



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –**  
**FATECS**

**CURSO:** ADMINISTRAÇÃO

**LINHA DE PESQUISA:** QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

**ÁREA:** GESTÃO DE PESSOAS

NATALIE MONTEIRO CAMPBELL DAEMON DE OLIVEIRA  
RA 2120106-9

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS**  
**FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Brasília, DF  
2016

NATALIE MONTEIRO CAMPBELL DAEMON DE OLIVEIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

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

Orientadora: Érika Costa Vieira  
Gagliardi

Brasília, DF  
2016

NATALIE MONTEIRO CAMPBELL DAEMON DE OLIVEIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

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

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_\_de maio de 2016.

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_  
Prof. (a):

Orientador (a)

\_\_\_\_\_  
Prof. (a):

Examinador (a)

\_\_\_\_\_  
Prof. (a):

Examinador (a)

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Natalie Monteiro Campbell Daemon de Oliveira

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo aferir a percepção da satisfação dos funcionários da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com relação a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa, contextualizando com as ações de QVT empreendidas pela FNQ e utilizando-se de variáveis do instrumento da autora Eda Fernandes (1996), que é dividido em 11 blocos, adaptado à esta pesquisa, que é descritiva e chegou aos resultados através de questionários quantitativos. Entre estes resultados aferiu-se que a média de QVT dentro da organização está satisfatória porém necessita de certos aprimoramentos, com os gráficos apontando os principais déficits de ações, entre eles a organização do trabalho, a saúde e a relação chefe-subordinado. Já as condições de trabalho da FNQ receberam as maiores notas. Também foram feitas comparações com ações de QVT empreendidas pela multinacional Google, além de apresentar rankings de empresas premiadas pela QVT em 2015 e 2016, divulgadas por revistas especializadas.

**Palavras-chaves:** 1. Qualidade de Vida no Trabalho; 2. Percepção; 3. Funcionário; 4. Satisfação.

## 1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma área que vem expandindo atualmente e que ainda não foi totalmente explorada. Por ter sido comprovado que ações de QVT aumentam a produtividade, novas pesquisas não param de surgir. Sem funcionários satisfeitos não há produção de qualidade, em nenhum setor econômico, pois processos organizacionais dependem dos funcionários da organização.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é essencial para o aumento da produtividade (e conseqüentemente do lucro), o que torna a QVT essencial para empresas. Isso se torna vantajoso para todos os profissionais de todas as áreas pois empresas preocupadas com seus funcionários significa uma vida mais feliz para os mesmos, que passam praticamente metade de seus dias no local de trabalho, sendo positivo que este local seja agradável para seus trabalhadores.

No âmbito acadêmico muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre QVT, entretanto não costumam apresentar rankings de empresas premiadas além de normalmente serem estudos de casos pontuais. No caso da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por ser uma organização sem fins lucrativos, que foca em gestão da qualidade e inclusive realiza concursos para premiar empresas que possuem essas gestões, pesquisar se a QVT dentro dela está de acordo com o esperado é importante, afinal ela deve servir de inspiração e exemplo para outras empresas.

Por isso o presente artigo tem como problema norteador: Qual a percepção dos funcionários da Fundação Nacional da Qualidade com relação a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa?

O objetivo geral é investigar a percepção dos funcionários da Fundação Nacional da Qualidade com relação a Qualidade de Vida no Trabalho da empresa. Os objetivos específicos são: Investigar as condições e organização do trabalho da FNQ; Verificar a percepção dos funcionários quanto à moral, participação e comunicação dentro da FNQ; Analisar a saúde, a relação chefe-

subordinado e a imagem da empresa na FNQ; Averiguar o posicionamento pessoal do funcionário sobre a QVT da FNQ.

A pesquisa realizada é descritiva, pois descreve características de determinado grupo, considerando suas particularidades, e é quantitativa por utilizar métodos estatísticos e técnica de levantamento para a coleta de dados.

O referencial teórico está dividido nos capítulos Conceito de Percepção, Qualidade de Vida no Trabalho e Empresas que implantaram programas de QVT.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Percepção

As decisões de qualquer indivíduo são diretamente influenciadas por suas percepções. Percepção é "o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente", porém sabe-se que cada indivíduo possui sua própria percepção da realidade, influenciada pela sua cultura, educação, crença, interesses, experiências passadas, etc., portanto dificilmente se encontrará unanimidade sobre qualquer contexto, no caso, um local de trabalho, "porque o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, não na realidade em si. O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma que é percebido" (ROBBINS, 2005, p. 104).

A figura abaixo deixa claro os vários fatores que influenciam diretamente na percepção, de acordo com Robbins (2005):



Figura 1. Fatores que Influenciam a Percepção (ROBBINS, 2005, p. 105).

As decisões que cada indivíduo toma dentro da organização, em todos os níveis hierárquicos, irá influenciar diretamente na percepção que os outros

possuem dele. "A tomada de decisão individual é, portanto, uma parte importante do comportamento organizacional. Mas a forma como as pessoas tomam as decisões e a qualidade de suas escolhas finais dependem muito de suas percepções" (ROBBINS, 2005, p. 111). Cada vez mais organizações vêm dando aos funcionários autonomia e poder de decisão, fazendo com que estes tenham mais responsabilidades e dependam mais de si mesmos para um alto desempenho e talvez uma promoção.

## **2.2 Qualidade de Vida no Trabalho**

A qualidade é essencial para qualquer organização. Sem qualidade, dificilmente se conseguirá clientes (internos ou externos). Por isso atualmente as organizações têm voltado suas preocupações para a Gestão da Qualidade Total (ou Controle da Qualidade Total - TQC), que visa obter qualidade em todos os processos organizacionais. Para isso a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) também deve ser levada em consideração, afinal quem faz com que os processos organizacionais ocorram são os funcionários da organização.

A QVT começou a ser percebida no início do século XX, "com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho, descanso semanal e das indenizações por acidentes de trabalho" (LIMONGI-FRANÇA et al, 2009, p. 3). A partir de 1970, surgiram vários autores conceituando QVT e criando modelos de medição da mesma. Apesar das diferenças conceituais, há semelhanças notáveis. Atualmente a Organização Internacional do Trabalho (OIT) faz convenções periódicas sobre qualidade, verificando e instruindo as organizações sobre como implantar programas de QVT.

A QVT vem sendo estudada por várias áreas e enfoques diferentes, como "a medicina, a ecologia, a ergonomia, a psicodinâmica do trabalho, a psicologia, a sociologia, a economia, a administração, a engenharia". Entretanto, as organizações utilizam mais as teorias da administração, pois elas possuem "bases em teorias centradas nas pessoas, particularmente relacionadas à Escola Humanista, cujos fundamentos estão ancorados na Psicologia Organizacional" (LEITE et al, 2009, p. 2).

Um dos autores mais conceituados na abordagem de QVT é Richard Walton (1973, apud FERNANDES, 1996), que definiu que programas de QVT têm como meta humanizar as organizações, envolvendo de forma simultânea um grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebendo retornos como *feedback* com relação ao desempenho, realizando tarefas adequadas com variedade e enriquecendo o trabalho, dando ênfase ao desenvolvimento pessoal do colaborador.

Infere-se sobre a importância do clima organizacional e do envolvimento dos funcionários de todos os níveis hierárquicos no programa de QVT, pois sem isso, o programa provavelmente não será bem sucedido. Ademais, um serviço ou produto nunca terá a qualidade ideal se os funcionários não estiverem satisfeitos e envolvidos com o trabalho, portanto, a QVT influencia diretamente na qualidade do serviço ou produto oferecidos pela organização.

"Funcionários satisfeitos e felizes em seu ambiente de trabalho produzem mais, sendo que a satisfação no trabalho tem efeitos positivos sobre a queda do absenteísmo, rotatividade e cidadania organizacionais" (GOMES et al, 2014, p. 2). Isso mostra que os benefícios gerados para o funcionário afetam diretamente a empresa, gerando economia, pois absenteísmo e alta rotatividade geram altos custos com Recursos Humanos.

Observa-se que as empresas têm valorizado mais o capital humano, percebendo que ele é um "ativo intangível" de alta competitividade para a organização, investindo "recursos e esforços no sentido de atender cada vez mais as necessidades" deles (SCALZARETTO et al, 2004, p. 3).

Limongi-França (et al, 2009, p. 3) afirma que de acordo com Fernandes (1996), QVT seria uma gestão dinâmica de elementos físicos, tecnológicos e sociopsicológicos. Para ela, essa gestão pode afetar várias esferas como a cultura e renovação dos climas organizacionais, gerando a satisfação do trabalhador e aumentando a produtividade das empresas. O conceito de QVT compreende não somente atos legislativos que protegem o trabalhador, mas também a necessidade de atender aspirações e humanizar o trabalho, abrangendo também a responsabilidade social da empresa.

A QVT resgata “valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON, 1975, apud LIMONGI-FRANÇA et al, 2009, p. 3).

A QVT evoluiu das questões legislativas para as estratégicas, envolvendo qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário, cidadania, significado do trabalho, comunicação, produção e mercado (VELOSO et al, 2007, p. 4).

Albuquerque e Limongi-França (2003, apud OLIVEIRA et al, 2009) definem QVT como uma série de atos que incluem diagnósticos, introdução de melhorias e inovações gerenciais, tanto tecnológicas como estruturais, com o intuito de assegurar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a concretização do trabalho, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Portanto, a necessidade de envolvimento dos funcionários é essencial, tanto para a QVT, como para a Qualidade Total (QT). Para tanto, é necessário treinamento e preparação dos funcionários, além da utilização de técnicas e ferramentas de gerência e um espírito de cooperação e mobilização na realização das metas da qualidade. Fernandes (1996, p. 24) pontua que essas “exigências enfatizam a assertiva de que o elemento humano é na verdade o fator diferenciador da competitividade empresarial”.

Porém o que se verifica atualmente é um investimento em tecnologia e um descuido com "relação às estratégias de envolvimento do pessoal em direção à qualidade". Para que este fator seja despertado ("que pode ser considerado o mais importante para a consecução das metas das organizações"), programas participativos incluindo QVT devem ser implantados (FERNANDES, 1996, p. 103).

Além disso, um programa de QVT necessita de acompanhamento, avaliação, pesquisa de clima, etc., para verificar se está sendo efetivo e chegando aos resultados esperados. Isso demonstra que a QVT é dinâmica, assim como as pessoas envolvidas com ela. Geralmente, o que envolve pessoas deve ser dinâmico, prevendo mudanças e atualizações. Este acompanhamento estaria incluso nas Auditorias Internas, as quais comumente são apenas contábeis e financeiras. Porém, nos objetivos da Auditoria deve

estar previsto controlar todas as áreas da empresa, incluindo a parte de recursos humanos (FERNANDES, 1996). Portanto, é necessário que se crie a mentalidade de que Auditoria de gestão de pessoas é importante estrategicamente e proporciona subsídios para que a organização conheça sobre os problemas que afetam os funcionários. Com o diagnóstico, a organização tem dados reais para melhorar a QVT, aumentando a produtividade e a qualidade.

Portanto, para Fernandes (1996, p. 78), os aspectos que devem ser avaliados para melhorar a QVT são levantar o posicionamento dos empregados com o posto de trabalho ocupado; investigar fatores ambientais que poderiam ser melhorados; identificar pontos críticos e causas prováveis de insatisfação dos funcionários; analisar a percepção de satisfação dos funcionários com as "condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefia-subordinado e organização do trabalho"; realizar um plano de ação baseado nos itens de controle que necessitam aprimoramento; aplicar questionários para avaliar a percepção dos funcionários com as medidas corretivas implantadas, checando se essas medidas diminuíram o nível de insatisfação revelado.

A "pedra angular da Qualidade, Produtividade e Competitividade", como coloca Fernandes (1996, p. 29), é portanto, a participação dos funcionários. Então é necessário que se ponha em prática, saindo da "simples constatação de que participação é fator importante", inserindo os trabalhadores nos programas de QVT e viabilizando que participem verdadeiramente. Assim sendo é fundamental que os funcionários tenham oportunidade de expressão e de participação nas decisões, para haver melhoria real dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos. Essa é a melhor forma de reconhecimento da inteligência dos funcionários que reflete em sua qualidade de vida e na produtividade da organização. "Como se sabe, é praticamente impossível obter a satisfação do cliente quando dissociada da satisfação do empregado" (FERNANDES, 1996, p. 25).

"A perspectiva é de redesenhar os modelos de gestão para que os trabalhadores transitem da posição histórica de mera mão de obra para a posição futura de ter a obra em suas mãos" (LEITE et al, 2009, p. 2).

Entretanto, é importante ressaltar que a QVT nunca se resume à remuneração. Ela depende de uma cultura organizacional, que deve ser planejada e aplicada aos poucos, para que os funcionários aceitem e vejam os pontos positivos de um programa de QVT, fazendo com que todos estejam realmente envolvidos e satisfeitos, resultando em um programa que chegue ao resultado esperado, em que todos ganham (organização, funcionários, sociedade). Além disso, "o apoio às mudanças tem que ocorrer em todos os níveis da organização para ser eficiente" (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 478).

A principal dificuldade para a implantação de um programa de QVT é a aversão dos funcionários à mudança. É da natureza humana a tendência à rotina, que gera comodismo e segurança, pois o indivíduo prefere um resultado previsto, prefere o conhecido do que novas fórmulas, mesmo que sejam mais eficientes. "Muitas vezes essas resistências podem não ser intencionais, e sim uma resposta involuntária à insegurança gerada pelas mudanças que virão". Portanto, a maneira como é apresentada e implementada a mudança é fundamental para o sucesso do programa, diminuindo a resistência dos funcionários a essas mudanças, pois "não se pode colocar a implementação de um programa ou um novo sistema organizacional como condição imposta, isso poderia levar a um processo inicial de rejeição" (TIMOSSI, 2006, apud GOMES et al, 2014, p. 11).

Desta forma chega-se aos quatro "elementos-chave" da QVT, que Fernandes (1996) ressalta. O primeiro seria o de resolução de adversidades envolvendo os membros da organização em todas as camadas. O segundo elemento é o da reestruturação da natureza básica do trabalho que nada mais é do que o enriquecimento de serviços, reestruturação de cargos, movimentação de funções e criação de grupos autônomos ou semi-autônomos, etc. Em seguida, o sistema de recompensas de remuneração financeira ou não financeira, deve ser inovado. Por último, melhorias no ambiente de trabalho,

tanto físico quanto cultural, de clima da equipe, assistencial, aspectos ergonômicos, etc.

De acordo com Fernandes (1996), o modelo de Walton (1973) divide os critérios de medição em oito, sendo resumidos em:

1. Compensação Justa e Adequada (refere-se à remuneração);
2. Condições de Trabalho (refere-se ao ambiente e condições locais de trabalho).
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades (refere-se às oportunidades que o empregado tem de aplicar seu saber e aptidões profissionais).
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança (refere-se às oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento e crescimento pessoal dos funcionários e para a segurança do emprego).
5. Integração Social na Organização (refere-se à integração social dentro da organização - clima organizacional).
6. Constitucionalismo (refere-se ao grau de cumprimento dos direitos assegurados aos funcionários pela organização).
7. Trabalho e Espaço Total de Vida (refere-se à mensuração do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho).
8. Relevância Social da Vida no Trabalho (refere-se à mensuração da percepção do funcionário em relação à responsabilidade social da organização na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus funcionários).

Com o modelo de Walton (que é base para quase todos os outros modelos), percebe-se como um programa de QVT é complexo e requer preparação e planejamento. Por isso a maioria dos programas implantados nas organizações não vai "para frente" logo de início, por não ter sido feito corretamente ou por desconsiderar a cultura organizacional e a essência de um programa de QVT: a participação dos funcionários.

### **2.3 Empresas que implantaram programas de QVT**

Vem crescendo exemplos de empresas que "têm implantando programas de melhoria nas condições de trabalho", pois "acreditam que o consumidor está assumindo uma nova postura, comprando produtos das empresas que se preocupam com a qualidade de vida do trabalhador e com a responsabilidade social", mostrando que organizações com visão de futuro já investem há algum tempo em seus funcionários, com treinamentos e especializações, sabendo que o capital humano é o principal "insumo" de uma empresa (LIMONGI-FRANÇA et al, 2009, p. 3). Uma das explicações para este fenômeno, de acordo com Abrantes (2012), é um otimismo crescente nos brasileiros, que apesar de dedicarem mais horas ao trabalho, estão mais satisfeitos com as perspectivas de carreira que as companhias e o mercado oferecem.

Com isso, crescem também as pesquisas de QVT feitas tanto por consultorias quanto por revistas, resultando em rankings de "melhores empresas" todos os anos. Normalmente esses rankings não levam em consideração somente a QVT, mas também outros aspectos relacionados, como remuneração e inclusive a situação econômica da empresa.

A Revista Você S/A publicou em outubro de 2015 uma pesquisa intitulada "As 150 melhores empresas para você trabalhar 2015", que engloba empresas de 24 setores da economia e destaca sete categorias, além de apontar a "empresa do ano" e a "empresa revelação".

Todos os anos a revista realiza um "Guia das melhores empresas para você trabalhar". Para ser feito, funcionários da redação viajam anualmente para uma visita em cada uma das empresas que concorrem ao "prêmio", conversam com os funcionários, gerentes de RH e levam em conta a percepção dos jornalistas sobre o que as empresas têm a oferecer. A pesquisa é feita em parceria com a Fundação Instituto Administração (FIA).

Para eleger a "empresa do ano", o guia baseia-se nas maiores notas do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), que é calculado com base em uma

combinação entre o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho e o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas, além da percepção "dos jornalistas durante as visitas, o momento econômico do setor e da empresa e o histórico de boas práticas da companhia", relata a redação da revista Você S/A (2015).

Para os "destaques", a redação da revista diz levar em consideração "as práticas mais completas em cada uma das categorias, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas)".

O agrupamento das empresas dentro de setores é escolhido pelo editorial. "As companhias são separadas segundo suas atuações no mercado e as que possuem os IFTs mais altos são as campeãs", afirma a redação da revista Você S/A (2015).

Na Tabela 1 do anexos e apêndices, "As 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2015", pode-se ver todas as empresas eleitas no Guia, incluindo os "destaques", que estão em negrito.

A Revista Exame.com publicou este ano uma pesquisa intitulada "As 26 melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2016", feita pela companhia Top Employers Institute, que realiza a premiação de empresas com o selo independente de mesmo nome do Instituto. As que ganham o selo são as que "oferecem as melhores oportunidades de carreira e de desenvolvimento aos seus funcionários" (PATI, 2016).

Para realizar a premiação o Instituto avalia vários aspectos das empresas inscritas, que enviam informações solicitadas e são auditadas por consultorias externas em pontos como estratégia, implementação de políticas, monitoramento e comunicação das condições de carreira, aprendizagem e desenvolvimento, remuneração e benefícios, planejamento, cultura organizacional, desenvolvimento da liderança, etc. A auditoria verifica a integridade dos procedimentos, processos, sistemas e dados do Instituto, afirma o site do Top Employers Institute (2016).

A lista divulgada não é um ranking por pontuação, pois segundo eles as informações concedidas são confidenciais, portanto a ordem é alfabética.

Mesmo assim, as cinco melhores colocadas são divulgadas: Deloitte, SAS Institute, Takeda, Tata Consultancy e Valeo (PATI, 2016).

A Tabela 2 do anexos e apêndices mostra as empresas certificadas na edição de 2016 Top Employers Brasil, "As 26 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016".

A Exame.com divulgou ainda esse ano outra pesquisa, intitulada "As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil", mas com uma metodologia bem diferente da outra pesquisa citada acima. Essa foi feita com base na opinião de 160 mil profissionais que responderam a um questionário, resultando em um "ranking inédito" com as 50 empresas em que os funcionários se sentem mais felizes e satisfeitos no Brasil.

A pesquisa baseou-se nos índices de satisfação geral dos funcionários, que davam sua opinião em uma escala de 1 a 5, sendo que as opiniões eram espontâneas (a pesquisa foi disponibilizada no site de carreira Love Mondays e somente respondeu quem demonstrou interesse), o que foi considerado mais autêntico (PATI; GASPARINI, 2016). Entretanto, para se obter uma amostra mínima, somente empresas com no mínimo 50 avaliações realizadas poderiam entrar no ranking, até a data de fechamento da pesquisa. O site da Love Mondays (2016) deixa claro que "como sempre estamos recebendo novas avaliações, as notas mudam constantemente e, assim, definimos a posição da empresa no ranking de acordo com a nota da empresa no dia 30 de novembro de 2015".

Além disso, eram consideradas as notas de satisfação com relação às variáveis: "remuneração, benefícios, oportunidades de carreira, cultura da empresa e qualidade de vida. Há ainda a porcentagem de funcionários que recomendariam a empresa a um amigo ou colega de profissão". Os setores econômicos das empresas também são apontados, sendo que 19 setores da economia entraram no ranking.

Na Tabela 3 do anexos e apêndices, "As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil em 2015", constam somente as notas de Satisfação

Geral e Qualidade de vida, pois são as que mais importam para o presente artigo, além dos setores da economia a que cada empresa pertence.

Um bom exemplo de que ações e programas de QVT bem implantados e planejados dão certo, é a multinacional Google. De acordo com Cibele Reschke (2013), da revista Exame.com, a companhia que recebeu o prêmio de melhor empresa para trabalhar em 2013 e que outras companhias continuam se espelhando até hoje, foca na criatividade, produtividade e felicidade de seus funcionários. Analisando-a podemos inferir vários itens de QVT que serviriam de exemplo.

As instalações localizam-se em um prédio ecologicamente correto de São Paulo, com salas de descanso e lazer com jogos de entretenimento, poltronas, pufes, redes e estúdio de instrumentos musicais. O refeitório tem vista para o terraço e possui opções para todas as refeições do dia, além de outras áreas em que se servem lanches, com alimentos saudáveis, gratuitos e sem limite de quantidade de consumo, sendo espaços pensados para que haja interação e também para reuniões de trabalho descontraídas. Incentivando um bom relacionamento entre os funcionários, a companhia "ajuda com o happy hour" das equipes, dando pequenas verbas para que os funcionários saiam juntos após o expediente, ajudando para a inexistência de barreiras hierárquicas (RESCHKE, 2013).

De acordo com Cibele Reschke (2013), "o pacote de benefícios é idêntico para profissionais de todos os níveis, o que faz com que o presidente e o estagiário tenham o mesmo plano de saúde". A empresa estimula a diversidade entre as equipes aumentando a troca de ideias e a criatividade. Além disso, há investimento em palestras e cursos, com incentivo financeiro de R\$16.000 por ano, sendo que 20% do valor pode ser destinado a qualquer curso, como de violão, por exemplo. Inclusive pedidos de expatriação normalmente são acatados, pois além da experiência no exterior ser valorizada, a Google, por ser uma multinacional, não possui muitas barreiras para a mobilidade, e o banco de vagas global fica disponível na intranet e qualquer funcionário pode se candidatar, com orientação dos gestores tanto para os que querem sair do Brasil quanto para os que ficam.

O sistema de recrutamento interno também é bem estruturado, pensando em um alinhamento entre líderes e subordinados para que os talentos não fiquem presos a uma área específica, e sim para toda a companhia. Os funcionários normalmente possuem um bom desempenho, são escolhidos em processos seletivos exigentes e fazem parte de um cenário interno bastante competitivo, mas considerado justo na visão dos mesmos, pois autonomia e meritocracia são assuntos muito falados dentro da empresa. Na opinião dos próprios funcionários, cabe a cada um escolher a direção que sua carreira irá seguir e a velocidade com que será promovido (RESCHKE, 2013).

As cobranças de resultados são baseadas na qualidade dos mesmos e não em horas cumpridas, e o RH disponibiliza várias ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional, "como avaliação 360 graus, *coaching*, treinamentos internos e externos e programas de mentorado global, para orientar os funcionários a pensar em uma carreira ilimitada", diz Cibele Reschke (2013).

Cidadania e sustentabilidade também fazem parte do dia-a-dia da empresa, que dá pontos para os funcionários que vão pedalando ou andando para o trabalho, revertidos em doações para instituições assistencialistas. Ainda assim, o estacionamento é gratuito. Além disso, "uma vez por ano funcionários do mundo todo podem tirar um dia de expediente para fazer trabalho voluntário em comunidades carentes", e são incentivados a continuarem. "Os valores corporativos são tão assimilados que, no Google, ninguém tem um emprego, mas, sim, um estilo de vida", afirma Cibele Reschke (2013).

Portanto a companhia Google serve de exemplo para empresas que desejam implantar programas de QVT e mostra os resultados que esses tipos de programas geram quando planejados e inseridos da forma correta, evoluindo a todos os funcionários.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Método**

Pesquisa descritiva é definida por Gil (2002, p. 42) como “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Elas “têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc.” (GIL, 1999, p. 44). Portanto esta pesquisa se enquadra como descritiva por descrever características do grupo de funcionários da FNQ, nos dados de identificação, como sexo, idade, nível de instrução, etc.

Pesquisa quantitativa, de acordo com Gil (1999, p. 71):

Os dados obtidos mediante levantamentos podem ser agrupados em tabelas, possibilitando a sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser codificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

A pesquisa quantitativa, por usar de quantificação tanto no momento da coleta quanto no tratamento das informações, objetiva resultados evitando “possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança” (DALFOVO et al, 2008, p. 6).

Além disso, a pesquisa quantitativa pode ser alcançada na averiguação de resultados precisos encontrados a partir de variáveis preestabelecidas onde pode ser percebida e explicada a influência exercida sobre as variáveis por meio da análise da frequência de ocorrências (MICHEL, 2005). Portanto esta pesquisa é quantitativa pois utiliza média, tabelas e gráficos para quantificar as respostas dos funcionários, além das variáveis, sem distorções de interpretação.

#### **3.2 Instrumento**

O instrumento utilizado foi adaptado da autora Eda Fernandes (1996). Consiste em uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Entretanto somente a parte quantitativa do instrumento foi utilizada, adaptando-o à pesquisa. O

roteiro de 11 blocos e 41 variáveis foi utilizado como questionário (que está nos anexos e apêndices), transformando-se em perguntas, sendo que o respondente é que analisa seu nível de percepção de satisfação e escalona-o de 1 a 7, com base na escala abaixo:

- 1 – Bastante insatisfeito;
- 2 – Insatisfeito;
- 3 – Levemente insatisfeito;
- 4 – Neutro;
- 5 – Levemente satisfeito;
- 6 – Satisfeito;
- 7 – Bastante satisfeito.

O campo das "observações" foi mantido e acrescentou-se um "espaço livre" ao final do questionário para que os respondentes pudessem fazer críticas, sugestões, percepção referente às ações de QVT dentro da empresa.

O instrumento da autora Eda Fernandes (1996) é dividido em onze blocos:

- Bloco 1: Questão Introdutória

Nesta primeira etapa, busca-se identificar a percepção do funcionário com a QVT da organização, de modo geral.

- Bloco 2: Condições de Trabalho

Procura-se verificar a satisfação do funcionário com o ambiente físico de trabalho, condições de limpeza, arrumação, segurança, insalubridade, etc.

- Bloco 3: Saúde

Neste bloco procura-se pesquisar a satisfação dos funcionários com as ações da organização relativas à saúde, incluindo a prevenção. Os itens investigativos são: “assistência/funcionários, assistência familiar, educação/conscientização e saúde ocupacional” (FERNANDES, 1996, p. 87).

- Bloco 4: Moral

Busca-se investigar a “efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais” que afetam a motivação e a moral do funcionário. Pontos como: “identidade na tarefa, reações interpessoais, reconhecimento/*feedback*, orientação para pessoas, garantia de emprego” (FERNANDES, 1996, p. 87).

- Bloco 5: Compensação

Levanta-se o grau de satisfação dos funcionários com relação às práticas de trabalho e o sistema de remuneração, com os itens: “salários (equidade interna), salários (equidade externa), salários variável (PROFIT, bônus, participação nos resultados), benefícios (oferecidos pela empresa), benefícios (em relação a outras empresas)” (FERNANDES, 1996, p. 87).

- Bloco 6: Participação

Pesquisa-se a percepção do funcionário com relação à sua participação efetiva e o quanto a organização está proporcionando possibilidades de participação, com itens relacionados a: “Criatividade, Expressão Pessoal, Repercussão de Ideias Dadas, Programas de Participação, Capacitação para o Posto” (FERNANDES, 1996, p. 87).

- Bloco 7: Comunicação

Avalia-se a comunicação interna da organização e sua eficácia, “em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito, quais sejam: Conhecimento de Metas, Fluxo Informações (*top-down*), Veículos Formais (jornal, ...)” (FERNANDES, 1996, p. 87-88).

- Bloco 8: Imagem da Empresa

Apura-se a percepção do funcionário com relação à imagem da organização, com aspectos como: “Identificação com Empresa, Imagem Interna, Imagem Externa, Responsabilidade Comunitária, Enfoque no Cliente” (FERNANDES, 1996, p. 88).

- Bloco 9: Relação Chefe-Funcionário

Avalia-se o grau de satisfação ou insatisfação do funcionário com relação a chefia, com os itens: "Apoio Sócio-Econômico, Orientação Técnica, Igualdade de Tratamento, Gerenciamento pelo Exemplo" (FERNANDES, 1996, p. 88).

- Bloco 10: Organização do Trabalho

Analisa-se a administração de novas formas de trabalho com os itens: "Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas, Ritmo de Trabalho" (FERNANDES, 1996, p. 88).

- Bloco 11: Dados de Identificação

Este bloco é o parâmetro para os outros blocos, pois possui os dados de identificação da pesquisa, separados em: "Setor/Deptº, Posto, Turno, Idade, Sexo, Nível de Instrução, Tempo de Empresa" (FERNANDES, 1996, p. 88), diferenciando os participantes.

Fernandes utiliza média como base principal para a mensuração dos resultados, além da % de respondentes e da variância, usada quando há um grande número de respondentes.

### 3.3 Empresa

A pesquisa foi realizada na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), situada em São Paulo capital. Informações tiradas do site da FNQ (2015), dizem que a empresa é "um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão", fundada em 1991, sendo uma instituição sem fins lucrativos. O "objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos e os Critérios de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes", afirma a Fundação.

A empresa atua nas áreas de educação, inovação e premiação, ligadas à gestão estratégica e operacional em outras organizações. Portanto "desenvolve e oferece cursos e *workshops* de capacitação, seminários nacional e internacional, publicações especializadas, *webcasts* mensais sobre a temática da gestão", além de ser a responsável por promover e acompanhar as empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que "é

utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações", informa a FNQ (2015).

Os programas voltados para QVT que a empresa possui são manicure, massagem e nutricionista (durante expediente); Programa Interno de Desenvolvimento (voluntários são chamados para fazer palestras para os colaboradores, sobre as "competências comuns levantadas nos *gaps* de avaliação de desempenho", afirma Verênia Marinho, coordenadora de RH. Temas sugeridos pelos colaboradores também são trabalhados); Programa Bem Estar (voluntários são chamados para fazer palestras para os colaboradores sobre saúde e bem estar); Espaço Bem Estar (espaço de relaxamento, com ar condicionado, pufes, livros e revistas. Os colaboradores utilizam quando sentem necessidade, a qualquer momento); Vacinação (campanhas para que as vacinações ocorram dentro da própria empresa, sendo que a mesma arca com 50% do valor); Dispensa nas pontes de feriados (caso o feriado caia em uma quinta-feira, por exemplo, o funcionário é dispensado uma hora mais cedo no dia anterior - quarta-feira - sem prejuízo ao banco de horas, e na sexta-feira não há expediente e não precisa ser compensada); *Home office* (todos os funcionários podem solicitar *home office* seguindo algumas regras); Subsídio educação (no valor de R\$2.500,00 por ano, por colaborador, para que este invista em "*gaps*" apontados na avaliação de desempenho, desde que aprovado).

### **3.4 Participantes**

Os participantes da pesquisa foram 28 funcionários da FNQ, sendo que organização possui 33 funcionários no total, incluindo diretores (todos administrativos, trabalham no escritório) e 3 funcionárias estavam de licença maternidade.

Tais participantes constituem-se de 16 mulheres e 12 homens, possuem idades entre 23 e 65 anos, com tempo de serviço variando entre 8 meses e 13 anos. Grau de instrução variando entre ensino superior cursando e pós-graduação (alguns com superior completo).

Os cargos da empresa são, de acordo com os respondentes: Assistente de Processos; Assistente, Assistente e Adm. Pleno; Analista; Analista Júnior; Gerente; Analista Sênior; Analista Pleno; Superintendente Geral; Coordenador; Recepcionista; Especialista.

Divididos entre os setores/departamentos: Capacitação e Premiação; Tecnologia da Informação e Comunicação; Superintendência Geral; Relacionamento com Clientes e Parceiros; Financeiro; Financeiro e Controladoria; Recursos Humanos e Administrativo; Comunicação e Marketing; Núcleo de Estudos e Conhecimento; Recursos Humanos; Projeto, Capacitação e Premiação.

### **3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

O questionário foi enviado no dia 27/03/2016 via e-mail para o e-mail de trabalho de cada um dos funcionários, ficando disponível para responderem até o dia 26/04/2016, reenviando-o respondido também por e-mail. Tudo foi feito com autorização e apoio da diretoria da FNQ.

A análise dos dados e gráficos foram feitos em Excel utilizando a tabela e o gráfico dinâmico, baseando-se na média das notas de percepção da satisfação dos funcionários.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As escalas de todos os gráficos estão baseadas na escala de satisfação apresentada aos funcionários, que está representada na figura abaixo:

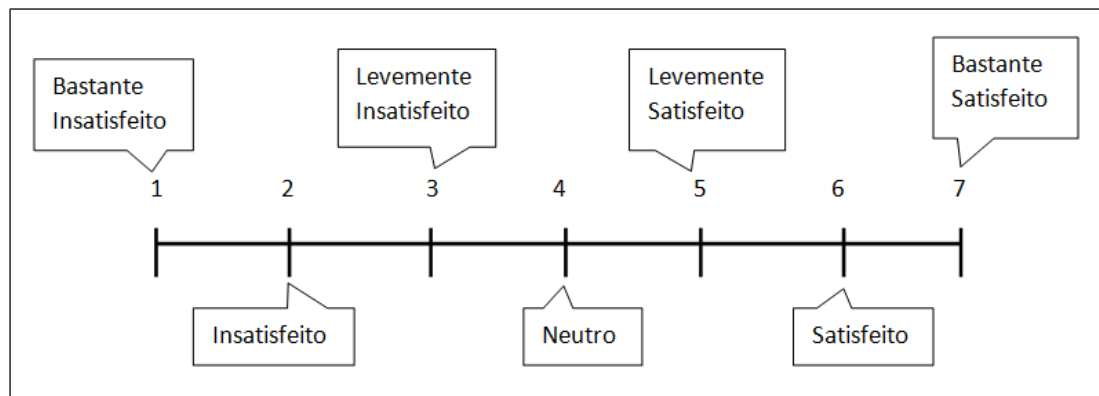


Figura 2. Escala de satisfação (Autoria própria).

Os dados de identificação de cargo não foram considerados na maioria das comparações por serem fáceis de identificar o respondente, mantendo-os anônimos. Os dados de turno foram desconsiderados por não terem um número mínimo de funcionários que preencheram, porém não interfere na pesquisa pois todos os funcionários trabalham de dia, com pequenas variações de horários.

A tabela abaixo mostra a média geral e as médias dos blocos do instrumento, que continham as variáveis internas, como explicado no método. Com ela chega-se à média geral total do questionário, que foi de aproximadamente 5,64. Considera-se a média de satisfação geral da FNQ entre levemente satisfatória (5) e satisfatória (6). O bloco com menor média foi o 10, "Organização do Trabalho", que envolve Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas e Ritmo de Trabalho, com a média de 4,95. Já o bloco com maior média foi o de "Condições de Trabalho", que engloba Limpeza, Arrumação, Segurança (Equipamento de Proteção Individual) e Insalubridade, com a média de 6,1:

Rótulos de Linha	Média de Médias
Bloco 1: Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa	6,04
Bloco 2: Condições de trabalho	6,10
Bloco 3: Saúde	5,48
Bloco 4: Moral	5,70

Bloco 5: Compensação	5,56
Bloco 6: Participação	5,58
Bloco 7: Comunicação	5,71
Bloco 8: Imagem da empresa	5,85
Bloco 9: Relação chefe-subordinado	5,48
Bloco 10: Organização do trabalho	4,95
<b>Total geral</b>	<b>5,64</b>

Tabela 1. Média geral total dos blocos (Autoria própria).

Isso demonstra que com relação à teoria de Walton (1973), no que se refere a condições de trabalho (jornada e carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse), a FNQ possui uma média alta, indicando preocupação com os itens citados no bloco 2, essenciais para que o funcionário se sinta à vontade em seu ambiente de trabalho.

Já com relação à organização do trabalho, infere-se que não há variedade nas tarefas, o ritmo de trabalho não é tão agradável e as inovações, métodos e processos da FNQ estão atrasados com relação à outras empresas.

Em comparação à primeira pergunta do questionário, "Qual a sua percepção da Qualidade de Vida na FNQ?", e à variável principal da pesquisa, "Qualidade de Vida no Trabalho" que consistia no bloco 1 "Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa", foram cruzados todos os dados de identificação para se obter uma média da nota total, que foi de aproximadamente 6,04. Portanto pode-se considerar que a QVT da FNQ é Satisfatória (6,00), de acordo com os funcionários.

A média de QVT por cargo variou consideravelmente, levando em conta que são muitos cargos e isso influencia diretamente na equação da média. A menor média ficou com o cargo de assistente (4,0), já a maior média (7,0) foram nos cargos de recepcionista e de superintendente geral:

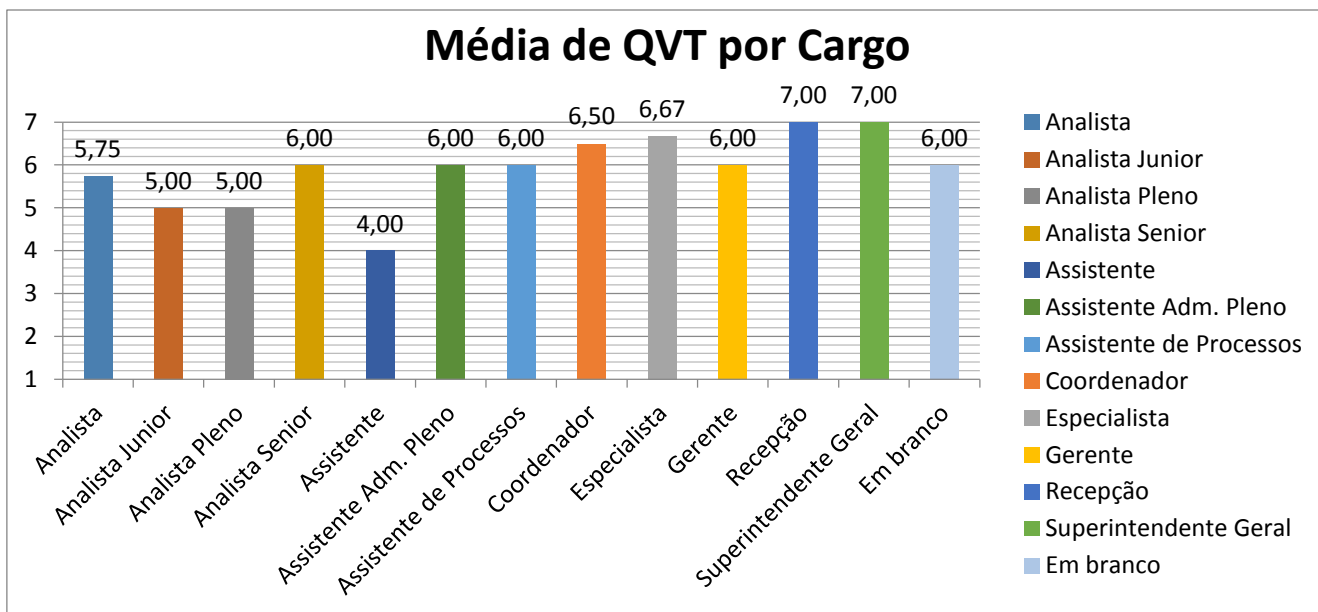


Gráfico 1. Média de QVT por cargo (Autoria própria).

Considerando-se que é recomendado uma boa interação entre os funcionários e um tratamento igual entre os mesmos, diminuindo a hierarquização e incentivando um espírito de equipe (FERNANDES, 1996), infere-se no gráfico que isso ainda precisa ser trabalhado nos cargos da FNQ. Utilizando o Google como exemplo, observa-se que provavelmente os pacotes de benefícios da FNQ têm diferenciais consideráveis de cargo para cargo, enquanto no Google, "o pacote de benefícios é idêntico para profissionais de todos os níveis" (RESCHKE, 2013). Além disso, para incentivar um bom relacionamento entre os funcionários, a companhia ajuda com o *happy hour* das equipes para que os funcionários saiam juntos após o expediente, ajudando para a inexistência de barreiras hierárquicas (RESCHKE, 2013).

Um planejamento estratégico que engloba toda a empresa e que é transmitido para todos os setores, auxilia diretamente no sentimento de uma única organização alcançando a meta principal, com seus objetivos específicos para cada setor fazer sua parte para se obter êxito no objetivo final. Fernandes (1996) comenta diversas vezes sobre a importância dos funcionários fazerem parte das mudanças, saberem disso e se empenharem para a melhoria da companhia como um todo.

No dado de identificação de tempo de empresa, que foi dividido de 2 em 2 anos para que os funcionários não possam ser identificados, as médias

variaram entre 5,33 (de 0,1 a 2 anos de empresa) e 6,67 (mais de 10 anos de empresa), ainda relacionado à QVT:

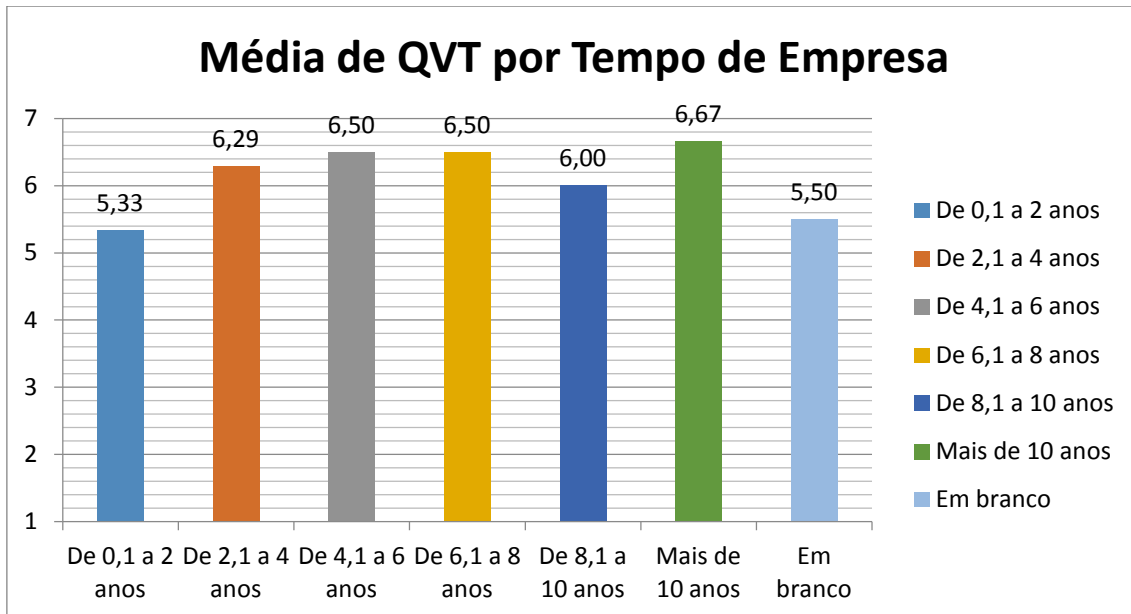


Gráfico 2. Média de QVT por tempo de empresa (Autoria própria).

Com relação aos dados de sexo, faixa etária, nível de instrução e setor, as variações foram pequenas, não tendo grande relevância para a comparação com o bloco 1.

Após essa análise relacionada à QVT em geral dentro da empresa, os blocos e perguntas com menores médias foram selecionados para comparação.

O bloco que obteve a menor média de todos foi o 10, "Organização do Trabalho", que envolve Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas e Ritmo de Trabalho, com 4,95.

À exemplo do Google, os funcionários não ficam presos a uma área só, sendo aproveitados em outras áreas de interesse e talento deles, aumentando a variedade de tarefas. Além disso, a teoria de Walton (1973) diz que o uso e desenvolvimento de capacidades (oportunidades que o empregado tem de aplicar seu saber e suas aptidões profissionais. Divide-se em autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação) é de extrema importância.

Fernandes (1996) diz ainda que o enriquecimento dos serviços, reestruturação de cargos, movimentação de funções e criação de grupos autônomos ou semi-autônomos são "elementos-chave" para a QVT.

O gráfico abaixo mostra a média deste bloco comparando com a faixa etária dos funcionários, sendo a menor de 3,25 dos funcionários que não preencheram o campo de idade (em branco) e a maior média, 6,00, entre os funcionários acima de 50 anos:

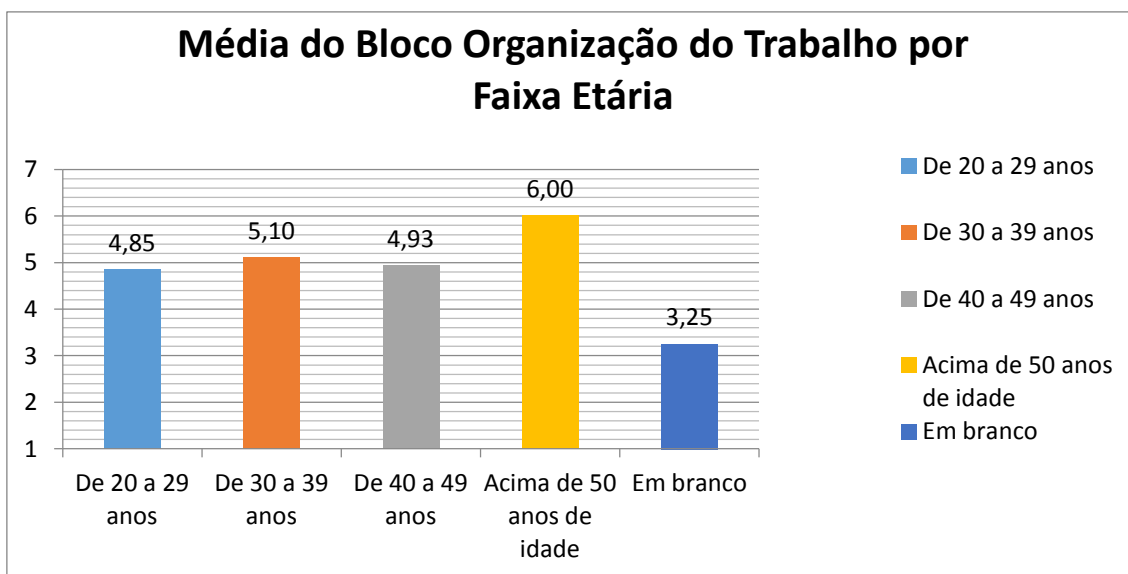


Gráfico 3. Média do Bloco "Organização do Trabalho" por Faixa Etária (Autoria própria).

O gráfico abaixo mostra a média do bloco 10 comparando o tempo de empresa dos funcionários. A menor média ficou entre os funcionários que não preencheram o campo de tempo de empresa (em branco), com 4,25. A maior média foi dos funcionários com 6,1 a 8 anos de empresa, de 6,25:

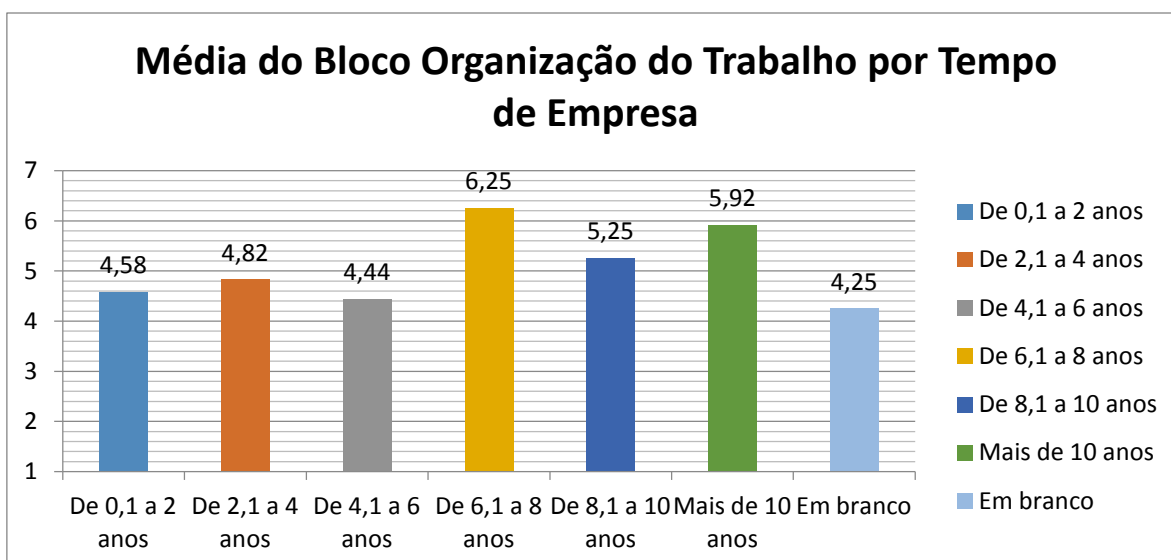


Gráfico 4. Média do Bloco "Organização do Trabalho" por Tempo de Empresa (Autoria própria).

Já dentro dos setores a menor média do bloco 10 foi de 3,75, de comunicação e marketing. A maior média foi de 6,75, dentro de recursos humanos, como evidenciado no gráfico abaixo:

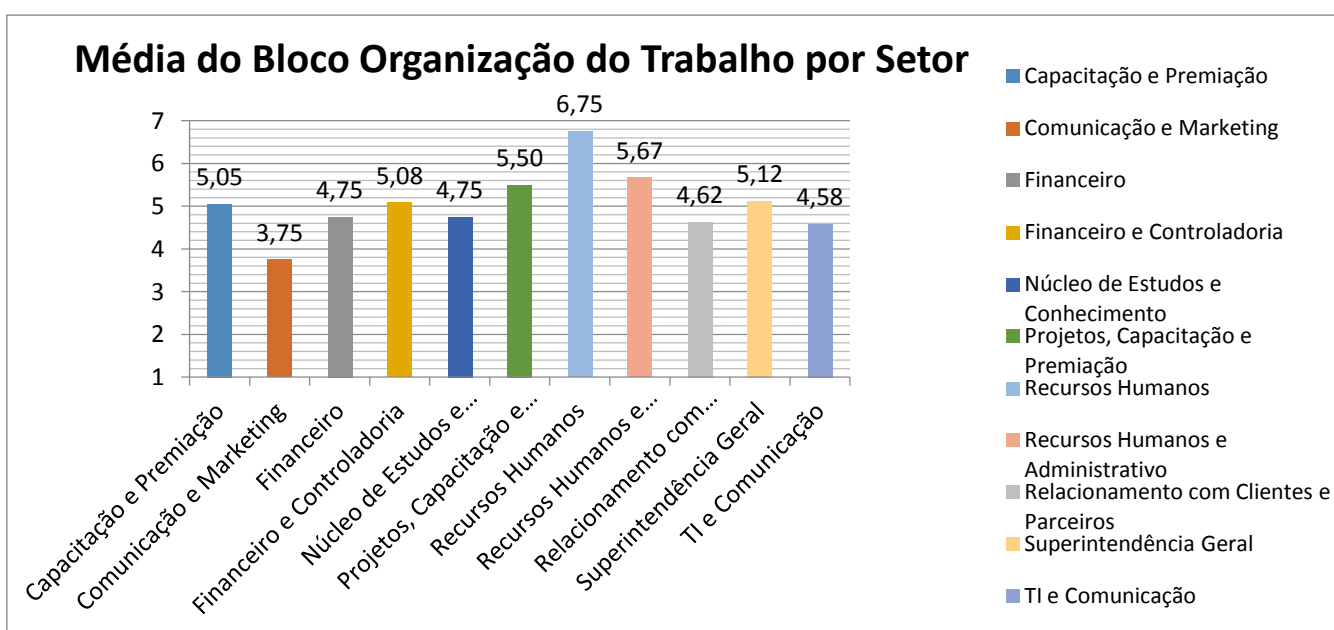


Gráfico 5. Média do Bloco "Organização do Trabalho" por Setor/Departamento (Autoria própria).

Estreitando mais a pesquisa, analisando as variáveis internas do bloco, a segunda variável com menor média de todo o questionário foi "Inovações/Métodos/Processos (organização interna da empresa, os processos, métodos e as inovações empreendidas)", que compunha o bloco 10 (Organização do trabalho), citado acima, obtendo a média geral de 4,75. Entretanto nenhum gráfico comparativo se destacou pelos dados.

Investir em novas formas de trabalho é sempre importante, novas tecnologias nascem todos os dias e as empresas têm dificuldade de acompanhar tantas inovações. Ainda assim é necessário estudar a possibilidade de métodos e processos melhores serem implantados, incentivando os funcionários a acompanharem essas inovações, fazendo com que eles sejam parte da mudança e sintam-se parte dela (FERNANDES, 1996).

Com relação às inovações, métodos e processos, Albuquerque e Limongi-França (2003, apud OLIVEIRA et al, 2009) afirmam que QVT deve introduzir melhorias e inovações gerenciais, tanto tecnológicas como estruturais, com o intuito de assegurar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a concretização do trabalho, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Ainda relacionado às variáveis internas ao bloco 10, a terceira variável com média mais baixa de todo o questionário foi "Variedade de Tarefas (os funcionários costumam variar as tarefas executadas?)", que obteve a média de satisfação de 4,78.

A rotina muitas vezes é positiva dentro de uma empresa, porém pode também ser maçante para algumas tarefas executadas. A variedade de tarefas é importante até mesmo para que continue havendo criatividade, ideias novas e para que o trabalho não fique tedioso, tendendo a baixar a produtividade. Como Walton (1973) coloca, programas de QVT têm como meta humanizar as organizações, envolvendo de forma simultânea um grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, realizando tarefas adequadas com variedade e enriquecendo o trabalho, dando ênfase ao desenvolvimento pessoal do colaborador.

Com relação à variável citada acima, na divisão de setores a média variou bastante, ficando entre 3,0 e 7,0, sendo a primeira média no setor de núcleo de estudos e conhecimento e a segunda média no setor de recursos humanos, respectivamente:

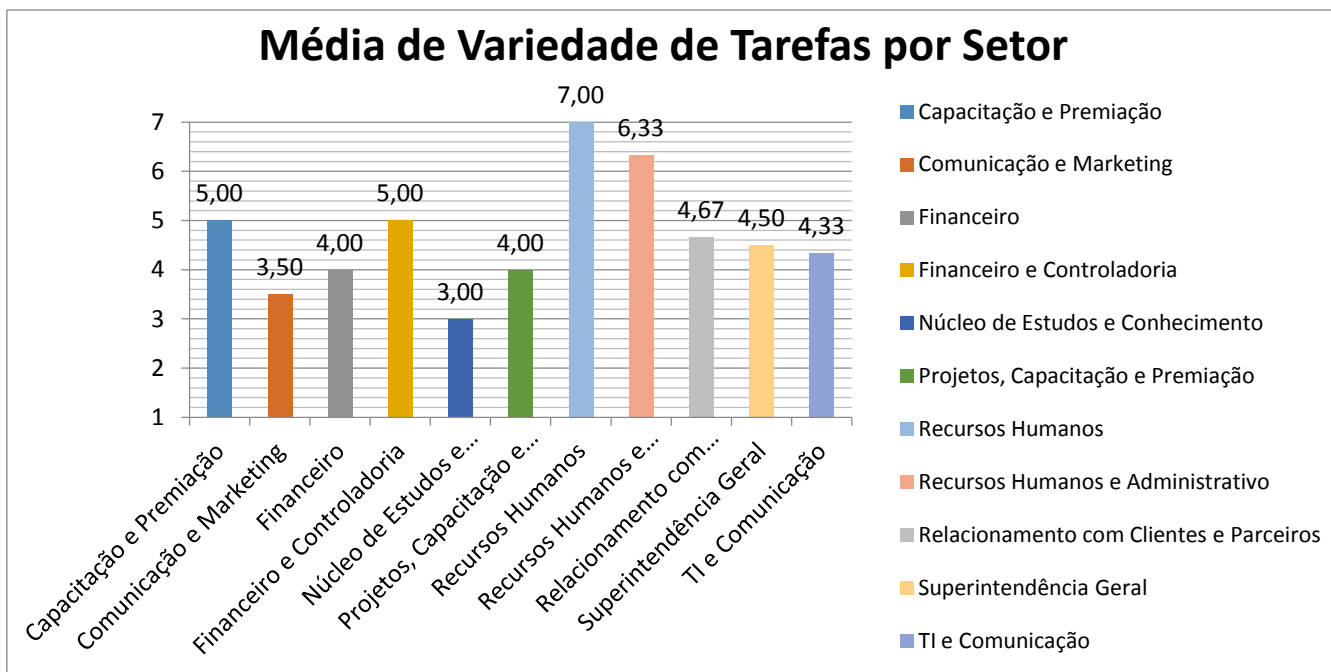


Gráfico 6. Média da variável "Variedade de tarefas" por Setor (Autoria própria).

Voltando aos blocos, os outros dois que seguiram com as menores médias foi o bloco 3, da Saúde, que consistia na pergunta "Qual o seu nível de satisfação com as ações que a FNQ executa quanto à saúde dos colaboradores e seus familiares, tanto preventiva quanto curativa?", o qual continha as variáveis "Assistência Funcionários (ações dentro da empresa)"; "Assistência Familiar (planos de saúde, etc.)"; "Educação/Conscientização (cartilhas explicativas, dia de vacinação, exames de sangue, etc.)"; "Saúde Ocupacional (prevenção de lesão por esforço repetitivo, por exemplo, ginástica laboral, etc.)". Obteve a média de 5,48.

Também com a mesma média de 5,48, o bloco 9, Relação chefe-subordinado, da pergunta "Qual o seu nível de satisfação da relação entre chefe e subordinado na FNQ?", com as variáveis "Apoio Sócio-emocional (caso tenha problemas, sente-se apoiado?)"; "Orientação Técnica (dúvidas no andamento do trabalho são respondidas?)"; "Igualdade de Tratamento (de gênero, idade, cultural, cargo, etc.)"; "Gerenciamento pelo Exemplo (a chefia inspira os outros funcionários?)".

Dentro do bloco 3, da Saúde, os dados não geraram gráficos com disparidades significantes. O que mais se destacou foi a comparação com os setores da empresa. A menor média, de 4,83, foi dentro de TI e comunicação.

A maior média, de 7,00, foi no setor núcleo de estudos e conhecimento, mostrado no gráfico abaixo:

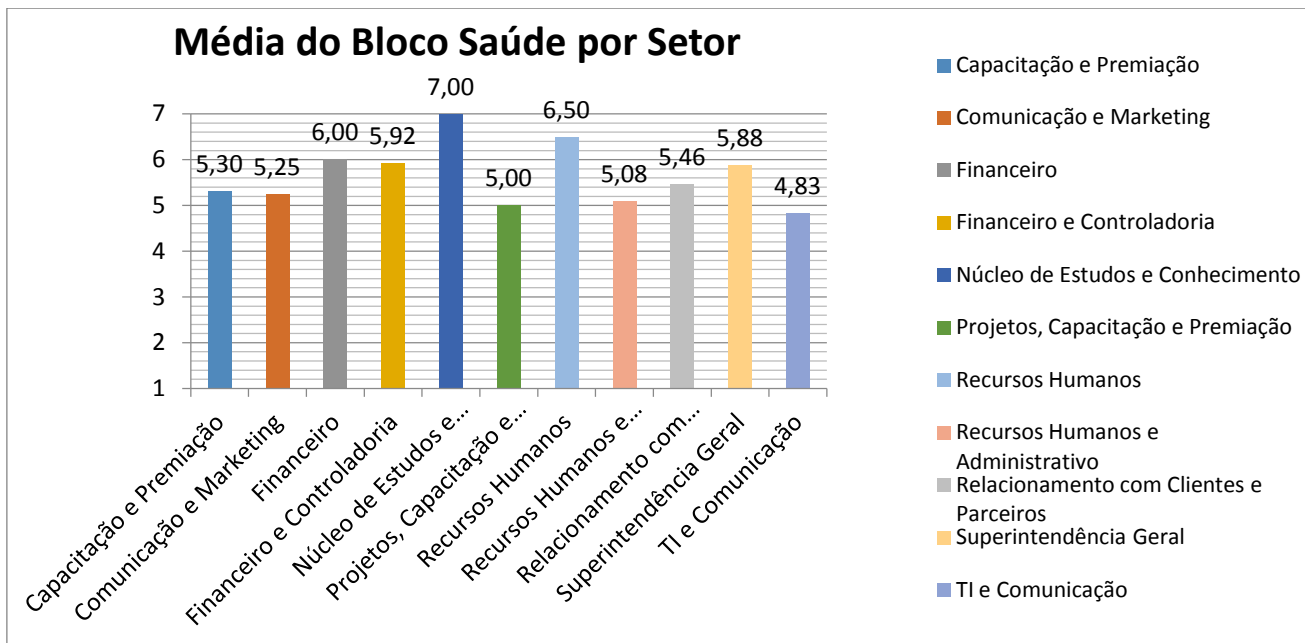


Gráfico 7. Média do Bloco "Saúde" por Setor/Departamento (Autoria própria).

No Google, além dos programas convencionais de saúde (planos de assistência, ginástica laboral, etc.) o refeitório possui várias opções de alimentos saudáveis, todos à vontade e gratuitos, além de que funcionários que vão a pé ou de bicicleta para o trabalho ganham pontos que podem ser revertidos até em doações para instituições assistencialistas, unindo sustentabilidade, cidadania e saúde. Além deste exemplo, o fato de que a QVT vem sendo estudada por várias áreas, incluindo a medicina, a ergonomia e a psicologia, mostra a importância da saúde para a QVT (LEITE et al, 2009).

Afunilando mais a pesquisa e analisando as variáveis internas do bloco, a variável com menor média de todo o questionário foi "Saúde Ocupacional (prevenção de lesão por esforço repetitivo, por exemplo, ginástica laboral, etc.)", que compunha o bloco 3 (Saúde) citado acima, obtendo a média geral de 4,59.

Esse dado demonstra uma leve insatisfação com relação à saúde ocupacional da FNQ. Levando-se em consideração que esta variável trata uma questão que é uma das mais antigas dos modelos de QVT, pois engloba saúde que é um dos itens que as empresas mais prezam em seus funcionários, pode-

se dizer que esse resultado surpreende. A saúde dos funcionários influencia diretamente na produtividade, tanto que começou a ser considerada importante no início do século XX (LIMONGI-FRANÇA et al, 2009). Esse conceito foi sendo aprimorado e uma das divisões foi a saúde ocupacional, que se refere à ginástica laboral (especialmente para escritórios em que os funcionários passam a maior parte do dia trabalhando sentados na frente do computador), prevenção de doenças por esforço repetitivo (no caso de escritórios há muitos casos de tendinite, dores no pescoço, ombros e coluna), etc.

Por faixa etária a média desta variável oscilou consideravelmente, indo de 3,43 dos funcionários de 40 a 49 anos e 5,36 dos funcionários de 30 a 39 anos:

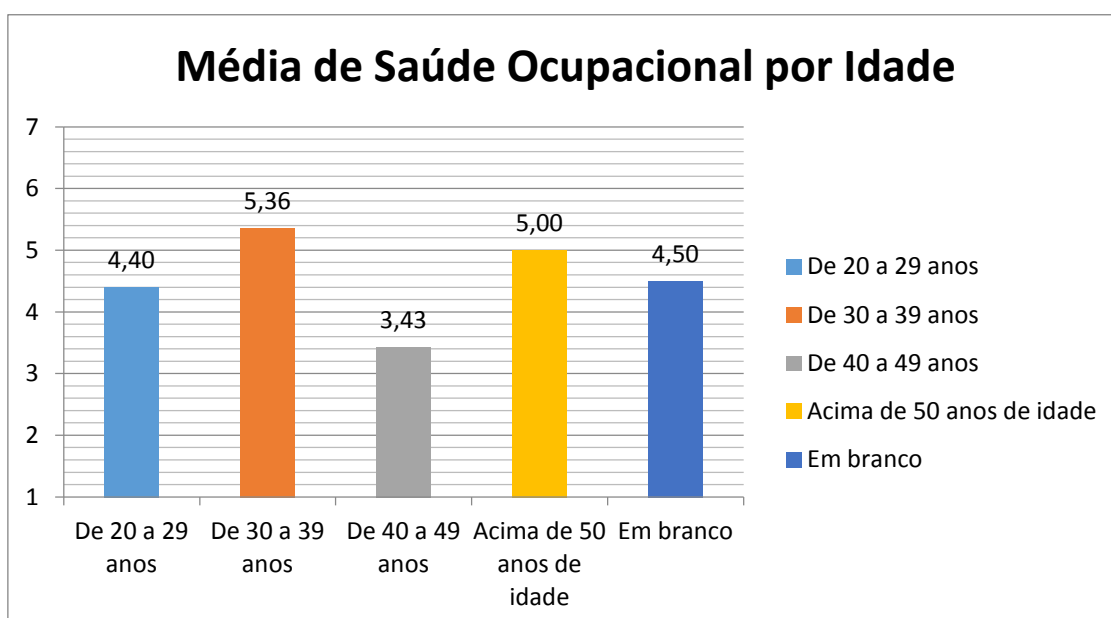


Gráfico 8. Média da variável "Saúde Ocupacional" por Faixa Etária (Autoria própria).

Ainda relacionado à variável saúde ocupacional, na divisão de setores/departamentos a média variou bastante, sendo a menor de 3,0 em projetos, capacitação e premiação e a maior, de 7,00, em núcleo de estudos e conhecimento:

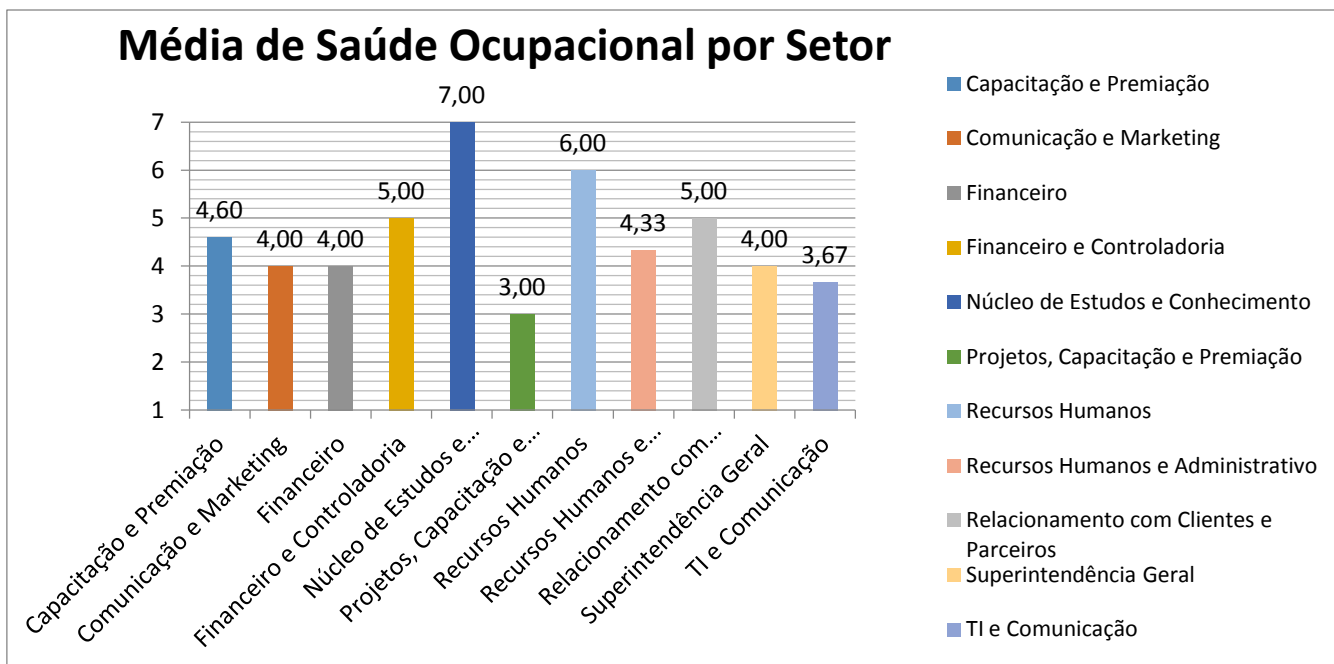


Gráfico 9. Média da variável "Saúde Ocupacional" por Setor (Autoria própria).

Dentro do bloco 9, Relação chefe-subordinado, como já citado, também ficou com a segunda menor média junto com o bloco 3 (de 5,48).

Utilizando o Google como inspiração novamente, a companhia possui espaços de refeição feitos para interação entre todos os funcionários, inclusive para haver reuniões de trabalho mais descontraídas quando possível, além do incentivo monetário para o *happy hour* das equipes, fazendo com que haja intimidade e mais humanização entre os colaboradores da empresa. Além disso os pacotes de benefícios são os mesmos para todos os funcionários, diminuindo a "distância" entre eles. Com relação a incentivos para orientação técnica, há investimento financeiro para cursos de aperfeiçoamento. Ainda assim os funcionários recebem orientação de seus gestores sempre que precisam. Sempre há disponível ferramentas para desenvolvimento profissional e pessoal, treinamentos internos e externos, palestras, *coaching*, mentorado, etc.

Além do exemplo do Google, Leite, Ferreira e Mendes (2009) dizem que para que um programa de QVT obtenha sucesso deve haver sinergia dentro da organização, cooperação de vários profissionais de formações acadêmicas diferentes, além do engajamento de vários gestores de diversos escalões hierárquicos, com parcerias intersetoriais, construindo um espaço organizacional que valorize os trabalhadores e que se baseie na flexibilidade.

A comparação por cargo se fez necessária, pois influencia diretamente no conteúdo do bloco. A menor média ficou entre os assistentes, de 4,00, seguida por 4,50 entre os analistas plenos. A maior média foi de 6,12, entre os gerentes:

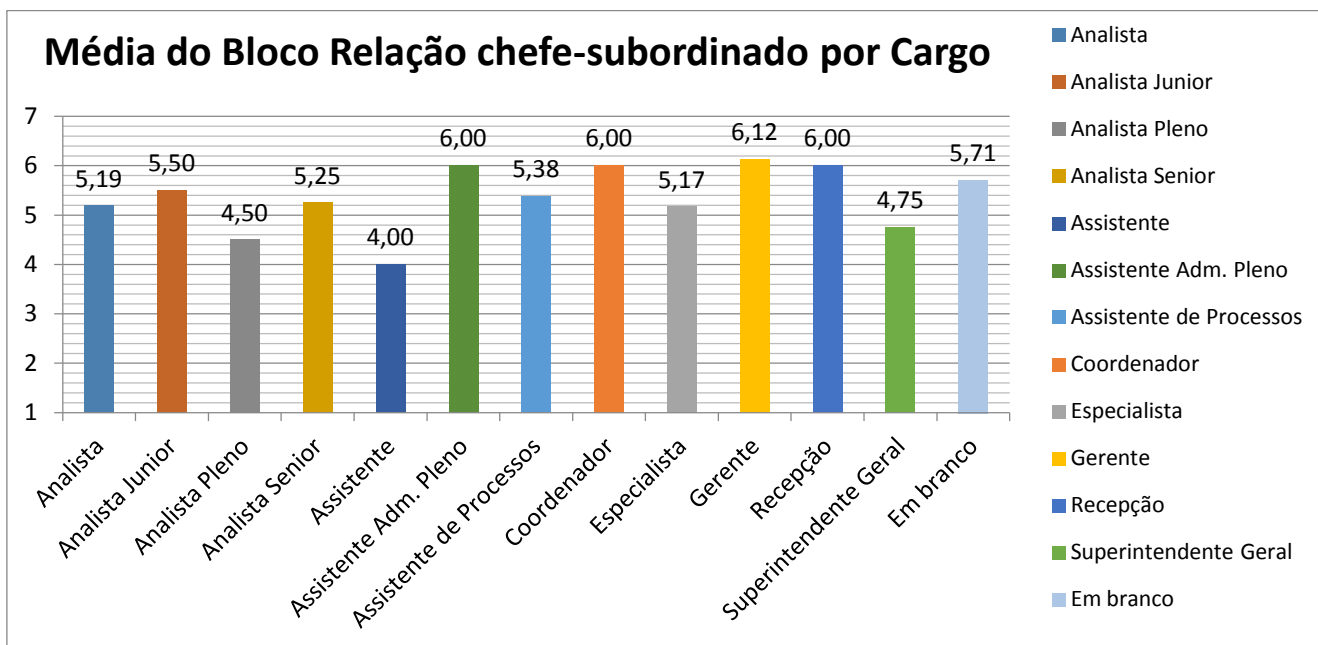


Gráfico 10. Média do Bloco "Relação chefe-subordinado" por Cargo (Autoria própria).

Ainda no bloco 9, a comparação entre setores variou consideravelmente, indo da menor média de 4,63 em comunicação e marketing até a maior média de 6,50 em projetos, capacitação e premiação, como demonstrado no gráfico abaixo:

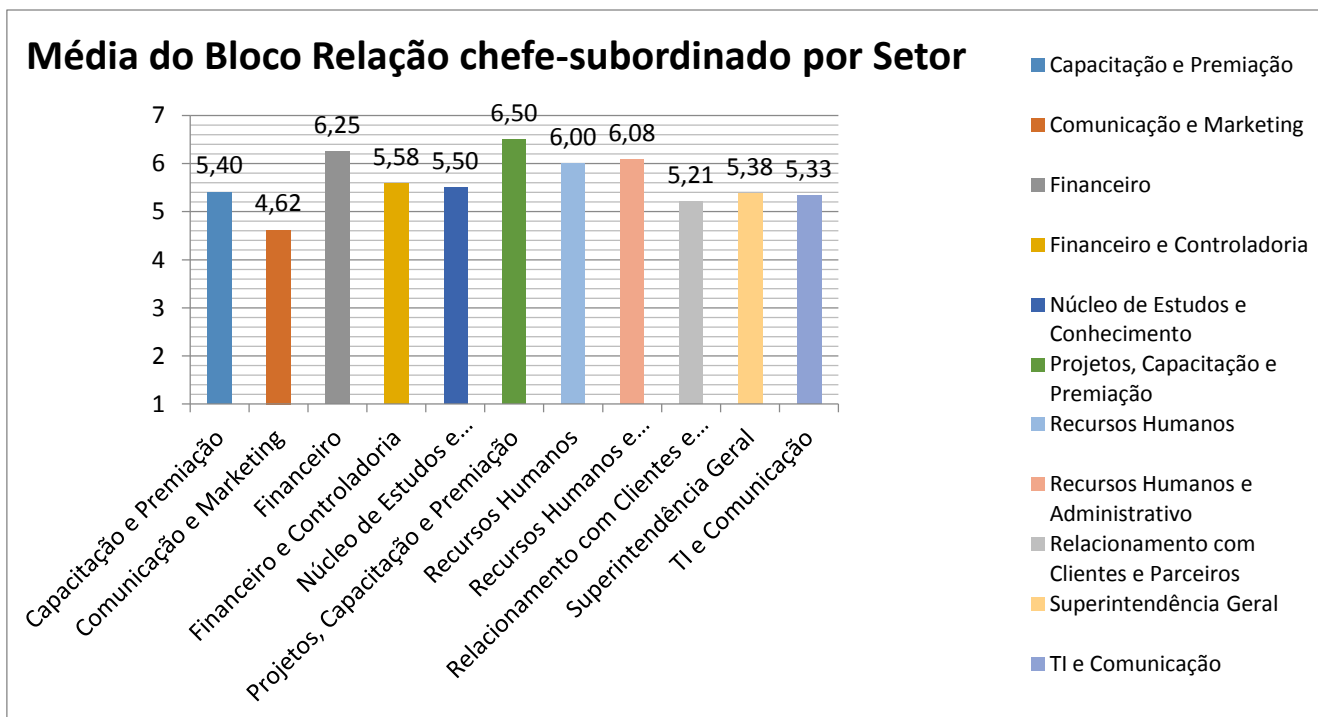


Gráfico 11. Média do Bloco "Relação chefe-subordinado" por Setor (Autoria própria).

Dentro do bloco 9 (relação chefe-subordinado), com relação às variáveis internas à ele, no 4º lugar de variáveis com médias mais baixas vem "Gerenciamento pelo Exemplo (a chefia inspira os outros funcionários?)", com média de satisfação de 5,07 (junto com outra variável do bloco 10, que obteve a mesma média).

Sobre esta variável "gerenciamento pelo exemplo", considerando-se que o chefe chegou neste cargo por competência, meritocracia e dedicação, espera-se que o mesmo aja de forma a ser um exemplo para os outros funcionários, inspirando-os para melhorarem e conseguirem atingir o mesmo nível de qualidades que ele possui. Trabalhar com um chefe que não transmite boa convivência e não escuta os funcionários é desestimulante.

Portanto, para que o clima organizacional seja positivo e haja espírito de cooperação, é fundamental que os funcionários tenham oportunidade de expressão e de participação nas decisões, que não ocorrerá se o chefe não possuir uma boa imagem para com seus subordinados (FERNANDES, 1996).

Nesta variável, a média por setor variou muito, oscilando entre 3,5 e 7,0, sendo os setores comunicação e marketing, e projetos, capacitação e premiação, respectivamente:

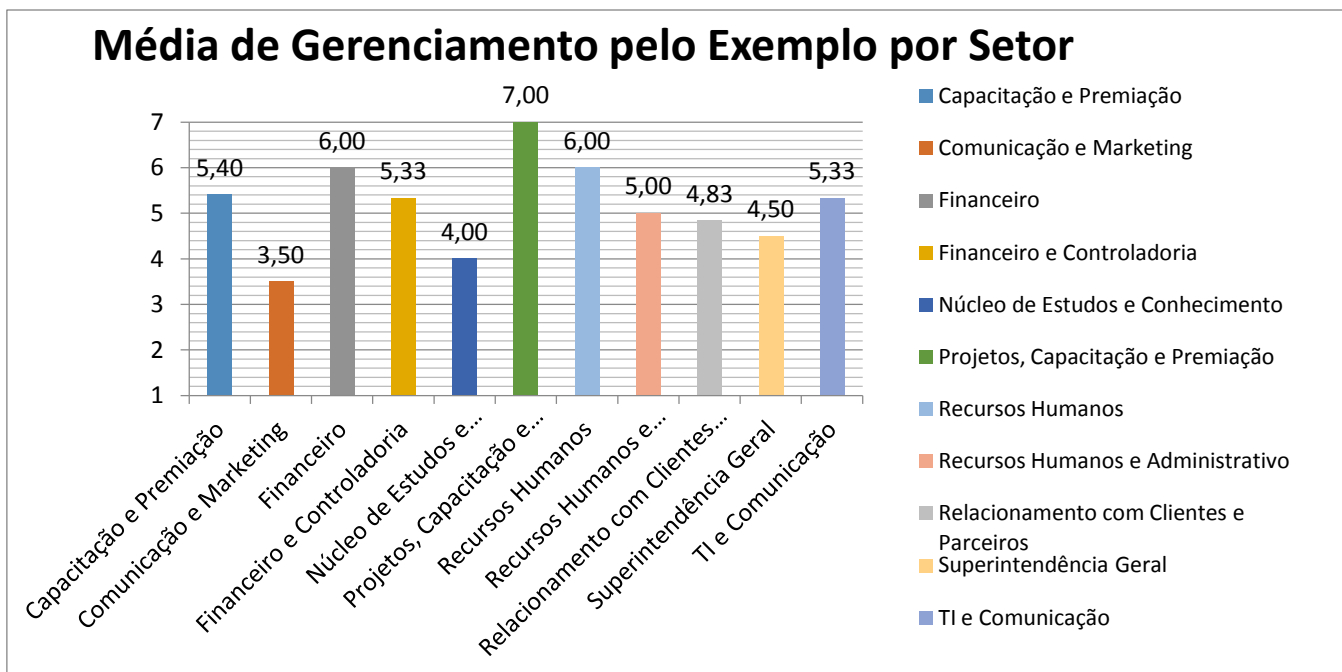


Gráfico 12. Média de "Gerenciamento pelo exemplo" por Setor (Autoria própria).

Os gráficos expostos nesta análise de dados foram os que se destacaram com relação aos blocos e variáveis com médias mais baixas. Entretanto foi percebido que não há uma frequência lógica nos dados de identificação, não houve similaridade de opiniões ligado a um dado, notando-se que a maioria dos funcionários da FNQ estão relativamente satisfeitos com a QVT da organização, mas que alguns poucos funcionários estão consideravelmente insatisfeitos, fazendo com que as médias abaxiem, mas sem possuir uma ligação entre os dados destes funcionários, gerando gráficos não tão interessantes.

Já no campo das observações, foram feitos tanto elogios à FNQ quanto comentários positivos e negativos em algumas variáveis. Resumidamente, foram:

Necessidade de mais *feedbacks*; Não há equipamento de proteção individual, como por exemplo, protetores de pulso no teclado, cadeiras ergonômicas, apoio para pés, etc.; Também não há saúde ocupacional, como ginástica laboral, prevenção por esforço repetitivo. Entretanto, já houve ginástica laboral, que foi descontinuada, mas foi considerada importante; Insatisfação com as atividades exercidas; Não há salário variável, somente incentivo ao final do ano (ou bônus e gratificação pelo desempenho); Não há

benefícios se comparado com outras empresas; Por ser terceiro setor, a questão do lucro da empresa é complexa, além de que a crise econômica foi citada um considerável número de vezes; Há muito o que melhorar com relação à novas tecnologias voltadas para o trabalho; O clima organizacional é um pouco tenso em relação à alguns funcionários; A abrangência da assistência familiar deveria ser revista em alguns casos, como quando não há dependentes diretos (não possui filhos mas possui pais idosos que necessitam de assistência); Há desigualdades nos salários internos, sendo raro considerarem o tempo na função; Há disparidade de depoimentos com relação à capacitação (cursos de capacitação oferecidos pela FNQ). Uns dizem que há, é gratuito e a nível de *mba*, outros dizem que o programa formal ainda não foi implementado e que por isso há ações pontuais e isoladas, mas nada geral para todos; Há reclamações da imagem interna da FNQ; Existe o sentimento de importância do funcionário para a empresa; Há equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, inclusive o *home office*, a flexibilidade de horários e o banco de horas foram muito citados por vários funcionários e considerados extremamente positivos; A FNQ possui um lado humano proveitoso; O cumprimento de prazos é importante porém não há trabalho sob pressão, cada um sabe seu prazo; A opção de massagista foi considerada positiva; Há identificação com a organização, com a causa e com o humanismo da empresa.

Esses comentários demonstram que a FNQ está no caminho certo com relação ao modelo de Walton (1973): Trabalho e Espaço Total de Vida (mensuração do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho do funcionário. Divide-se em Papel balanceado no trabalho e Horário de entrada e saída do trabalho). Especialmente se analisarmos estudos mais recentes que afirmam que a chave da QVT é o tempo, isso é, ter tempo para realizar o que gosta, para viajar, etc., como afirma a especialista em economia criativa, Lala Deheinzelin, em uma reportagem concedida à gnt em 2015.

Comparando a percepção de satisfação dos funcionários com os programas de QVT empreendidos pela FNQ verifica-se que essas ações estão dando certo, a flexibilidade de horário é algo muito elogiado na organização e o espaço reservado para descanso também é utilizado positivamente.

Entretanto há muitos pontos a serem melhorados. Ainda assim mesmo as médias mais baixas não são menos de 4,0, evidenciando que QVT é uma preocupação real dentro da FNQ.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A média final de todos os blocos juntos foi de aproximadamente 5,64, ficando entre "levemente satisfeito" e "satisfeito". As áreas da QVT que mais precisam de melhorias são Organização do trabalho (Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas e Ritmo de Trabalho), que obteve a média de 4,95, Saúde (Assistência Funcionários, Assistência Familiar, Educação/Conscientização e Saúde Ocupacional) e Relação chefe-subordinado (Apoio Sócio-emocional, Orientação Técnica, Igualdade de Tratamento e Gerenciamento pelo Exemplo), que obtiveram ambas a mesma média de 5,48.

Portanto a percepção da satisfação dos funcionários da FNQ foi auferida e o resultado é de que a QVT dentro da organização é levemente satisfatória, considerando-se como um sinal positivo de que a companhia está seguindo o caminho certo para uma gestão de qualidade mais completa. As variáveis com médias mais preocupantes podem ser trabalhadas e solucionadas com um bom planejamento e participação dos funcionários.

Conseqüentemente o problema de pesquisa foi respondido e os objetivos geral e específicos foram alcançados.

A pesquisa foi limitada pela empresa (FNQ) se situar em São Paulo, a troca de informações não foi pessoalmente, dificultando a interação com os pesquisados, fazendo com que vários campos importantes de dados de identificação ficassem em branco. Além disso, alguns desses dados não puderam ser explorados melhor pela pouca quantidade de funcionários da empresa, prejudicando que os questionários ficassem anônimos se utilizadas certas informações coletadas.

Como sugestão para trabalhos futuros indica-se uma análise da QVT de outras companhias do terceiro setor, que raramente são pesquisadas. Além disso uma análise mais detalhada e ampla (com vários anos) das pesquisas de ranking divulgadas por revistas também é interessante.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. *Qualidade de vida no trabalho no Brasil é a que mais cresceu em 2 anos*, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/qualidade-de-vida-no-trabalho-no-brasil-e-a-que-mais-cresceu-em-2-anos>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

AS 150 MELHORES empresas para você trabalhar 2015. *Revista Você S/A online*, 20 out. 2015. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.VxUclPkrLIW>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, II sem. 2008. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

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

FREITAS, Flávio. *Qualidade de Vida no Trabalho: Competência das empresas do novo milênio*, 2015. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=5k0\\_l0ice](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=5k0_l0ice)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Missão, Aspiração e Valores*, 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. *Modelo de Excelência da Gestão: Uma visão sistêmica da gestão organizacional*, 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual*, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/ctis/Downloads/relatorio\\_anual\\_FNQ%202014.pdf](file:///C:/Users/ctis/Downloads/relatorio_anual_FNQ%202014.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R. K.; CLAUMANN, P. D. C.; CARRERA, L. C. M.; ZANARDI, E. Os benefícios e dificuldades na gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Unicuritiba*, Curitiba, v. 13, n. 14, p. 144-158, 2014. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1030/717>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

INSTITUTO TOP EMPLOYERS. *Certificados Top Employers*, 2016. Disponível em: <<http://www.top-employers.com/pt/Certified-Top-Employers/?Certificate=58>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Santa Catarina, v. 9, n. 2, p. 109-123, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/22-Ferreira-Mudando-a-Gest%C3%A3o-da-QVT.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOVE MONDAYS. *As melhores empresas: Qualidade de Vida*, 2016. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/listas/melhores-empresas-qualidade-de-vida-2015>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, R. R. de; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CASTRO, D. S. P. de; PEREIRA, J. Qualidade de vida no trabalho - QVT e responsabilidade social empresarial: RSE um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE. *Seminários em Administração - SEMEAD: Empreendedorismo em organizações - EAD/FEA/USP*, Dez. 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/814.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

ONDE ESTÃO as melhores empresas para você trabalhar. *Revista Você S/A on-line*, 04 nov. 2015. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/onde-estao-as-melhores-empresas-para-voce-trabalhar.phtml#.Vx0iCfkrLIU>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

OS PROFISSIONAIS brasileiros estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho?. *Catraca Livre on-line*, 28 abr. 2016. Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/geral/emprego-trabalho/indicacao/os-profissionais-brasileiros-estao-satisfeitos-com-qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

PATI, Camila; ABRANTES, Talita. As 24 melhores empresas para trabalhar, segundo a Você S/A: As empresas que esbanjam felicidade. *Revista Exame on-line*, 09 set. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-melhores-empresas-para-trabalhar-2013-voce-sa/lista>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

PATI, Camila. As 26 melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2016. *Revista Exame on-line*, 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil#1>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

PATI, Camila; GASPARINI, Cláudia. As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil. *Revista Exame on-line*, 19 jan. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-50-empresas-com-funcionarios-mais-satisfeitos-no-brasil>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

'QUALIDADE DE vida não é ter coisas, é ter tempo', diz especialista em economia criativa, *Globo on-line*, 14 dez. 2015. Disponível em: <<http://gnt.globo.com/programas/papo-de-segunda/videos/4676004.htm>>. Acesso em: 01 maio 2016.

RESCHKE, Cibele. Todos querem ser como Google, melhor empresa para trabalhar. *Revista Exame on-line*, 12 set. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/18402/noticias/google-todos-querem-ser-assim>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCALZARETTO, S. M. L.; QUINTELLA, L. C. M.; FANTINATO, O.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social. // *Encontro Anual Associação Nacional Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade II ANPPAS*, Abr. 2004. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/QVT/QVT%20e%20responsabilidade%20social.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/QVT%20e%20responsabilidade%20social.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2015.

VELOSO, E. F. R.; SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho em Situações de Transição Profissional: Um Estudo de Case sobre Desligamento Voluntário. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1511/1014>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

## ANEXOS E APÊNDICES

Tabela 1. As 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2015  
(Autoria própria):

Setor	Empresa	IFT
<b>Bancos</b>	<b>Citi</b> <b>Destaque: remuneração</b>	79,94
	Banco Bradesco	77,06
	Itaú-Unibanco	74,27
<b>Bens de Consumo - Alimentos e Bebidas</b>	Brasal Refrigerantes	78,04
	Special Dog	77,75
	Ambev	76,57
	Brasil Kirin	75,47
	Bunge	73,15
<b>Bens de Consumo - Higiene e Beleza</b>	Grupo Boticário	78,12
	Colgate-Palmolive	75,85
	Nivea	71,01
<b>Consultorias</b>	Aon	73,63
	Cosin Consulting	72,31
	PwC	70,76
	Avanade	70,47
<b>Construção</b>	Tigre	77,19
	Pormade Portas	77,07
	Eternit	76,83
	Precon Engenharia	76,13
	Weber Saint-Gobain	75,12
	MPD Engenharia	74,25
	Cecrisa	70,75
<b>E-commerce</b>	Netshoes	76,06
	Mercadolivre	75,17
	Clearsale	74,98
<b>Empresas de</b>	Sodexo	77,66

<b>Benefícios</b>	Ticket	76,12
	Alelo	74,30
<b>Energia</b>	<b>Elektro</b> <b>Destaque: Estratégia e Gestão</b>	96,69
	AES Sul	81,66
	<b>Cosern</b> <b>Empresa Revelação</b>	78,56
	Grupo São Martinho	79,21
	Nova Fronteira Bioenergia	76,40
	Cemar	75,47
	Enel Brasil	75,29
	CPFL Energia	74,65
	Enel Green Power Brasil	73,56
<b>Fabricantes de Embalagens</b>	Rexam do Brasil	86,95
	Brasilata	76,14
	Termotécnica	73,21
<b>Fabricantes de Móveis</b>	Flexform	79,11
	Marelli Ambientes Racionais	78,77
	Cozimax	72,97
	Rhodes	72,91
	Zanzini	71,53
<b>Farmacêutico</b>	Pfizer	78,77
	Zambon Laboratórios	77,80
	Takeda	76,95
	MSD Farmacêutica	75,58
<b>Indústria Automotiva</b>	Caterpillar	86,07
	Volvo	85,83
	Continental Pneus	74,38
	CNH Industrial	73,56
	Tecfil	73,41
	Renault	73,36
<b>Indústrias Diversas</b>	<b>Johnson &amp; Johnson</b> <b>Destaque: Saúde</b>	83,13
	Embraer	81,87

	Campo Limpo	79,65
	Whirlpool Latin America	78,98
	Intelbras	76,84
	Schneider Electric	76,14
	Siemens	74,99
	Electrolux	74,38
	Tetra Pak	73,85
	Brascabos	72,26
<b>Mineração</b>	Sama	91,11
	Samarco	84,00
	Kinross Paracatu	81,29
<b>Papel e Celulose</b>	Cenibra	84,17
	Sanovo Greenpack	71,95
	Suzano	71,72
<b>Química e Petroquímica</b>	Dow Brasil	81,89
	Monsanto	80,29
	Mosaic Fertilizantes	79,72
	Bayer	78,74
	Basf	77,86
	Ihara	76,73
	Oxiteno	76,19
	Du Pont	73,60
	Adama	71,04
<b>Saúde Animal</b>	MSD Saúde Animal	78,67
	Zoetis	71,87
	Champion Saúde Animal	71,14
<b>Serviços de Saúde</b>	<b>Laboratório Sabin</b> <b>Destaque: Liderança</b>	86,97
	Hospital Albert Einstein	79,87
	<b>A.C. Camargo Câncer Center</b> <b>Destaque: Cidadania</b>	79,46
	São Bernardo Apart Hospital	79,32
	São Bernardo Saúde	77,87
	Laboratório Leme	77,75

	Fundação Pró-rim	77,42
<b>Serviços Diversos</b>	Transpes	95,96
	Algar	84,12
	Unisc	80,68
	<b>Promon</b> <b>Destaque: Carreira</b>	79,78
	<b>Sebrae Paraná</b> <b>Destaque: Desenvolvimento</b>	78,04
	Grupo Rio Quente	76,01
	VLI	75,92
	Tauá Resort Caeté	75,43
	Renovias	74,59
	Apetit	73,93
	Senac RN	73,60
	Metal Ar	73,41
	Selbetti	72,96
	Teleperformance	72,40
	DM9DDB	72,33
	Ale Combustíveis	70,97
<b>Serviços Financeiros</b>	Losango	85,66
	Cielo	78,08
	Embracon	75,86
	Prudential do Brasil	72,03
<b>Siderurgia</b>	Fras-le	80,85
	Gerdau	80,52
	Aperam	79,51
	São Marco	76,72
	Belgo Bekaert Arames	74,31
	Albras	72,37
<b>Tecnologia e Computação</b>	<b>Sap Labs Latin America</b> <b>Empresa do Ano</b>	89,37
	Instituto de Pesquisas Eldorado	76,59
	Cigam	76,33
	Ivia	74,13

	Locaweb	73,89
	Lexmark	73,03
	Nasajon	72,75
<b>Varejo</b>	Lojas Renner	79,73
	Gazin	79,68
	Magazine Luiza	78,16
	Casa Sol	76,88
	Balaroti	76,31
	Todimo Home Center	75,33
	Ibyte	73,40
	Sol Informática	71,63
	Mc Donald's	71,39
<b>Cooperativas</b>	Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo	81,76
	Central Nacional Unimed	81,41
	Hospital Unimed Sul Capixaba	81,2317
	Sicredi	81,2309
	Unimed Sul Capixaba	80,24
	Unimed Federação Rio	77,88
	Unimed Missões	77,56
	Sicoob São Miguel	77,42
	Copacol	76,43
	Unimed Central de Serviços	76,38
	Unimed Cascavel	76,12
	Unimed Chapecó	75,85
	Unimed São José do Rio Preto	75,83
	Unimed Porto Alegre	75,55
	Sicoob Maxicrédito	74,85
	Unimed Maringá	74,28
	Unimed Cuiabá	72,27
	Unimed Volta Redonda	71,92
<b>Instituições Públicas</b>	Eletrobras Eletronorte	77,06
	Banco do Brasil	72,33
	Cagece	70,00

**Tabela 2. As 26 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016  
(Autoria própria):**

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>
Atento	Telecomunicações
Avanade	Tecnologia da Informação
Banco do Brasil	Bancário
CCB Brasil	Bancário
Corbion	Químico
Cyrela	Construção/Imobiliário
Deloitte	Serviços
DHL	Transporte e Logística
Dimension Data	Tecnologia da Informação
Everis	Tecnologia da Informação, Serviços
Kimberly-Clark Brasil	Bens de Consumo
Klabin	Manufatura
Grupo Segurador BB Mapfre	Seguros
Orange	Telecomunicações
Oxiteno (somente da Bahia)	Química
PwC	Serviços
Repsol Sinopec	Óleo e Gás
Saint-Gobain	Construção, Manufatura, Varejo
Samsung	Eletrônicos
SAS	Bancário, Serviços Financeiros, Manufatura
Sirona	Saúde
Souza Cruz	Bens de Consumo
Takeda Brasil	Farmacêutica
Tata Consultancy Services	Tecnologia da Informação
Technip	Óleo e Gás
Valeo	Óleo e Gás

**Tabela 3. As 50 empresas com funcionários mais satisfeitos no Brasil em 2015 (Autoria própria):**

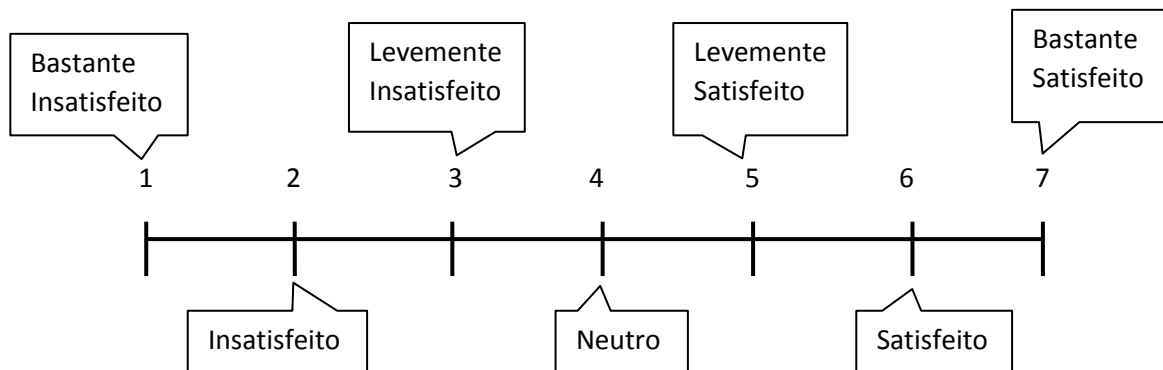
<b>Lugar</b>	<b>Empresa e Setor</b>	<b>Satisfação Geral dos Colaboradores</b>	<b>Qualidade de Vida</b>
1º	Takeda Brasil (Farmacêutica e Saúde)	4.42	3.96
2º	Laboratório Sabin (Farmacêutica e Saúde)	4.39	4.07
3º	Mercado Livre (TI e Telecom)	4.28	4.04
4º	Anglo American (Metalurgia e Mineração)	4.28	3.81
5º	Bayer (Farmacêutica e Saúde)	4.26	4.22
6º	Aurora (Bens de Consumo)	4.24	4.15
7º	Grupo Petrópolis (Bens de Consumo)	4.23	3.91
8º	Netshoes (Varejo)	4.22	3.74
9º	Construtora Andrade Gutierrez (Construção e Engenharia)	4.21	4.04
10º	Iguatemi Shopping Centers (Construção e Engenharia)	4.19	3.76
11º	Kimberly-Clark Brasil (Bens de Consumo)	4.19	4.11
12º	Amaggi (agropecuária)	4.17	4.14
13º	Johnson & Johnson (Bens de Consumo)	4.15	4.03
14º	Concentrix (Serviços a Empresas)	4.14	3.88
15º	SAP (TI e Telecom)	4.14	3.87

16º	Supergasbras (Energia)	4.13	3.72
17º	Timac Agro (Agropecuária)	4.12	4.04
18º	Microsoft (TI e Telecom)	4.11	4.14
19º	Mars (Bens de Consumo)	4.1	3.8
20º	Monsanto (Agropecuária)	4.1	3.76
21º	Eurofarma (Farmacêutica e Saúde)	4.09	3.88
22º	GlaxoSmithKline (Farmacêutica e Saúde)	4.08	3.81
23º	Chilli Beans (Varejo)	4.07	3.51
24º	Algar Telecom (TI e Telecom)	4.07	3.84
25º	Roche (Farmacêutica e Saúde)	4.07	3.96
26º	John Deere (Manufatura Industrial)	4.06	3.8
27º	Furnas (Energia)	4.06	3.98
28º	Odebrecht (Construção e Engenharia)	4.05	3.68
29º	Promon Logicalis (TI e Telecom)	4.05	3.91
30º	Porto Seguro (Serviços Financeiros)	4.03	3.77
31º	Akzo Nobel (Químico)	4.03	3.6
32º	Goodyear (Automotivo)	4.03	3.53
33º	Alcoa (Metalurgia e Mineração)	4.03	3.66
34º	Eli Lilly	4.03	3.97

	(Farmacêutica e Saúde)		
35º	Petrobras (Energia)	4.02	3.93
36º	BASF (Químico)	4.02	3.84
37º	Unidas (Serviços ao Consumidor)	4.02	3.55
38º	Camargo Corrêa (Construção e Engenharia)	4.01	3.47
39º	Hospital Albert Einstein (Farmacêutica e Saúde)	4.01	3.53
40º	OAS (Construção e Engenharia)	4.01	3.1
41º	Natura (Bens de Consumo)	3.99	3.61
42º	Souza Cruz (Bens de Consumo)	3.99	3.4
43º	FMC Technologies (Manufatura Industrial)	3.99	3.85
44º	Novartis (Farmacêutica e Saúde)	3.99	3.96
45º	Cargill (Agropecuária)	3.99	3.81
46º	Globosat (Mídia e Comunicação)	3.98	3.82
47º	Hortifruti (Varejo)	3.98	3.84
48º	UTC Engenharia (Construção e Engenharia)	3.97	3.64
49º	Braskem (Químico)	3.97	3.67
50º	Oracle (TI e Telecom)	3.97	3.29

### Questionário baseado no instrumento de Eda Fernandes (1996):

#### Escala para avaliação:



<b>BLOCO 1</b>		<b>Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa</b>	
Qual a sua percepção da Qualidade de Vida na FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
01	Qualidade de Vida no Trabalho	1 2 3 4 5 6 7	
<b>BLOCO 2</b>			
<b>Condições de trabalho</b>		Qual o seu nível de satisfação com as condições físicas do ambiente em que executa suas funções?	
	Variável	Nível	Observações
02	Limpeza (de todo o ambiente, incluindo banheiros, copa, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
03	Arrumação (de todo o ambiente, incluindo banheiros, copa, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
04	Segurança (Equipamento de Proteção Individual, como por exemplo, em caso de	1 2 3 4 5 6 7	

	escritórios, protetores de pulso no <i>mouse pad</i> , cadeiras ergonômicas, etc.)		
05	Insalubridade (ambiente muito quente ou muito frio, por exemplo, barulhento demais, incômodo excessivo)	1 2 3 4 5 6 7	

**BLOCO 3 | Saúde**

Qual o seu nível de satisfação com as ações que a FNQ executa quanto à saúde dos colaboradores e seus familiares, tanto preventiva quanto curativa?

	Variável	Nível	Observações
06	Assistência Funcionários (ações dentro da empresa)	1 2 3 4 5 6 7	
07	Assistência Familiar (planos de saúde, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
08	Educação/Conscientização (cartilhas explicativas, dia de vacinação, exames de sangue, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
09	Saúde Ocupacional (prevenção de lesão por esforço repetitivo, por exemplo, ginástica laboral, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	

**BLOCO 4 | Moral**

Qual a sua satisfação com relação às ações e condições empreendidas pela FNQ que refletem no seu nível de motivação pessoal?

	Variável	Nível	Observações
10	Identidade na Tarefa (o quanto o funcionário se identifica com suas tarefas)	1 2 3 4 5 6 7	
11	Reconhecimento/ <i>Feedback</i> (retornos positivos e negativos)	1 2 3 4 5 6 7	

	de superiores sobre suas tarefas executadas)		
12	Orientação para Pessoas (ações focadas no bem estar, e não somente no lucro da empresa e nas máquinas)	1 2 3 4 5 6 7	
13	Garantia de Emprego (estabilidade)	1 2 3 4 5 6 7	

**BLOCO 5 | Compensação**

Qual o seu nível de satisfação com relação às práticas e políticas de remuneração da FNQ?

	Variável	Nível	Observações
14	Salários (equidade interna, ou seja, salários equiparados com suas funções dentro da FNQ)	1 2 3 4 5 6 7	
15	Salários (equidade externa, ou seja, salários equiparados com suas funções com relação às outras empresas)	1 2 3 4 5 6 7	
16	Salário Variável (PRO-FIT, bônus, participação resultados)	1 2 3 4 5 6 7	
17	Benefícios (RI, benefícios oferecidos pela FNQ)	1 2 3 4 5 6 7	
18	Benefícios (RE, benefícios equiparados com relação à outras empresas)	1 2 3 4 5 6 7	

<b>BLOCO 6</b>		<b>Participação</b>	
Qual o seu nível de engajamento e participação nas ações empreendidas pela FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
19	Criatividade (sente-se á vontade para ser criativo no seu trabalho?)	1 2 3 4 5 6 7	
20	Expressão Pessoal (sente-se à vontade para se expressar?)	1 2 3 4 5 6 7	
21	Repercussão de Ideias Dadas (as ideias são ouvidas e em alguns casos aprovadas?)	1 2 3 4 5 6 7	
22	Programas de Participação (sente-se parte importante da empresa?)	1 2 3 4 5 6 7	
23	Capacitação (a FNQ oferece cursos de capacitação para os funcionários?)	1 2 3 4 5 6 7	
<b>BLOCO 7</b>		<b>Comunicação</b>	
Qual o seu nível de satisfação com a eficácia da comunicação interna e externa da FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
24	Conhecimento Metas (os funcionários conhecem e entendem as metas e o planejamento da FNQ a nível estratégico?)	1 2 3 4 5 6 7	
25		1 2 3 4 5 6 7	

	Fluxo Informações ( <i>Top-Down</i> , as informações da diretoria chegam aos funcionários operacionais?)		
26	Fluxo Informações (mesmo nível, as informações fluem normalmente nos setores?)	1 2 3 4 5 6 7	
27	Veículos Formais (os veículos de comunicação da/com a FNQ funcionam?)	1 2 3 4 5 6 7	
<b>BLOCO 8   Imagem da empresa</b>			
Qual a sua percepção com a imagem da FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
28	Identificação com Empresa (o funcionário se identifica com os ideais da FNQ?)	1 2 3 4 5 6 7	
29	Imagem Interna (a imagem da FNQ entre os funcionários é satisfatória?)	1 2 3 4 5 6 7	
30	Imagem externa (a imagem da FNQ para o público externo é satisfatória?)	1 2 3 4 5 6 7	
31	Responsabilidade Comunitária (a FNQ se preocupa com a comunidade que atinge?)	1 2 3 4 5 6 7	
32	Enfoque no Cliente (se o		

	cliente é o mais importante que o lucro da empresa)	1 2 3 4 5 6 7	
<b>BLOCO 9   Relação chefe-subordinado</b>			
Qual o seu nível de satisfação da relação entre chefe e subordinado na FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
33	Apoio Sócio-emocional (caso tenha problemas, sente-se apoiado?)	1 2 3 4 5 6 7	
34	Orientação Técnica (dúvidas no andamento do trabalho são respondidas?)	1 2 3 4 5 6 7	
35	Igualdade de Tratamento (de gênero, idade, cultural, cargo, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
36	Gerenciamento pelo Exemplo (a chefia inspira os outros funcionários?)	1 2 3 4 5 6 7	
<b>BLOCO 10   Organização do trabalho</b>			
Qual a sua percepção quanto às formas de trabalho e organização dentro da FNQ?			
	Variável	Nível	Observações
37	Inovações/Métodos/Processos (organização interna da empresa, os processos, métodos e as inovações empreendidas)	1 2 3 4 5 6 7	
38	Grupos de Trabalho (setor, grupos formais e informais, organização do trabalho nos grupos)	1 2 3 4 5 6 7	

39	Variedade de Tarefas (os funcionários costumam variar as tarefas executadas?)	1 2 3 4 5 6 7	
40	Ritmo de Trabalho (o ritmo é adequado? Há sobrecarga de trabalho ou ociosidade?)	1 2 3 4 5 6 7	

<b>BLOCO 11</b>	<b>Dados de Identificação</b>
-----------------	-------------------------------

Setor/Departamento:

Posto:

Turno:

Idade:

Sexo:

Nível de instrução:

Tempo de empresa:

**ESPAÇO LIVRE**

**Críticas, sugestões, percepção referente às ações de QVT dentro da FNQ.**