uma avaliação de desempenho baseada em 13 competências preestabelecidas;	—
		Treinamento para gestores;	4
		Através da avaliação de desempenho, é desenhado o plano anual de treinamento para cada funcionário e os que tem um potencial de crescimento passam por coaching;	4
		Todos ficam sabendo das vagas disponíveis da empresa;	5
		Pacote de benefícios: assistência médica extensiva ao cônjuge , aos dependentes, ao companheiro ou companheira que promovem união estável heterossexual ou homossexual, assistência odontológica, empréstimos pessoal, previdência privada e desconto em medicamentos concedidos mediante necessidade comprovada por receituário médico (100% do valor dos remédios de sua marca);	1
		A creche atende gratuitamente os filhos dos funcionários entre 3 e 4 anos de idade. Para os que não utilizam a creche, são reembolsados até 417,50.	1
		Ao lado da forte identificação com os valores da empresa estão respeito aos funcionários, estabilidade no emprego, benefícios e solidez da empresa.	4,5,8
Indústrias Diversas	SAMA	Dentro da mineradora há dois clubes, uma quadra poliesportiva, dois campos de futebol, três quadras de tênis, quatro espaços para festas e uma escola administrada pelo Sesi à disposição dos funcionários e seus familiares, oferecidos gratuitamente;	2

		São oferecidos aulas de violão, tênis, futebol, hidroginástica e cursos profissionalizantes, como: secretariado, informática e corte e costura;	8
		No terreno da empresa, ainda tem: um restaurante, um hospital (ambos considerados os melhores da região), academia, agência bancária, hotel para os visitantes, alojamento e casas para os colaboradores;	2
		As casas existentes dentro do lote da SAMA, antes eram alugadas por preço simbólico e hoje são vendidas a preços abaixo do mercado;	1
		A empresa concede aos funcionários, 40 minutos por dia para que possam resolver qualquer problema pessoal;	7
		Paga 70% dos cursos técnicos, graduação, pós graduação e mestrado e de 40% a 100% do curso de inglês;	4
		Oferece um telefone para denúncias, caso o gestor saia dos padrões estabelecidos pela empresa;	6
		Avaliação dos chefes por seus subordinados, quem recebe nota baixa é encaminhado à treinamentos específicos;	4
		Divulgação das vagas em mural e por e-mail permitindo o crescimento interno na empresa;	5
		A empresa é bastante rígida no uso dos Equipamentos de Segurança: protetor solar, óculos escuros e capa de chuva no kit para quem trabalha ao ar livre;	2
		São promovidos exames de raio X, sangue e colesterol, PSA, ginecológicos e uma forte campanha anti fumo.	2
Metalurgia e Siderurgia	Ata Indústria	Proximidade entre os gestores e seus subordinados, fazendo com que tanto o entrosamento quanto a disseminação da cultura da empresa estejam na ponta da língua;	5
		A empresa custeia até 30% da graduação, pelo programa Educar Interno;	4
		Pacote de benefícios: cesta básica, plano de saúde e participação nos lucros, salário acima dos oferecidos no mercado;	1
		A cada ano, um funcionários é escolhido como destaque e embolsa um prêmio de até dez salários mínimos.	1
		O ambiente de trabalho é favorável para o bom relacionamento. Há programas para ajudar a comunidade e o desenvolvimento do pessoal.	2,4,8
Papel e Celulos	International Paper	Realização de pesquisa de Clima Interno a cada dois anos;	2
		A empresa alimenta entre os funcionários um ambiente ético, onde todos têm acesso às informações;	5
		Plano de Participação no Lucros (PPR);	1
		Pacote de benefícios: plano de saúde, odontológico, ajuda financeira para filhos excepcionais e kit escolar, além de bônus e compra de ações da organização, plano de previdência privada;	1
		Oportunidade de crescimento interno, os funcionários podem tanto crescer em alguma de suas três sedes, quanto no exterior;	4

		Fornecimento de bolsas parciais para pós graduação e MBAs;	4
		Quando um profissional participa de algum workshop, ele é incentivado à replicar esse conhecimento adquirido por meio de palestras.	5
Química e Petroquímica	DOW BRASIL	Plano de desenvolvimento traçado em conjunto pelo funcionário com o seu chefe para as ações de aprendizado e treinamento necessários;	4
		Remuneração variável;	1
		O programa People Review reúne duas vezes por ano presidente, diretores, executivos seniores e RH para definir necessidades de contratação, recrutamento, carreira, expatriação, coaching e sucessão.	5
		O pessoal de fábrica elogia as políticas de segurança e prevenção de acidentes. Há até um instrutor de direção defensiva à disposição dos funcionários.	2
Serviços e Saúde	Laboratório Sabin	Benefícios exclusivos à mulheres: dia da Noiva (pra quem vai casar) e o auxílio enxoval (para futuras mães), durante a amamentação a funcionária pode escolher a unidade mais próxima de sua residência para trabalhar e é liberada uma hora mais cedo;	2,7
		Benefícios exclusivos para homens: programa Eu cuido dos Meus Pais (no mês de aniversário do colaborador, ganha o direito de um check-up em seus pais, incluindo exames laboratoriais;	2
		Avaliação de desempenho 360 graus, resulta em um plano de desenvolvimento para cada colaborador;	4
		Coaching para todo o quadro de funcionários;	4
		Treinamento individualizado às necessidades de cada funcionário;	4
		Financia até 80% do cursos de graduação e pós graduação e flexibiliza os horários em cursos de mestrado ou doutorado em instituições públicas;	4
		Todos os funcionários ficam conectados diariamente através do Shift (sistema online que permite a troca de informações em tempo real entre os funcionários de todas as unidades e os comunicados da diretoria.	5
		Mais de 2,5 milhões de reais foram divididos em participação nos resultados em 2010 – média de um salário e meio a cada funcionário.	1