

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Amanda Daniele da Silva  
Carolina Reis Moraes

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
Um estudo na Empresa Alfa**

Florianópolis

2019

Amanda Daniele da Silva  
Carolina Reis Moraes

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
Um estudo na Empresa Alfa**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

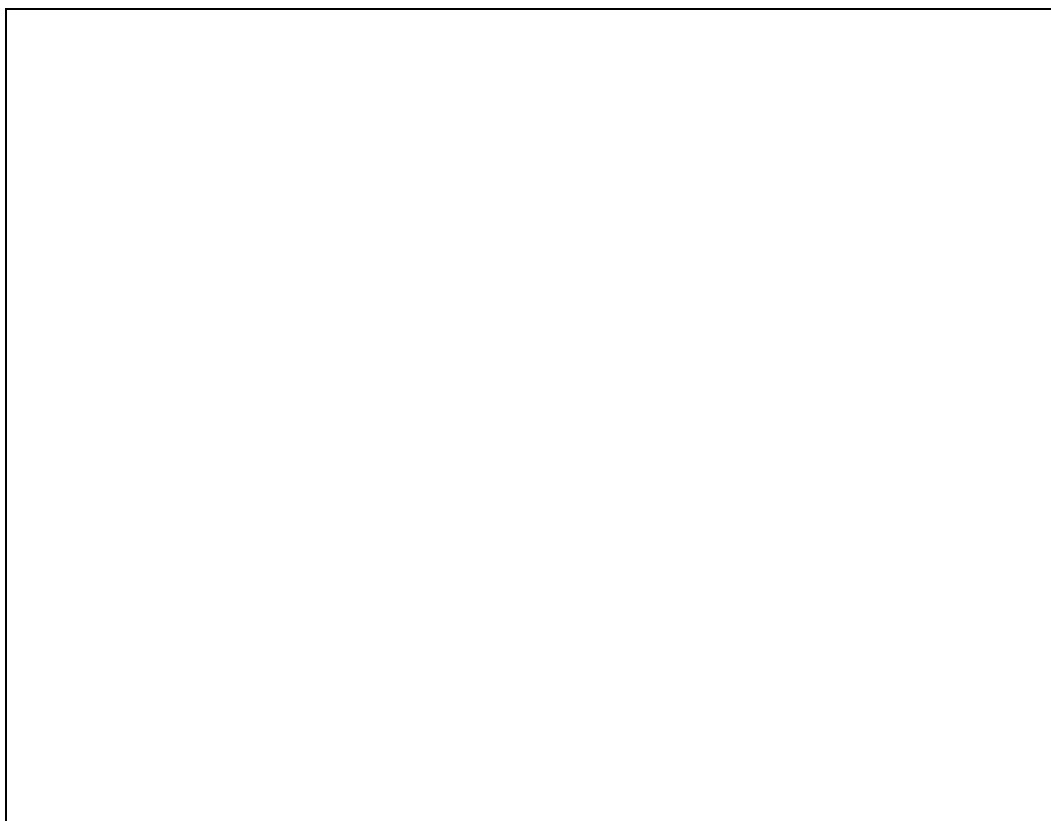
Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos B. Lopez Dalmau

Florianópolis

2019

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa  
Catarina



Amanda Daniele da Silva  
Carolina Reis Moraes

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo na Empresa Alfa**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de junho de 2019 .

---

Prof. Márcia Barros de Sales  
Coordenador de Trabalho de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof.<sup>o</sup> Marcos B. L. Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Aparecida Silva Alves, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Aos nossos pais e irmãos, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao Professor Marcos Dalmau, nosso orientador. Obrigada por sua confiança, apoio e incansável dedicação ao longo dessa jornada.

Aos nossos amigos, obrigada pelos inúmeros conselhos, frases de motivação e compreensão pela ausência nessa fase de nossas vidas dedicada aos estudos. Principalmente ao nosso amigo Giovani Freire dos Santos, fonte de inspiração nessa etapa.

A empresa Alfa, que abriu as portas e nos proporcionou a oportunidade de realizar o presente trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de nossa formação, o nosso muito obrigada.

## RESUMO

O presente estudo objetivou identificar se as políticas de recompensas e benefícios que a empresa Alfa possui estão possibilitando uma percepção de Qualidade de Vida no Trabalho para seus colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica. Foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo com a realização de uma entrevista com a líder de DHO da empresa, a análise de documentos e a aplicação de um questionário para verificar a satisfação dos colaboradores com a empresa de acordo com os oito critérios de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados da pesquisa revelam que num geral os colaboradores da empresa Alfa estão satisfeitos com a empresa e com seus benefícios, porém existem pontos que ainda podem ser melhorados, principalmente com relação aos fatores de compensação justa e adequada, condições de trabalho e uso e desenvolvimento de capacidades. Ao final, foram sugeridas algumas ações de melhoria para que a empresa continue se desenvolvendo e aumentando a satisfação de seus colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho da empresa Alfa.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Teoria de Walton. Satisfação Profissional.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to identify if the rewards policies and benefits that the company Alfa has are enabling a perception of Quality of Working Life for its employees of the Segurança Eletrônica unit. A descriptive research was conducted with an interview with the company's DHO leader, the analysis of documents and the application of a questionnaire to verify employee satisfaction with the company according to the eight criteria of Walton Quality of Working Life. The results of the survey reveal that in general the employees of the company Alfa are satisfied with the company and its benefits, but there are points that can still be improved, especially in regards to factors of Adequate and fair compensation, Safe and healthy working conditions and Opportunity to use and develop human capacities. At the end, some improvement actions were suggested so that the company continues to develop and increase the satisfaction of its employees with regard to Quality of Working Life on the company Alfa.

**Keywords:** Quality of Working Life. Walton's Theory. Job Satisfaction.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema .....	10
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral .....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1	Trabalho, satisfação e produtividade .....	16
2.2	Qualidade de Vida no Trabalho.....	17
2.2.1	Contextualização .....	17
2.2.2	Conceitos de QVT .....	19
2.2.3	Modelos de QVT .....	22
2.2.3.1	Modelo de Walton .....	22
2.2.3.2	Modelo de Westley .....	26
2.2.3.3	Modelo de Werther e Davis.....	27
2.2.3.4	Modelo de Belanger .....	28
2.3	Clima Organizacional.....	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
3.1	Tipo de estudo .....	31
3.2	Sujeitos .....	32
3.3	Coleta de dados.....	33
3.4	Análise dos dados .....	39
4.	ANÁLISE DE DADOS .....	42
4.1	Caracterização da Empresa Alfa.....	42
4.2	Políticas de recompensa e benefícios da Empresa Alfa (objetivo específico a). 43	
4.2.1	Conforme a compensação justa e adequada .....	44
4.2.2	Conforme as condições de trabalho.....	45
4.2.3	Conforme o uso e desenvolvimento de capacidades .....	47
4.2.4	Conforme a oportunidade de crescimento a segurança .....	48
4.2.5	Conforme a integração social na organização .....	49
4.2.6	Conforme o constitucionalismo.....	50
4.2.7	Conforme o trabalho e espaço de vida total .....	50
4.2.8	Conforme a relevância social da vida no trabalho.....	51
4.3	Percepção dos colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Alfa (objetivo específico b) .....	51
4.3.1	Perfil dos respondentes.....	52
4.3.1	Compensação Justa e Adequada.....	57
4.3.2	Condições de Trabalho .....	61
4.2.3	Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....	66
4.2.4	Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	70
4.2.5	Integração Social na Organização .....	71
4.2.6	Constitucionalismo .....	75
4.2.7	Trabalho e Espaço Total da Vida .....	77
4.2.8	Relevância Social da Vida no Trabalho .....	80
4.2.9	Fatores que estimulam a trabalhar na Empresa Alfa .....	81
4.3	Pontos Fortes e Fracos (objetivo específico c) .....	88



4.3.1	Pontos Fortes .....	89
4.3.2	Pontos Fracos.....	94
4.4	Sugestões de melhoria (objetivo específico d) .....	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	101
5.1	Sugestões para trabalhos futuros .....	103
	REFERÊNCIAS .....	104
	APÊNDICE A - Entrevista com a Gestora de Recursos Humanos .....	107
	APÊNDICE B - Questionário com os Colaboradores .....	110
	APÊNDICE C - Quadro com benefícios .....	119

## **1. INTRODUÇÃO**

Na introdução serão abordadas a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do presente trabalho.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema estudado há muitos anos e durante esse período vem sendo abordado de diversas maneiras, porém mesmo após tanto tempo ainda não há um conceito consensual e preciso sobre o tema, e os diversos autores que o estudam o abordam de diferentes ângulos.

Dessa forma, Newstrom (2008) é um dos estudiosos que acreditam que os programas de QVT são maneiras onde as organizações reconhecem suas responsabilidades quanto ao desenvolvimento de atividades, processos e condições profissionais que, ao mesmo tempo, são excelentes para os colaboradores e para o bem-estar econômico da própria empresa.

Limongi-França (2006) coloca que o conceito de QVT segue dois critérios fundamentais, sendo eles: o esforço gerencial para condições favoráveis de vida no trabalho e ao mesmo tempo a percepção das pessoas da empresa quanto ao seu próprio bem estar no trabalho.

Seguindo o ponto de vista das pessoas, pode-se dizer que qualidade de vida é a percepção de bem estar, de acordo com a necessidade de cada indivíduo, o ambiente social e econômico em que está inserido e suas expectativas de vida.

Já no trabalho, a qualidade de vida hoje representa a necessidade de valorização das condições em que o trabalhador está inserido, a definição dos procedimentos e da tarefa em si, o cuidado com o ambiente físico e os bons padrões de relacionamento. (LIMONGI-FRANÇA 2006)

Sendo assim, a Qualidade de Vida no Trabalho segue o ponto de vista das pessoas e do trabalho, sempre buscando o equilíbrio entre o bem estar da empresa e de seus colaboradores.

Segundo Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica, tendo em vista que as organizações e as

peças que fazem parte delas mudam constantemente e também é um conceito contingencial, já que depende da realidade de cada empresa e do contexto em que está inserida. Além disso, deve-se ter em mente que não são apenas os aspectos físicos que devem ser levados em consideração, mas também aspectos sociológicos e psicológicos, já que eles interferem igualmente (senão mais) na satisfação do indivíduo quando se fala de trabalho.

Ademais, Fernandes (1996) ainda coloca que a tecnologia de QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar e/ou humanizar a situação de trabalho em que o indivíduo está inserido, seguindo soluções que os tornem mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores.

Os programas de QVT não apenas melhoram o sistema de trabalho, mas também enfatizam o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, reduzem o estresse ocupacional e também desenvolvem relações de trabalho-administração mais cooperativas. (NEWSTROM, 2008)

Apesar de ser um conceito relativamente antigo, já que segundo Rodrigues (1994) os primeiros estudos relacionados à QVT iniciaram em 1950 no “Travistock Institute”, em Londres, a Qualidade de Vida no Trabalho ainda é amplamente abordada nos dias atuais e está em alta. Em 2018 o ISMA-BR (*International Stress Management Association*) realizou um congresso sobre stress e Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil, o qual possuía o tema “Viver Melhor: trabalho, stress e saúde”, e em 2019 o congresso será realizado novamente em Julho. A ideia do congresso é discutir os assuntos relacionados ao tema com profissionais, além de capacitar e trazer cursos para que as pessoas pudessem se aprofundar no tema.

Ao participar dos congressos, as pessoas podem discutir e entender melhor um tema que é extremamente importante nos dias atuais, trazendo algumas soluções ou ideias para realmente melhorar a QVT dentro do seu ambiente de trabalho, além de conseguir diagnosticar alguns pontos que antes poderiam passar despercebidos. Diante disso, Burigo (1997) salienta que a Qualidade de Vida no Trabalho busca humanizar as relações de trabalho dentro da organização, mantendo uma relação muito próxima com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Além do que, estabelece uma melhor condição de vida no trabalho, associada ao bem estar, saúde e segurança do trabalhador. (BURIGO, 1997)

A importância da QVT nas organizações nos dias de hoje é bastante salientada, e com isso vem também à relevância de entender como funciona o mercado de trabalho. Nesse sentido a Organização Mundial da Saúde traz a informação de que aproximadamente 45% da população mundial e cerca de 58% da população acima de 10 anos de idade faz parte da força de trabalho. A base econômica e material das sociedades é sustentada pelo trabalho dessa população, mostrando que a saúde do trabalhador e a saúde ocupacional são pré-requisitos indispensáveis para a produtividade e são de extrema importância para o desenvolvimento econômico.

Pode-se dizer que a evolução tecnológica que estamos vivendo nos faz cada vez mais sermos reféns da própria tecnologia no trabalho, o que trouxe inúmeras vantagens e benefícios, como por exemplo, possibilitar que as informações sejam repassadas de maneira instantânea de um lado para o outro do mundo, quebrando a barreira física que existia antigamente. Porém essa evolução tecnológica também trouxe alguns malefícios, como por exemplo, a dependência que o ser humano criou da própria tecnologia, de ter a necessidade de informações cada vez mais rápidas, o volume de informações que possuímos hoje em dia é inversamente proporcional a nossa capacidade de interpretação e decisão, e isso acaba adoecendo as pessoas.

Fica cada vez mais difícil filtrar as informações que recebemos e saber o que realmente é verdade, assim como fica também mais difícil proteger nossos dados, ter privacidade e segurança. Logo, criou-se a necessidade de ter o controle da segurança de seus bens materiais na palma da mão, através de sistemas de segurança altamente integrados com aparelhos que tenham acesso a Internet.

Em vista disso, nos últimos anos houve um crescimento significativo no mercado de segurança eletrônica do Brasil. Uma das explicações para esse fenômeno é o sentimento de insegurança que a população vem sofrendo ao longo do tempo ao acompanhar o aumento da violência no país. Criando assim uma elevação na demanda desse mercado ao buscar soluções e tecnologias para proteger suas propriedades.

A Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE) divulgou uma pesquisa, realizada pela SMG, a qual mostra que o setor faturou no ano de 2018 cerca de 6,5 bilhões de reais, um crescimento de 8% em relação ao ano anterior e que para 2019 há a previsão de um crescimento de até 10%. Conseqüentemente haverá o crescimento da participação do setor na sociedade, incluindo a esfera pública, privada e, agora, residencial. Segundo a revista Digital

Security, atualmente há aproximadamente 815 mil imóveis com sistema eletrônico de segurança no Brasil. Essa mesma revista traz dados da Social Progress Imperative, onde o 11º país mais inseguro do mundo é o Brasil, o que representa um grande potencial para o mercado de segurança eletrônica do país.

Inserida neste mercado está a empresa Alfa, que é uma organização que fornece produtos e serviços de soluções para diversos setores, inclusive para o setor em questão, voltados tanto para ambientes empresariais quanto residenciais. É uma empresa que está há décadas no mercado. Além da matriz, ela possui mais três fábricas espalhadas pelo Brasil. Com mais de 3.000 colaboradores, somando a matriz e as fábricas, é uma das maiores empresas do ramo no país. A sede é dividida em oito setores, e nesse estudo vamos nos aproximar do setor de Segurança Eletrônica localizado na matriz, que conta com 115 colaboradores.

A empresa dispõe de diversas ações de melhoria contínua, buscando a evolução dos resultados da organização através de programas e práticas que visam melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho de seus colaboradores. Um exemplo disso é o fato de que hoje em dia a empresa vem investindo fortemente em algumas ações educativas para seus colaboradores, estimulando que eles possuam um estilo de vida mais saudável. Estas ações baseiam-se em três pilares, sendo eles: atividade física, alimentação saudável e saúde mental.

Os programas realizados são fundamentados nos pilares e tem a intenção de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Incentivo a caminhadas, a participação em competições esportivas, ginástica laboral, além do incentivo a uma alimentação melhor são apenas alguns exemplos do que vem sendo realizado. Outro exemplo é o programa para gestantes, para as colaboradoras e esposas gestantes de colaboradores, que as prepara para o processo de maternidade. Além disso, em 2018 a empresa foi selecionada como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, sendo uma das premiadas no Great Place to Work.

Apesar dos diversos benefícios oferecidos pela empresa Alfa, não existe um estudo que procure entender realmente a satisfação dos colaboradores com relação a eles e com relação à qualidade de vida no trabalho percebida pelos seus colaboradores.

Diante do que foi exposto, o problema de pesquisa do presente estudo foi definido como: **as políticas de recompensas e benefícios que a empresa Alfa possui,**

## **estão possibilitando o desenvolvimento de uma percepção de Qualidade de Vida no Trabalho para os seus colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica?**

### **1.2 Objetivos**

Para que o problema de pesquisa possa ser resolvido, foram estabelecidos os seguintes objetivos, geral e específicos.

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar se as políticas de recompensas e benefícios que a empresa Alfa possui estão possibilitando o desenvolvimento de uma percepção de Qualidade de Vida no Trabalho para os seus colaboradores.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral deste estudo foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer as políticas de recompensa e benefícios da empresa Alfa;
- b) Analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;
- c) Identificar pontos fracos e fortes quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;
- d) Sugerir melhorias com base no que foi percebido na coleta de dados com os colaboradores e com a gestora de Recursos Humanos.

### **1.3 Justificativa**

Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto bastante desenvolvido, pode-se perceber que existem diversos estudos que abordam a mesma temática, sendo eles atuais ou não. Entretanto está em constante revisão e sempre surgem novos pensamentos com relação ao tema. Quanto à originalidade do presente trabalho, nunca foi realizado um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Alfa, apenas uma pesquisa

de clima que não abordou os mesmos critérios. E, apesar de já ser um tema bastante desenvolvido, existe uma carência de estudos e do entendimento do mesmo na área de tecnologia.

Tendo em vista a abundância de estudos realizados nessa área em geral e a quantidade de eventos realizados sobre o assunto, percebe-se que é um tema atual e relevante. Quanto à relevância para a empresa, o estudo trará benefícios como o conhecimento da percepção dos colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho no setor em que estão inseridos na empresa e também suas percepções sobre os benefícios que a empresa viabiliza para os mesmos. Além disso, traremos sugestões de melhorias que podem ser realizadas na empresa para que o desempenho de seus funcionários seja cada vez maior, sugestões essas que serão baseadas nos resultados da pesquisa. Considerando que um colaborador satisfeito rende mais e traz mais benefícios para a empresa, o ganho não é apenas do colaborador, mas da empresa também. Além da importância para a empresa, o presente estudo também traz benefícios para a universidade, tendo em vista que aproxima a universidade da sociedade.

Quanto à viabilidade, foi possível realizar o estudo devido à disponibilidade de materiais sobre o tema para embasamento teórico. Além disso a colaboração da empresa em fornecer dados e informações de suas políticas e ações sobre o tema foram essenciais para a elaboração do mesmo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que os objetivos específicos sejam alcançados é necessário primeiramente realizar um estudo referente aos temas que serão abordados no presente estudo.

### **2.1 Trabalho, satisfação e produtividade**

Trabalho é “uma atividade que produz algo com valor para outras pessoas” (KONDO, 1994, p.24). Já para Sampaio (1999) o trabalho atribui uma identidade ao ser humano e é inerente à vida humana. Ainda assim “o trabalho deve contribuir para o avanço social como um todo” (NEWSTROM, 2008, p. 235), estimulando a capacidade de o indivíduo assumir outros papéis em sua vida pessoal. Além disso, Newstrom (2008), lembra que o trabalho não deveria colocar os trabalhadores sob estresse constante. “O stress é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, a qual envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo o stress.” (LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 42).

O ponto mais importante do trabalho para Kondo (1994), é que o indivíduo saiba o objetivo daquilo que está fazendo, para que assuma um certo grau de responsabilidade em relação ao mesmo, ele acredita que a motivação e produtividade estão diretamente relacionadas a isso. Entretanto, para Burigo (1997), a produtividade e a satisfação estão estreitamente relacionadas à humanização das relações de trabalho, para ela a condição de vida no trabalho está associada ao bem estar, a saúde e a segurança do trabalhador.

A produtividade pela perspectiva de Bergamini (2008) é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para a organização chegar a resultados competitivos. Ainda para Bergamini (2008) o desafio é manter o bem estar, o ambiente competitivo, de alta produtividade do trabalho, garantindo ritmos e situações ecologicamente corretas e ainda assim manter a relação entre produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho.

Além do que já foi exposto anteriormente, Maslow (1998) declara que o trabalho bem gerenciado na vida do ser humano pode acabar melhorando a mesma, viabilizando o crescimento das pessoas em direção à auto realização. Seguindo esse mesmo ponto de vista, Kondo (1994) salienta que a criatividade, a atividade física e a sociabilidade são três elementos que deveriam estar incluídos no trabalho humano.



Seguindo na linha que o trabalho significa a vida do homem, Kahn (1984, apud Sampaio, 2012) ressalta a importância do trabalho e que está extremamente relacionado com os outros domínios da vida. Em consonância com isso estão as condições favoráveis ou desfavoráveis do ambiente de trabalho, que segundo Lima e Jardim (2013) é capaz tanto de motivar e satisfazer o trabalhador, quanto criar stress e insatisfação.

Destaca-se, ainda, que o grau em que os colaboradores são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de suas realizações na organização, é de suma importância para o mesmo obter uma melhor qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996, p.43). Existem indícios, segundo Zanelli, Borges-andrade e Bastos (2004), que pessoas que tenham altos níveis de satisfação com o trabalho são as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.

Outra maneira de criar vantagem competitiva, além da produtividade, é a Qualidade de Vida no Trabalho, Lima e Jardim (2013) entende que a QVT promove a motivação, a satisfação pessoal e o crescimento no nível de comprometimento do colaborador. Os quais, se comprometidos dedicam-se para a prosperidade da organização, contribuindo para que se atinja os melhores níveis de qualidade. Desta maneira, esta nova abordagem, Qualidade de Vida no Trabalho, introduziu aos estudos de satisfação e motivação uma nova visão, pelo fato de existirem argumentações teóricas mais modernas e coerentes com a realidade. (FERNANDES, 1996, p. 56)

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

Nos sub tópicos a seguir será realizada uma contextualização sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, serão expostos diferentes conceitos trazidos por diversos autores e por último serão explanados alguns modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.2.1 Contextualização**

A insatisfação e a desmotivação com o trabalho estão cada vez mais preocupando não apenas os gestores das empresas mas os estudiosos também. Independente da posição que o colaborador se encontra na empresa ou o *status* que

possuem, isso é um problema que hoje em dia afeta cada vez mais pessoas. (BURIGO, 1997)

Para Limongi-França (2003), apenas observando qualquer ambiente de trabalho é possível identificar inúmeras informações relevantes e relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Existem diversas inquietudes que incomodam os colaboradores com relação à pressão sofrida no trabalho, conciliação entre expectativa e realidade no trabalho, estresse, entre outros que desmotivam os trabalhadores. Todos esses fatores despertam uma vontade de realmente ter um ambiente saudável de trabalho e de bem-estar coletivo. Com isso, as empresas abrem portas para novas atitudes pensando nos seus colaboradores, trazendo novos hábitos tanto para a vida pessoal do colaboradores quanto para a vida profissional, buscando qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

A qualidade de vida está completamente ligada a Qualidade de Vida no Trabalho segundo Limongi-França (1998), e é necessário que todos os enfoques da vida possuam coerência. Não obstante, Burigo (1997) realça que a forma como o trabalho é estruturado e organizado possui um impacto direto sobre a vida do trabalhador, sendo assim pode levá-lo a satisfação ou a frustração em outros fatores de sua vida, não somente no ambiente de trabalho em que ele está inserido.

Segundo Lima e Jardim (2013), um dos principais fatores que contribuem para que a Qualidade de Vida no Trabalho seja bem desenvolvida para o colaborador, é que ele possua também uma boa qualidade de vida diariamente, em sua vida pessoal. Newstrom (2008) também afirma que o trabalho não deve prejudicar ou degradar a condição humana do colaborador, ele deve estimular (ou pelo menos não dificultar) que os colaboradores possam desenvolver outros papéis em suas vidas, como por exemplo sendo cônjuges ou pais. O trabalho deve contribuir para o avanço social do colaborador como um todo, nos mais variados aspectos da vida.

Para que a QVT seja construída dentro de uma empresa, Burigo (1997) afirma que a mesma deve se basear em dois fatores chave, sendo eles o atendimento das necessidades tanto dos indivíduos quanto das organizações, e a concepção da QVT dos trabalhadores e da organização como uma iniciativa isolada, mas que vem sendo um processo de formação e de amadurecimento, ou seja, de melhoria contínua. Além do mais, Newstrom (2008) diz que os programas de QVT devem desenvolver atividades e

condições profissionais que sejam, ao mesmo tempo, excelentes para o bem-estar econômico da empresa e para os colaboradores.

Além do mais, Lima e Jardim (2013) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser tratada como prioridade dentro de uma organização que busca se destacar no mercado atual que é tão competitivo. Uma maneira de criar vantagem competitiva com outras organizações é realmente investindo na QVT, já que ela promove a motivação, satisfação pessoal, e crescimento no nível pessoal dos colaboradores. Sendo assim, são esses colaboradores que quanto mais se dedicam, mais trazem resultados para a empresa, contribuindo com o crescimento da mesma, fazendo com que ela consiga atingir cada vez mais os melhores resultados, tanto em produtividade quanto em qualidade.

Porém não basta apenas a empresa apenas decidir que quer adotar a QVT sem que realmente traga esforços estruturados que mudem o sistema de recompensas, mudem também a tecnologia e o ambiente de trabalho, assim como os métodos de gestão, e mais importante, que acredite que o efeito de mudança que pode trazer para os colaboradores e para a empresa. (FERNANDES, 1996)

Com relação ao sucesso com os colaboradores dentro das organizações, existem dois aspectos principais que devem ser levados em consideração, sendo eles: a busca constante pela Qualidade de Vida no Trabalho e a elevação dos níveis de motivação humana. São duas variáveis que devem caminhar de maneira conjunta, para que se possa proporcionar um ambiente de trabalho que seja agradável ao desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização também. (LIMA; JARDIM, 2013)

Newstrom (2008) também cita que os programas de QVT além de enfatizar o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, também reduzem o estresse ocupacional e desenvolvem relações de trabalho-administração mais cooperativas. Além disso, o mesmo autor também diz que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho buscam atender as necessidades de nível superior e de níveis mais básicos do colaborador, assim como buscam empregar as melhores atividades dos trabalhadores e oferecem um ambiente que os estimula, sempre buscando aprimorar suas habilidades.

### **2.2.2 Conceitos de QVT**

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que já vem sendo estudado há bastante tempo, e desde então, foram sendo criados diversos conceitos.

Limongi-França (2006), começa conceituando qualidade de vida do ponto de vista das pessoas, como sendo “a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida.”. Do ponto de vista do trabalho, a autora afirma que “a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.”. Seguindo este pensamento, Limongi-França (2006) afirma que:

“A temática QVT estende-se a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, questões de saúde e segurança do trabalho, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade. Portanto o conceito de QVT tem 2 critérios fundamentais: o esforço gerencial para condições favoráveis de vida no trabalho e a percepção das pessoas da empresa quanto ao seu bem-estar no trabalho.”

Ou seja, Limongi-França (2006) coloca que são levantados diversos aspectos para que seja melhorada a vida do colaborador, como questões de saúde e segurança no trabalho, motivação, expectativas, e que com isso a QVT possui dois critérios fundamentais, sendo eles o esforço que a organização realiza para que o colaborador realmente possua uma qualidade de vida no trabalho e a percepção dos colaboradores quanto a isso.

Porém, Fernandes (1996), aponta que considerando uma grande revisão bibliográfica sobre o tema de QVT, não existe um consenso com relação à definição de Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, afirma também que o conceito engloba na maior parte das vezes, atos legislativos que protegem o trabalhador, atendimento às necessidades e aspirações do ser humano, focando na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa também. Não obstante, Burigo (1997) também coloca que o termo QVT vem sendo redefinido no transcorrer do tempo, de acordo com a concepção de trabalho, que foi evoluindo.

Fernandes (1996) ainda aponta que embora muitos autores apresentem enfoques diferentes ao se conceituar QVT, existe um ponto que parece ser comum a todos, a meta principal da abordagem. O ponto comum é que a Qualidade de Vida no Trabalho é voltada para a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja,

ao mesmo tempo em que a satisfação do trabalhador aumenta, a produtividade da empresa também cresce. Para Burigo (1997) a Qualidade de Vida no Trabalho

“busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem estar, a saúde e a segurança do trabalhador.”

Seguindo a linha de pensamento onde a QVT busca desenvolver cada vez mais os seus colaboradores, Guest (1979, Apud Vieira, 1996) conceitua QVT como:

“(…) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento.”

Guest vê a qualidade de vida no trabalho como um processo onde a empresa foca tanto nos objetivos extrínsecos como intrínsecos do colaborador, não apenas melhorando a produtividade e a eficiência mas também faz com que ele veja os seus resultados de auto realização e de auto engrandecimento.

A Qualidade de Vida no Trabalho para Fernandes (1996) pode ser conceituada como a realização de esforços para que se possa melhorar ou humanizar a situação de trabalho atual, orientados por soluções mais adequadas e que visem uma reformulação dos cargos, fazendo com que eles se tornem mais produtivos em termo de empresa e mais satisfatórios para os executores. Além do mais, a autora também cita que:

“(…) QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica por que as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.”

Sendo assim, a QVT varia de acordo com a realidade de cada empresa, e além disso, como as pessoas e as organizações são extremamente dinâmicas e mudam constantemente, esse é um conceito extremamente dinâmico.

Outra definição, mais simples, para a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Nadler e Lawler (1983, apud Fernandes, 1996) é a de que a QVT é “vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”.

### 2.2.3 Modelos de QVT

A seguir serão mostrados quatro modelos de QVT que são mais difundidos pelos autores consultados para a construção da fundamentação teórica, e que desenvolvidos por quatro diferentes autores, sendo eles Walton, Westley, Werther e Davis e Belanger.

#### 2.2.3.1 Modelo de Walton

Walton (1973, apud Fernandes 1996) coloca que analisar a QVT dentro de uma organização, é uma tarefa complexa e que deve abordar muito critérios diferentes, sendo assim, a dificuldade desta tarefa vem de conseguir isolar todos os fatores para conseguir analisá-los. Dentre os modelos apresentados neste trabalho, o atual é o mais completo e que abrange mais áreas dentro da organização.

São apresentados oito fatores que são necessários analisar para ter uma percepção de como está a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de uma organização, sendo eles: compensação adequada e justa; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e o espaço total de vida; e a relevância social do trabalho na vida, conforme mostrado no quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de Walton

Critérios	Indicadores de QVT
Compensação Adequada e Justa:	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha nos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Habilidades múltiplas Informação sobre o processo de trabalho Autocontrole relativo
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança no emprego

Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos de proteção do trabalhador Direitos trabalhistas
Trabalho e Espaço Total de Vida	Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e família Papel balanceado no trabalho
Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: adaptado de Fernandes (1996)

De acordo com Fernandes (1996) os oito critérios de Walton podem ser definidos da seguinte maneira.

1. Compensação adequada e justa: categoria que é relacionada com a remuneração dos colaboradores, e possui três critérios.
  - a) remuneração adequada: se o colaborador recebe o mínimo necessário para se viver dignamente dentro do padrão de vida da sociedade atual.
  - b) equidade interna: equidade na remuneração dos colaboradores de uma mesma organização.
  - c) equidade externa: equidade na remuneração dos colaboradores com relação a outros profissionais que atuam na mesma posição porém em outras organizações.
2. Condições de trabalho: categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho com relação às condições existentes no ambiente de trabalho, com os seguintes critérios.
  - a) jornada de trabalho: quantidade de horas que o colaborador trabalha, independente se estão previstas ou não pela legislação. E a relação do indivíduo com as tarefas realizadas.

- b) carga de trabalho: quantidade de trabalho que o colaborador executa durante um turno.
  - c) ambiente físico: espaço de trabalho englobando sua organização e condições de bem-estar.
  - d) material e equipamento: qualidade e quantidade de materiais disponíveis para que o indivíduo execute suas tarefas.
  - e) ambiente saudável: espaço de trabalho e suas condições para que o colaborador exerça suas tarefas de forma segura e sem riscos a sua saúde.
  - f) estresse: quantia de stress que o indivíduo percebe que é submetido durante sua jornada de trabalho.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades: categoria que mede a QVT na organização com relação às oportunidades que o colaborador possui de aplicar, no seu dia-a-dia de trabalho, seus conhecimentos e habilidades.
- a) autonomia: medida de liberdade, independência que o colaborador tem para executar suas tarefas.
  - b) significado da tarefa: o quanto a tarefa desempenhada pelo colaborador é importante para os outros indivíduos, dentro ou fora da organização.
  - c) identidade da tarefa: medida da tarefa na avaliação de resultados e na sua totalidade.
  - d) variedade da habilidade: possibilidade do colaborador utilizar em grande proporção suas capacidades e habilidades.
  - e) retroinformação: feedbacks ao colaborador, avaliando seu trabalho e suas ações como um todo.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: categoria que visa medir a QVT no que diz respeito às oportunidades que a organização dá para o desenvolvimento e o crescimento pessoal dos colaboradores e para a estabilidade no emprego.
- a) possibilidade de carreira: oportunidades de carreira, reconhecimento de colegas, membros da família e comunidade, criadas pela organização para o colaborador.
  - b) crescimento pessoal: incentivo a educação contínua para o colaborador estar em constante desenvolvimento de suas potencialidades e aplicação das mesmas.



- c) segurança do emprego: grau de segurança que a empresa oferece quanto a estabilidade do colaborador na empresa.
5. Integração social na organização: categoria que tem como objetivo medir o grau de integração que existe na organização.
- a) igualdade de oportunidades: o quanto a organização possibilita oportunidades de uma maneira igualitária para seus colaboradores, independente discriminação com relação à raça, sexo, credo, estilos de vida ou aparência.
  - b) relacionamento: grau de relacionamento entre os colaboradores, identificados pelo auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.
  - c) senso comunitário: grau de pertencimento existente na organização em relação à comunidade.
6. Constitucionalismo: categoria que visa medir o grau em que os direitos dos colaboradores são realmente cumpridos dentro da organização.
- a) direitos trabalhistas: se a organização cumpre ou não os direitos do trabalhador.
  - b) privacidade pessoal: o quanto de privacidade o colaborador tem dentro da empresa.
  - c) liberdade de expressão: se o colaborador pode explanar seu ponto de vista sem medo de represálias dos seus superiores.
  - d) normas e rotinas: a forma como normas, processos e rotinas influenciam no progresso de tarefas desempenhadas pelos colaboradores.
7. O trabalho e o espaço total de vida: categoria que tem como objetivo medir o equilíbrio que o colaborador possui entre sua vida pessoal e sua vida no trabalho.
- a) papel balanceado no trabalho: se o colaborador consegue equilibrar sua jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens com a sua vida familiar.
  - b) horário de entrada e saída no trabalho: se há um equilíbrio entre os horários que o colaborador entra e sai da empresa com o convívio familiar.

8. Relevância social do trabalho na vida: categoria que busca medir a QVT da organização através da visão que o colaborador possui com relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos serviços que são prestado e o atendimento a seus colaboradores.
- a) imagem da instituição: percepção do colaborador em relação a empresa em que trabalha, quanto a importância para a comunidade e o orgulho e satisfação que ele sente em fazer parte daquela organização.
  - b) responsabilidade social da instituição: visão do indivíduo quanto a responsabilidade social da organização para a comunidade, em relação a preocupação que a empresa tem em resolver os problemas da comunidade e ao mesmo tempo não lhe causar danos.
  - c) responsabilidade social pelos serviços prestados: visão do colaborador em relação ao quanto a organização se preocupa com a qualidade de serviços postos à disposição da comunidade.
  - d) responsabilidade social pelos empregados: percepção do colaborador de quanto sua participação na empresa é valorizada na organização, a partir das políticas do departamento de recursos humanos.

Segundo Walton (1973, apud Rodrigues, 1994), o ponto ótimo para a produtividade do colaborador não se encontra no momento máximo da QVT, mas sim na sua ascendência. Além disso, o autor ainda prevê que as mudanças organizacionais irão ocorrer de uma maneira mais lenta do que o aumento das expectativas do colaborador.

### 2.2.3.2 Modelo de Westley

Westley (1979, apud Fernandes, 1996) propõe um modelo que possui quatro indicadores diferentes para que seja realizado um estudo da Qualidade de Vida no Trabalho dentro de uma organização, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de Walton

Indicador Econômico	Indicador Político	Indicador Psicológico	Indicador Sociológico
Equidade salarial Remuneração	Segurança do emprego Atuação sindical	Realização potencial Nível de desafio	Participação nas decisões

adequada Benefícios Local de trabalho Carga horária Ambiente externo	Retroinformação Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Criatividade Auto avaliação Variedade de tarefa Identificação com a tarefa	Autonomia Relacionamento interpessoal Grau de responsabilidade Valor pessoal
--	--	--	---

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

O presente modelo possui quatro indicadores fundamentais, sendo eles:

1. Indicador econômico: é representado pela equidade dos salários recebidos pelos colaboradores e também pela equidade no tratamento recebido pelos mesmo.
2. Indicador político: é representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito de trabalhar e por último por não ser discriminatoriamente dispensado.
3. Indicador psicológico: é representado pelo conceito de auto realização do colaborador.
4. Indicador sociológico: é representado pelo conceito de participação ativa nas decisões que são diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a maneira com que as tarefas são executadas e por último com a distribuição das responsabilidades entre a equipe.

Ainda segundo Westley (1979, apud Rodrigues, 1994) o aumento no tamanho e complexidade das organizações acabou trazendo consigo uma maior rigidez organizacional e turbulência ambiental que fazem com que ocorra um enfraquecimento do conhecimento sobre as relações de causa e efeito e com isso, a perda do significado.

### 2.2.3.3 Modelo de Werther e Davis

O modelo de Werther e Davis (1983) é baseado em um programa de desenvolvimento de cargos que considera três fatores principais, conforme apresentado no quadro abaixo, sendo eles organizacionais, ambientais e comportamentais.

Quadro 3 – Elementos de Werther e Davis

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
---------------------------	----------------------	---------------------------

Abordagem mecânica Fluxo de trabalho Práticas de trabalho	Habilidade e disponibilidades de empregados Expectativas sociais	Autonomia Variedade Identidade da tarefa Retroinformação
---	--	---

Fonte: adaptado de Fernandes (1996)

Os primeiros elementos, organizacionais, buscam identificar quais são as tarefas que pertencem a cada cargo e dividi-las em três abordagens: o fluxo de trabalho, que busca analisar o processo e o equilíbrio existentes entre os cargos; a mecânica, que busca identificar cada ação que o cargo realiza; e as práticas de trabalho, que expõem como o trabalho é realmente realizado pelo indivíduo.

Os elementos ambientais são externos a empresa e definem a maneira que os cargos devem ser delineados, ou seja, de uma forma que não haja necessidade de fazer novas contratações para a organização, mas que também sejam atendidas as expectativas sociais com relação a este cargo.

Os elementos comportamentais são os últimos elencados pelos autores, e são divididos em quatro diferentes elementos, sendo eles: autonomia, que diz respeito a responsabilidade pelas atividades exercidas pelo indivíduo; variedade, que sugere que haja uma alternância entre as atividades realizadas para que evitar a monotonia por repetição excessiva; identidade, que está conectada ao conhecimento das atividades realizadas; e a retroinformação, que diz respeito ao desempenho que o profissional possui dentro de seu cargo.

Sendo assim, Werther e Davis (1983) concluem que para que haja motivação e satisfação entre os trabalhadores, os cargos da organização não devem ser elaborados pensando nos objetivos pessoais, e sim nos objetivos organizacionais.

#### **2.2.3.4 Modelo de Belanger**

Belanger (apud Fernandes, 1999) destaca quatro itens que devem ser observados quando se quer fazer uma análise sobre a qualidade de vida do trabalho nas organizações. Como visualizado no quadro 4 os quatro critérios são: o trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas.

Quadro 4 – Critérios de Belanger

O trabalho em si	Criatividade Variabilidade Autonomia Envolvimento Feedback
Crescimento pessoal e profissional	Treinamento Oportunidades de crescimento Relacionamento no trabalho Papéis organizacionais
Tarefas com significado	Tarefas completas Responsabilidade aumentada Recompensas financeiras/não financeiras Enriquecimento
Funções e estruturas abertas	Clima de criatividade Transferência de objetivos

Fonte: adaptado de Fernandes (1996)

Cada um dos critérios abordados por Belanger possui algumas dimensões que devem ser analisadas, como por exemplo, criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e feedback no critério do trabalho em si.

Conforme a avaliação da QVT na organização vai ocorrendo, todos os tópicos de cada critério devem ser avaliados.

### 2.3 Clima Organizacional

Dentre os elementos que influenciam uma boa Qualidade de Vida Organizacional, pode-se citar o clima organizacional, que aborda diversos fatores dentro de uma empresa.

O clima é uma resultante das variáveis culturais da organização (Souza, 1978). E para Chiavenato (2010), a cultura reflete as normas e os valores da organização e suas interpretações, bem como as disputas internas e externas dos colaboradores, seus processos de trabalho, distribuição física e as modalidades de comunicação. Sendo assim, Chiavenato (2010), explica que toda organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, costumes e usos. Quando essas variáveis culturais são alteradas, segundo Souza (1978), ocasionam alterações no clima.

Sendo assim, se há elevada motivação entre os colaboradores, o clima organizacional traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração. Entretanto, quando há queda na motivação o clima organizacional tende a baixar (CHIAVENATO, 2010). Dessa forma o clima de uma organização, para Souza (1978), é mais perceptível do que suas fontes causais, ela compara o clima organizacional a um perfume, pois se pode perceber o efeito dele de longe sem nem mesmo conhecer seus ingredientes.

Assim sendo, clima organizacional, para Chiavenato (2010), é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. Para medir o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, Luz (2003), sugere uma pesquisa de clima que, segundo ele, é um método formal de se avaliar o clima de uma organização. A pesquisa de clima indica a tendência de comportamento dos colaboradores e identifica potenciais problemas. Para os colaboradores a pesquisa pode ser uma oportunidade para expressarem seus pensamentos e sentimentos em relação a organização (LUZ, 2003).

Por fim, Chiavenato (2010) explica que o clima organizacional é favorável quando o ambiente proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e elevação do moral dos mesmos. E é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Logo, a pesquisa de clima é um instrumento importante para gerar informações capazes de melhorar continuamente o ambiente de trabalho. (LUZ, 2003)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a escolha dos procedimentos metodológicos utilizados no trabalho que devem estar de acordo com as necessidades da pesquisa, de modo que os processos nela utilizados são o alicerce para resolução do problema de pesquisa e alcance dos objetivos propostos.

O capítulo está dividido em cinco sessões: o Tipo de Estudo, que objetiva identificar o tipo de estudo que foi realizado; os Sujeitos da Pesquisa, no qual define os sujeitos acionados para obter as informações necessárias para solucionar o problema de pesquisa; a Coleta de Dados, que explica como o levantamento dos dados foi realizado; a Análise de Dados, que relaciona os dados obtidos na análise; a Limitação do Estudo, que mostra as restrições apresentadas na obtenção de informações necessárias para a realização do trabalho.

#### 3.1 Tipo de estudo

Para a realização de uma pesquisa, é necessário entender qual tipo de estudo será implementado, de acordo com seus objetivos, uma pesquisa pode ser classificada de três modos, exploratória, descritiva ou explicativa.

Para Prodanov (2013) a pesquisa exploratória é aquela que tem como finalidade trazer mais informações sobre o assunto, fazendo com que seja possível definir o tema de pesquisa, os objetivos e a formulação de hipóteses.

Já a pesquisa descritiva, segundo Prodanov (2013), é aquela que busca descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou até mesmo estabelecer a relação entre variáveis. Esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados sem que eles sejam manipulados, ou seja, sem a interferência do pesquisador. A ideia é descobrir como um fato ocorre, qual sua relação com outros fatos, etc..

Por último a pesquisa explicativa que ocorre quando o pesquisador decide explicar os motivos pelos quais as coisas acontecem ou são. São pesquisas normalmente realizadas por meio do registro, análise, classificação e interpretação dos fenômenos que foram observados. O objetivo é entender melhor a realidade e depois estudar os fatores encontrados com profundidade. (PRODANOV, 2013)

Deste modo, a pesquisa apresenta um caráter descritivo, já que busca conhecer, analisar e entender a percepção dos colaboradores e da empresa quanto a Qualidade de Vida no Trabalho que existe na mesma.

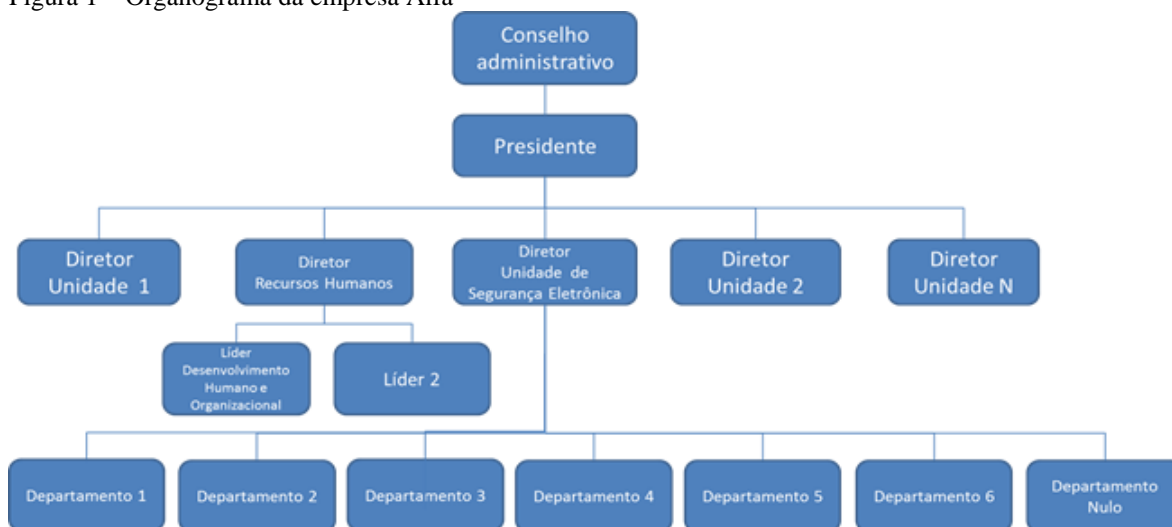
Salienta-se ainda que uma pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa, ou os dois. Uma pesquisa quantitativa é aquela que traduz a realidade em números, onde os dados são analisados estatisticamente e de uma maneira objetiva. Já a qualitativa é aquela onde a realidade é verbalizada, que os dados são tratados pelo pesquisador de acordo com sua interpretação, trazendo uma interferência maior do mesmo. (ALYRIO, 2009)

Em vista disso, o estudo foi realizado através de uma análise de dados qualitativo em uma parte e quantitativo em outra. Quantitativo ao buscar analisar e entender a percepção do colaboradores e qualitativa ao conhecer as políticas de recompensas e benefícios da empresa Alfa.

### 3.2 Sujeitos

Os sujeitos de uma pesquisa, para Lakatos e Marconi (2003), são o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum. Selecionou-se os sujeitos com base em cada objetivo específico do presente trabalho. Dito isto, apresenta-se na figura 1 um organograma da empresa Alfa para que seja de fácil entendimento as escolhas dos sujeitos para o presente trabalho. Salienta-se que não é um organograma completo, pois existem mais unidades e diretorias que ali expostas, buscou-se um aprofundamento maior nas áreas pertinentes ao trabalho.

Figura 1 – Organograma da empresa Alfa



Fonte: Elaborado pelas autoras.



Para nos auxiliar a elucidar o objetivo específico **a** entendeu-se que era pertinente obter dados da líder de desenvolvimento humano e organizacional da empresa Alfa, pois observando o organograma exposto anteriormente ela seria o sujeito com o conhecimento ideal para nos apresentar todas as políticas de recompensas e benefícios da empresa Alfa.

Para chegarmos ao objetivo específico **b** entendeu-se que os 115 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica, que realizam suas atividades na matriz da empresa Alfa, eram no primeiro momento um público alvo. Já o objetivo **c** foi solucionado através dos mesmos sujeitos dos objetivos anteriores, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa

Objetivos Específicos	Sujeitos
a) Conhecer as políticas de recompensa/benefícios da empresa Alfa.	Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO).
b) Analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	115 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica.
c) Identificar pontos fracos e fortes quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	115 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica; Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO).
d) Sugerir melhorias com base no que foi percebido na coleta de dados com os colaboradores e com a gestora de Recursos Humanos.	-

Fonte: Elaborado pelas autoras

A empresa Alfa conta hoje com mais de 3.000 colaboradores. A Unidade de Segurança Eletrônica, que foi o alvo do estudo, possui 115 colaboradores divididos em 7 departamentos.

### 3.3 Coleta de dados

Existem algumas maneiras para realizar a coleta dos dados em uma pesquisa, alguns exemplos são: a observação direta, questionários e entrevistas. Neste trabalho,

optou-se por utilizar a entrevista e o questionário como ferramentas para a coleta de dados.

A entrevista é o encontro entre duas, ou mais pessoas com o intuito de o mediador da entrevista obter informações sobre determinado assunto. É uma técnica de conversação realizada face a face onde a informação é fornecida verbalmente. (LAKATOS; MARCONI, 2010)

Ainda segundo Lakatos e Marconi (2010) existem dois tipos de entrevistas, a estruturada e a não estruturada. Na primeira, a entrevista segue um roteiro previamente estabelecido, e a ideia é que as entrevistas possam ser comparadas. Na entrevista não estruturada o entrevistador tem a liberdade para desenvolver a situação na direção que considera mais apropriada. Normalmente as perguntas são abertas e podem ser respondidas numa conversa mais informal. A entrevista semiestruturada, segundo Zanella (2010) segue um roteiro que o entrevistador estipula, porém não é necessário se prender rigidamente à sequência das perguntas, vai de acordo com a conversa, podendo inclusive ser adicionadas perguntas conforme o andamento da entrevista.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que é elaborado com uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e que não necessitam da presença do entrevistador para isso. (LAKATOS; MARCONI, 2010)

Quadro 6 – Coleta de dados

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
a) Conhecer as políticas de recompensa/benefícios da empresa Alfa.	Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)	Entrevista semiestruturada Documentos
b) Analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	115 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica	Questionário
c) Identificar pontos fracos e fortes quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	115 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)	Questionário Entrevista semiestruturada

d) Sugerir melhorias com base no que foi percebido na coleta de dados com os colaboradores e com a gestora de Recursos Humanos	-	-
--	---	---

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para atingir o objetivo específico **a** foram utilizados dois métodos de coleta de dados, foram analisados documentos da empresa Alfa que possuíam explicações dos benefícios da empresa e foi realizada uma entrevista semiestruturada com a líder de DHO da empresa Alfa.

O objetivo da entrevista era entender a visão da líder de DHO sobre alguns critérios de Qualidade de Vida no Trabalho baseados no modelo de Walton, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização e garantias constitucionais.

Além das perguntas relacionadas a esses critérios, os benefícios da empresa que já eram conhecidos pelas autoras, por meio de documentos de domínio público, foram atrelados a cada critério e cada benefício foi mais bem explicado, para que fossem entendidos, e no final a gestora comentou sobre mais benefícios que não tínhamos conhecimento. A cartilha de benefícios que a empresa entrega a todos os seus colaboradores em seu primeiro dia de trabalho foi um dos documentos que serviu de base para o conhecimento prévio dos benefícios.

Com relação ao objetivo específico **b**, o método escolhido para a coleta de dados foi o questionário, que foi enviado por e-mail aos 115 colaboradores da unidade de segurança eletrônica com a intenção de colher dados referentes às suas percepções com relação a qualidade de vida no trabalho dentro da empresa. Para a elaboração do questionário foram utilizados os critérios definidos por Walton, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, garantias constitucionais, trabalho e seu espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Além dos oito critérios de Walton, no questionário foram abordados alguns benefícios e o quão satisfeitos os colaboradores estão com relação a eles.

O questionário foi organizado pelas categorias de Walton e foram respondidos de acordo com uma escala de satisfação, que variava entre Muito Insatisfeito e Muito Satisfeito, sendo 1. Muito Insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Indiferente, 4. Satisfeito e 5. Muito Satisfeito.

Antes de aplicar o questionário a todos os colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica, selecionamos 4 pessoas dessa população, que no entendimento das autoras tinham competência para entender e criticar o questionário. Além dos 4 colaboradores a líder de DHO também se dispôs a ajudar. E então eles realizaram um pré-teste e conseqüentemente nos retornaram um feedback sobre a clareza das questões, tempo necessário para responder, entre outros detalhes.

Algumas solicitações de alterações vieram dos pré testes aplicados, como por exemplo a escala de satisfação, que em algumas questões estava de muito insatisfeito para muito satisfeito e em outras estava o inverso disso, esse detalhe poderia confundir alguns respondentes. Após a análise desses feedbacks realizamos os ajustes necessários e todos os questionários foram aplicados através da ferramenta Google Forms.

Primeiramente foram enviados e-mails para todos os colaboradores da Unidade, o qual apresentava a pesquisa e os convidava a respondê-la. Logo após o envio do primeiro e-mail uma das autoras desse estudo foi até a mesa de cada um dos colaboradores, que estavam no seu posto de trabalho em tal horário, para reforçar o convite a participar do estudo. Depois de 3 dias, menos de 50% dos colaboradores haviam respondido, então outro e-mail foi enviado e outra visita aos postos de trabalho foi realizada.

Após os esforços mencionados anteriormente e 6 dias com o questionário aberto, obtivemos um retorno total de 66 respondentes. Entretanto, foram validadas apenas 63 respostas, as autoras julgaram conveniente considerar apenas os departamentos onde mais de 40% dos seus colaboradores responderam ao questionário, pois ao analisar os departamentos de forma independente seria inconveniente fazer uma análise generalizada sobre os mesmos. Conforme demonstrado na tabela 1 apenas o departamento Nulo não alcançou esse percentual, então o desconsideramos.

Tabela 1 – Departamentos e respondentes

<b>Departamento</b>	<b>Total Colaboradores</b>	<b>Total de Respondentes</b>	<b>Porcentagem de respondentes</b>
Departamento 1	25	12	48%
Departamento 2	23	21	91%
Departamento 3	25	11	44%
Departamento 4	10	4	40%
Departamento 5	9	9	100%
Departamento Nulo	10	3	30%
Departamento 6	13	6	46%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os departamentos com quantidade de respondentes suficientes para serem considerados na análise de dados foram os departamentos 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Sendo que os departamentos 1, 2, 3 e 4 são os que realizam pesquisa e desenvolvimento, analisam o mercado e controlam o estoque dos produtos pelos quais cada um deles é responsável. Já os 5 e 6 são departamentos de apoio a unidade em questão.

Na tabela 2, está disposto o número total de colaboradores por departamento, assim como a porcentagem que cada um representa em relação ao número total de colaboradores pertinentes ao estudo.

Tabela 2 – Departamentos considerados para a análise de dados.

<b>Departamento</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Percentual População Alvo do Estudo</b>
Departamento 1	25	23,81%
Departamento 2	23	21,91%
Departamento 3	25	23,81%
Departamento 4	10	9,52%
Departamento 5	9	8,57%
Departamento 6	13	12,38%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após sabermos qual a população total do estudo, buscamos através de um cálculo de amostragem qual seria o número mínimo de respostas que precisaríamos para os resultados serem confiáveis e não comprometerem o estudo. Para isso, utilizamos uma fórmula para a estimação de amostras que é exposta na Figura 2.

Figura 2: Fórmula para estimar a proporção do tamanho da amostra em uma população finita exposta por Martins (2011)

$$n = \frac{(z_g^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{e^2(N-1) + z_g^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que:

n = tamanho da amostra;

z<sub>g</sub> = abscissa da distribuição normal padrão, fixado um nível de confiança g;

p = estimativa da proporção p;

q = 1 - p;

N = tamanho da população;

e = erro amostral (máxima diferença permitida entre p e p)

Com base na população alvo já conhecida de 105 (N), considerando um nível de confiança de 95% (Score Z= 1,96) e um erro amostral de 5,0% (e), obteve-se uma amostra final de 83 respondentes necessários. Porém, como citado anteriormente, apenas 63 colaboradores responderam ao questionário, então refizemos os cálculos considerando 63 respondentes (n) e 95% de confiança (Z), consequentemente obtivemos 7,79% de erro amostral (e). Lembrando que um erro amostral é a diferença entre um resultado amostral e o verdadeiro resultado populacional; tais erros resultam de flutuações amostrais aleatórias. Não se pode evitar a ocorrência do erro amostral, porém pode-se limitar seu valor através da escolha de uma amostra de tamanho adequado. Obviamente, o erro amostral e o tamanho da amostra seguem sentidos contrários. Quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro cometido e vice-versa. Conforme mostrado nos cálculos acima. Então, diante do exposto a quantidade de colaboradores da unidade de segurança eletrônica, os sujeitos dos objetivos específicos **b** e **c** foi reduzida para 63, conforme quadro 7.

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
b) Analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	63 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica	Questionário
c) Identificar pontos fracos e fortes quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	63 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica  Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)	Questionário  Entrevista semiestruturada

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para o objetivo específico c, foram levadas em consideração as respostas obtidas com a entrevista e os questionários aplicados, onde após a análise puderam ser encontrados pontos fortes e de melhorias.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados é quando se evidencia as relações existentes entre o fenômeno que está sendo estudado e outros fatores. É na análise que o pesquisador entra em um detalhamento maior sobre os dados obtidos no trabalho estatístico, com o intuito de conseguir respostas para suas indagações. (LAKATOS; MARCONI, 2010)

Para realizar a análise dos dados quantitativos obtidos através dos questionários aplicados, existem algumas maneiras, entre elas a média, moda e a mediana. Segundo Alyrio (2009) a média é o valor calculado a partir de uma distribuição e que representa de uma maneira estatística este valor. A moda é o valor que se repete mais vezes dentro de uma distribuição de frequência. A mediana é o valor que divide um conjunto de valores em partes iguais.

Já para a análise dos dados qualitativos, pode ser realizada a análise de conteúdo ou a análise de discurso. Chizzotti (1995) coloca que a análise de conteúdo é um método onde as informações que foram obtidas na coleta de dados são tratadas e analisadas. Qualquer texto escrito que foi reduzido a um documento. O objetivo dessa análise é compreender de uma maneira crítica qual o sentido das comunicações, seu conteúdo, as

significações que são explícitas ou ocultas. Além disso, Chizzotti (1995) também diz que:

“Essa técnica procura reduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultural em que produzem a informação ou, enfim, verificando a influência desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação.”

A outra maneira de analisar os dados qualitativos é a análise de discurso, que segundo Zanella (2006) possui como foco “a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados.”. Sendo assim, esta técnica pode ser utilizada para a análise de documentos e textos e também para análise e depoimentos e fala de quem foi entrevistado.

Quadro 8 – métodos de análise de dados.

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados	Análise
a) Conhecer as políticas de recompensa/benefícios da empresa Alfa.	Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)	Entrevista semiestruturada Documentos	Qualitativa
b) Analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	63 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica	Questionário	Quantitativa
c) Identificar pontos fracos e fortes quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa;	63 colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica  Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)	Questionário	Quantitativa
d) Sugerir melhorias com base no que foi percebido na coleta de dados com os colaboradores e com a gestora de Recursos Humanos	-	-	Qualitativa

Fonte: Elaborados pelas autoras.

Para a análise dos dados obtidos no questionário foi escolhida a média, já que a possibilidade de resposta não é tão ampla (foi utilizada uma escala de satisfação de 1 a 5) e com a média conseguimos estabelecer um valor padrão levando em conta todos os que foram obtidos.



Com relação a análise dos dados qualitativos foi utilizada a análise de conteúdo visando analisar de uma maneira crítica o que foi relatado na entrevista reduzir o grande volume de informações para que pudesse ser explicitado no trabalho.

### **3.5 Limitações do estudo**

O presente trabalho limitou-se a questionários aplicados apenas aos colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica que ficam na matriz da empresa Alfa, com respondentes da pesquisa pertinentes ao primeiro semestre do ano de 2019.

Sendo assim, os resultados deste estudo não irão refletir, necessariamente, a realidade dos colaboradores de outras unidades da empresa Alfa, nem dos colaboradores pertencentes a Unidade de Segurança Eletrônica que executam suas atividades fora da matriz, já que se trata de uma empresa com mais de 3.000 colaboradores.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo serão apresentadas as características da empresa analisada, os dados coletados através das ferramentas de pesquisa selecionadas para cada objetivo específico, e a análise desses dados, traçando um paralelo entre a percepção dos colaboradores e da empresa a respeito do tema Qualidade de Vida no Trabalho.

### **4.1 Caracterização da Empresa Alfa**

A Empresa Alfa está no mercado brasileiro há décadas e atualmente conta com aproximadamente 3.000 colaboradores. Destaque para sua grande capacidade produtiva, distribuída em quatro unidades fabris: matriz e parque fabril II no mesmo estado, e filiais em mais dois estados brasileiro. Bem como possui um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento privado da América Latina, além de uma das maiores redes de assistência técnica no mercado brasileiro.

Evidenciando-se como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ostentando prêmios conferidos pelas pesquisas da revista Exame, Você S/A, Época e pela autoridade global no mundo do trabalho Great Place to Work.

Ela atua no mercado de Segurança Eletrônica e em mais quatro mercados que não são relevantes ao trabalho. O portfólio da empresa oferece produtos e soluções integradas que abastecem os mercados de consumo residencial, condominial e corporativo. Além de ter uma equipe apta a desenvolver projetos personalizados para clientes corporativos em todo o Brasil. São soluções feitas para suprir necessidades específicas.

Em termos organizacionais, a Empresa Alfa é composta por cinco unidades de negócios que correspondem aos mercados em que atua, além das diretorias relacionadas às unidades de negócio, que contam com suas respectivas áreas de P&D, marketing de produto, pós venda, suprimentos, a empresa também conta áreas de apoio, como a área de relações humanas, desenvolvimento humano e organizacional, marketing institucional, controladoria, entre outras.

#### 4.2 Políticas de recompensa e benefícios da Empresa Alfa (objetivo específico a)

Conforme entrevista realizada com a líder de DHO e análise aos documentos concedidos pela empresa, foram levantados 45 benefícios oferecidos pela Empresa Alfa aos seus colaboradores, que são listados no quadro 9.

Quadro 9 – Benefícios da empresa Alfa

01 - Academia de ginástica	16 - Convênio clínicas médicas	31 - Posto bancário
02 - Atendimento emergencial SOS Unimed	17 - Convênio com farmácia	32 - Prata da casa
03 - Atendimento laboratorial	18 - Convênios e parcerias	33 - Previdência privada
04 - Atendimento médico assistencial	19 - Desenvolvimento pessoal	34 - Pró-educar
05 - Atendimento psicológico	20 - Empresa Alfa mais ativa	35 - Programa de integração
06 - Atestado para acompanhamento de filhos	21 - Empréstimo consignado	36 - Programa encantou
07 - Biblioteca	22 - Ginástica laboral	37 - Programa para gestantes
08 - Auxílio-creche	23 - Loja com descontos	38 - Quitanda de frutas
09 - Auxílio-funeral	24 - Odonto SESI	39 - Recrutamento interno
10 - Comemoração de datas festivas	25 - Participação nos lucros	40 - Restaurante/ lanchonete
11 - Aulas de inglês dentro da empresa	26 - Plano de cargos e salários	41 - Vagas de estacionamento
12 - Blitz postural	27 - Plano de carreira	42 - Seguro de vida
13 - Bolsa extra estagiário	28 - Plano de saúde	43 - SESI esportes
14 - Bradesco saúde	29 - Plano odontológico	44 - Transporte Fretado
15 - Cartão de Benefícios	30 - Portal RH	45 - Sede social

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Neste capítulo selecionamos alguns dos benefícios que serão listados por categoria com base no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton. Os benefícios foram alocados conforme o entendimento das autoras sobre cada categoria.

Os demais benefícios mostrados pelo quadro 9 que não são citados neste capítulo, são explicados no Apêndice c - Quadro de benefícios.

#### **4.2.1 Conforme a compensação justa e adequada**

De acordo com o primeiro critério de Walton, Compensação Justa e Adequada, foram encontrados os seguintes benefícios oferecidos pela empresa Alfa.

**Plano de cargos e salários:** o objetivo dessa política é expressar a estratégia de remuneração adotada pela Empresa Alfa, baseada nas características da organização, suas possibilidades financeiras e o grau de competitividade desejado frente ao mercado, estabelecendo critérios transparentes, relativos às alterações funcionais e aumentos salariais. Visa obedecer os pressupostos de competitividade frente ao mercado, equilíbrio interno, e retenção e atração de talentos. Tem como base a metodologia de pontuação dos cargos, onde os cargos são classificados em classe ou grades. Para definir a pontuação dos cargos são considerados os aspectos: capacitação, atuação, complexidade, reflexo financeiro e impacto.

Segundo essa política as movimentações salariais podem ocorrer por diversos motivos, que são a efetivação pós-experiência, enquadramento, mérito e promoção.

**Participação nos lucros:** A empresa divide entre os funcionários o lucro líquido obtido no semestre, após o abatimento do Imposto de Renda. Essa distribuição é realizada semestralmente com base em um instrumento que determina uma arrecadação mínima para que haja a distribuição, levando em conta metas e indicadores alcançados.

Mensalmente são realizadas reuniões de avaliação entre a Diretoria e a Comissão da PL, visando debater e acompanhar a evolução dos resultados em relação ao orçamento. Após o fechamento mensal, os resultados são apresentados no auditório para os representantes de todas as áreas da empresa. As lideranças ficam incumbidas de repassar a sua equipe o que foi apresentado. Os resultados mensais podem ser consultados no quadro da PL, disponível nos murais da empresa.

**Bolsa extra estagiário:** Com o objetivo de reconhecer os estagiários pelos esforços dispensados rumo aos objetivos da empresa e reter talentos, a Empresa Alfa poderá conceder uma bolsa extra a cada ano.

O valor do teto da bolsa extra será de 100% da bolsa do estagiário ou proporcional ao tempo de estágio, caso ele não tenha completado um ano de empresa. Receberão a bolsa extra os estagiários que tiverem seu contrato de estágio ativo até 31 de janeiro do ano corrente.

**Prata da casa:** A Empresa Alfa premia seus colaboradores a cada quinquênio de casa (cinco anos completos). Além da valorização humana e do reconhecimento pelos bons serviços prestados, busca-se motivar seus colaboradores, de forma que alcancem um maior grau de satisfação no trabalho e permaneçam mais tempo na empresa. O prêmio é de 25% de seu salário ou do teto da fábrica.

O prêmio é pago na folha de pagamento do mês em que o colaborador completar o quinquênio. Estando o colaborador afastado, o pagamento é efetuado na folha do mês de retorno. O prêmio independe de status, cargo ou área de atuação.

#### 4.2.2 Conforme as condições de trabalho

O segundo critério engloba os seguintes benefícios na Empresa Alfa.

**Ginástica laboral:** É uma das grandes aliadas no combate à má postura corporal e à fadiga. Ela contribui para manter um bom ambiente de trabalho, reduzir o número de afastamentos por problemas de saúde, prevenir o surgimento de doenças osteomusculares, fortalecer as relações para o desenvolvimento de trabalhos em equipe e aumentar a produtividade.

Os exercícios são elaborados de acordo com a atividade profissional dos colaboradores, compensando as tarefas repetitivas. Além dos inúmeros benefícios físicos e mentais, as técnicas específicas utilizadas na ginástica laboral podem contribuir para aliviar o estresse e as tensões acumuladas, reeducar a postura corporal, diminuir o sedentarismo e a fadiga, aumentar o ânimo, melhorar o desempenho no trabalho e a integração no grupo de trabalho.

A prática ocorre em todos os departamentos da empresa e é realizada em dois intervalos de 10 minutos por dia, em cada turno de trabalho, nas áreas produtivas, e em um intervalo diário de 10 minutos nas áreas administrativas.

**Academia de ginástica:** A Empresa Alfa disponibiliza aos seus colaboradores uma academia de ginástica dentro das suas dependências, localizada no piso superior da Sede social. A mensalidade varia de acordo com a modalidade escolhida, e o desconto é realizado em folha de pagamento.

**Programa para gestantes:** O objetivo é proporcionar um espaço de troca para as gestantes colaboradoras, a fim de que possam falar de seus conflitos, compartilhar experiências, refletir a respeito da gestação, tirar dúvidas, receber informações, bem como o suporte psicológico necessário.

Todo mês as gestantes participam de encontros no auditório da empresa. Cada encontro tem duração de 4 horas e conta com a coordenação de uma psicóloga e com a participação da Unimed e de convidados. Como parte do programa, as colaboradoras recebem um porta-exame personalizado com cartão de acompanhamento da gestação e, no seu último dia de encontro, uma cesta com produtos para seus bebês.

**Empresa Alfa mais ativa:** É um programa gratuito de treinamento funcional desenvolvido para melhorar a condição física dos colaboradores. Com duração de trinta minutos (três vezes por semana), os colaboradores realizam um treino no intervalo do almoço com horário predefinido, e uma avaliação física com o acompanhamento de um profissional.

Os exercícios funcionais promovem, entre outros benefícios, a melhora do condicionamento e da força físicos, da coordenação, da postura, e ainda contribuem para a perda de peso. Ao contrário dos treinos de musculação convencionais, que se focam em grupos musculares isolados, o funcional trabalha o corpo de forma global, isto é, vários grupos musculares por exercício, com movimentos mais naturais e menos mecânicos.

**Atendimento laboratorial:** É disponibilizado aos colaboradores serviços de coleta de exames (sangue, urina, entre outros), semanalmente, na matriz, e quinzenalmente, no parque Fabril. Um profissional do laboratório vai até a empresa para realizar a coleta dos exames uma vez por semana. É realizado pelo convênio com a Unimed do colaborador.

Esse serviço proporciona comodidade aos colaboradores, que não precisam se deslocar a um posto de coleta para realizar exames. Após a coleta, são entregues pelo laboratório o protocolo e as senhas para que o paciente imprima o resultado via internet.

**Restaurante/lanchonete:** Com o intuito de oferecer as melhores refeições aos colaboradores, há um restaurante dentro da empresa, buffet livre, com 2 opções de carne. Pensando em satisfazer a todos os clientes, e servir uma alimentação sempre saudável, o restaurante oferece, além da refeição tradicional um bufê alternativo que é uma opção totalmente diferenciada daquela servida diariamente no bufê tradicional. Nesse restaurante os estagiários almoçam de graça e os colaboradores pagam um valor irrisório pela refeição, esse valor é descontado na folha de pagamento e a empresa não oferece outra opção de vale refeição.

Há também uma lanchonete no espaço do restaurante. O pagamento dos itens adquiridos na lanchonete pode ser efetuado via cartão de crédito ou débito, cartão de benefícios ou em dinheiro. Na lanchonete são oferecidos lanches, salgados, doces, bebidas, entre outros itens.

**Blitz postural:** A blitz postural busca orientar os colaboradores para a adoção de posturas adequadas nos postos de trabalho, por meio de regras básicas de ergonomia. O projeto visa conscientizar o colaborador da importância da ergonomia em seu dia a dia, de forma a reduzir o grau de tensão no trabalho, os movimentos de cargas ou os vícios posturais.

A orientação postural é realizada individualmente e tem duração aproximada de 10 minutos. Durante a blitz, os profissionais apontam melhorias a serem realizadas nos postos de trabalho, como adequação de zonas de alcance, aquisição de equipamentos ergonômicos e organização de atividades.

#### **4.2.3 Conforme o uso e desenvolvimento de capacidades**

Conforme os objetivos do terceiro critério de Walton, foram listados os seguintes benefícios oferecidos pela Empresa Alfa para os seus colaboradores.

**Plano de carreira:** Por meio do sistema de gestão de pessoas por competências, os colaboradores podem conhecer as trajetórias de carreira na empresa e, com o apoio de seus líderes e da área de RH, planejar seu desenvolvimento profissional. Os líderes são preparados para acompanhar de perto o crescimento profissional de sua equipe, estimulando os colaboradores a estabelecer planos de desenvolvimento e a realizar feedback constante. É um benefício opcional para o colaborador.

**Recrutamento interno:** Segundo a líder de DHO, a Empresa Alfa gosta de reconhecer quem é de casa. Logo, 90% das vagas que são abertas na empresa são para recrutamento interno. Para se candidatar a uma vaga de recrutamento interno o colaborador deve estar a 1 ano na mesma função e observar os requisitos do cargo. As divulgações ocorrem através de e-mails, no portal e nos murais espalhados pela empresa.

#### 4.2.4 Conforme a oportunidade de crescimento a segurança

O quarto critério do modelo de Walton se refere às Oportunidades de Crescimento e Segurança dentro da empresa, e os benefícios listados que a empresa possui são os seguintes:

**Pró-educar:** A Empresa Alfa subsidia, por meio desse programa, cursos para formação de 1º e 2º graus (supletivos), técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, pós graduação (mestrado e doutorado), especialização e idiomas, conforme disponibilidade financeira e necessidade da empresa.

O objetivo é aprimorar e desenvolver a capacitação profissional do colaborador, com o intuito de atender às necessidades e interesses da empresa. Para ser um beneficiário, alguns pré-requisitos são necessários:

- a) O colaborador deve ter no mínimo 12 meses de casa. Considera-se na contagem o tempo que o colaborador atuou como estagiário ou temporário.
- b) O colaborador não deve estar usufruindo de outro benefício do Pró educar, salvo imperiosa necessidade da empresa.
- c) Os cursos devem ter registro na Secretaria da Educação ou no Ministério da Educação e Cultura (MEC), salvo os de idiomas.

**Desenvolvimento pessoal:** O Portal RH, que é uma plataforma criada para facilitar a comunicação e o acesso às informações da empresa, disponibiliza aos colaboradores cursos de capacitação, ministrados na própria empresa. Todos os cursos disponibilizados são gratuitos e para todos os colaboradores.

Há também o programa de multiplicadores internos do conhecimento, que busca desenvolver colaboradores que se prontificam a repassar seu conhecimento em métodos, ferramentas, softwares, comportamentos, entre outros, para todos os outros colaboradores.



O arquivo de desenvolvimento pessoal do colaborador é atualizado continuamente a partir do momento em que ele ingressa na empresa com informações sobre os cursos viabilizados pela empresa ou cursos externos, mediante apresentação do certificado à área de treinamentos.

#### **4.2.5 Conforme a integração social na organização**

Para o quinto critério, integração social na organização, foram selecionados os benefícios, sede social, comemoração de datas festivas e SESI esportes que serão explicados abaixo:

**Sede social:** A Sede social é um espaço destinado ao lazer de todos os colaboradores. A ampla instalação conta com jardim, salão de festas, mesa de jogos, televisores e churrasqueira. O espaço pode ser reservado para confraternizações de departamento estimulando o clima de amizade, e a celebração de resultados importantes.

Os colaboradores e dependentes diretos podem alugar a Sede para a realização de festas e eventos particulares. O valor cobrado será destinado a cobrir despesas fixas com água, luz, limpeza e segurança do evento a ser realizado.

**Comemoração de datas festivas:** A Empresa Alfa busca aumentar o bem-estar de seus funcionários durante a jornada de trabalho, por isso, tem a prática de comemorar datas festivas. Ocasões como Dia das mães, dos pais, Natal ou ano-bom são celebradas com atividades especiais que ocorrem ao longo do expediente.

Além disso, confraternizações fora do horário de trabalho são incentivadas pela empresa, como happy hours do setor, a festa de final de ano que reúne todos os departamentos, entre outros eventos.

Essa é uma forma da Empresa Alfa estar ainda mais presente na vida dos colaboradores, demonstrando o quanto valoriza o bem-estar.

**SESI esportes:** Há o incentivo a participação dos colaboradores em eventos do SESI Esporte. A prática de atividade física nos momentos de lazer contribui para a redução do estresse, para a melhora do clima organizacional e para a saúde do colaborador. O esporte é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso, a Empresa Alfa apoia o projeto Valores do Esporte aplicado pelo SESI Esporte, que consiste no desenvolvimento de valores como: espírito de equipe, respeito,

comprometimento, motivação e orgulho de representar a empresa. Valores estes presentes nas competições esportivas e que são resgatadas de forma produtiva para o ambiente profissional, melhorando os resultados tanto do colaborador quanto da empresa.

A empresa dispõe de um profissional do SESI para coordenar seus colaboradores atletas e dar suporte a eles. Quando eles representam a empresa em competições esportivas, ela oferece lanche, hidratação, uniforme e transporte (quando necessário).

#### **4.2.6 Conforme o constitucionalismo**

Os benefícios programa de integração e atestados para acompanhamento de filhos foram alocados no sexto critério de Walton e estão descritos a seguir:

**Programa de integração:** A integração dos novos colaboradores é dividida em três momentos, sendo:

1. Primeiro dia de trabalho: nesse dia são repassadas orientações de segurança do trabalho ( planos de emergência, atestados médicos, etc.) e departamento pessoal ( controle de ponto, benefícios, etc.).
2. Bem-Vindo: no primeiro mês do colaborador, é realizado um encontro para falar quem é a Empresa Alfa, qual sua cultura, sua história, seus valores, seus processos, etc.
3. Cartilha Bem-Vindo: o novo colaborador recebe uma cartilha com todas as práticas, programas, benefícios, etc. descritos.

**Atestado para acompanhamento de filhos:** O colaborador tem direito a 30 horas semestrais para acompanhar seus filhos em consultas médicas, exames, entre outras necessidades de saúde. Se o filho for internado ele tem direito a 10 dias.

#### **4.2.7 Conforme o trabalho e espaço de vida total**

O critério espaço de vida total abrange os benefícios auxílio-creche e posto bancário, os quais estão detalhados abaixo:

**Auxílio-creche:** Consiste em um subsídio financeiro concedido pela empresa para auxiliar os colaboradores nas despesas com creche.

São beneficiários do programa as mães e pais que sejam colaboradores da Empresa Alfa com salário de determinada faixa salarial e filhos de até seis anos. O valor do subsídio é reajustado anualmente com base no mesmo índice de reajuste salarial.

Para ter direito ao benefício, o colaborador deve cadastrar-se no departamento pessoal apresentando o contrato de prestação de serviço com a instituição de sua preferência. Após a realização do cadastro, o colaborador receberá o reembolso da parcela correspondente ao benefício no mesmo dia de recebimento do salário (até o 5º dia útil de cada mês).

**Posto bancário:** O posto de atendimento bancário nas dependências da empresa, é uma comodidade a mais para o colaborador. Com essa facilidade, ele pode realizar pagamentos, abrir contas e utilizar os demais serviços bancários sem ter que sair da empresa e de forma segura. Além disso, a agência disponibiliza dois caixas eletrônicos aos colaboradores.

#### **4.2.8 Conforme a relevância social da vida no trabalho**

Para o oitavo e último benefício do modelo de Walton, o único benefício da Empresa Alfa que foi selecionado foi a loja de descontos que está descrito a seguir:

**Loja com descontos:** possibilita aos colaboradores a aquisição de seus produtos com desconto no site da empresa. O colaborador pode utilizar deste benefício para comprar os produtos não apenas para ele, mas para seus amigos e familiares também. O desconto varia de acordo com o produto que está sendo vendido e o preço é baseado no valor em que a empresa Alfa vende o produto para o distribuidor.

Os 22 benefícios citados neste capítulo contemplam todas as oito categorias citadas por Walton, porém ao longo do presente estudo é possível analisar que alguns são mais utilizados, cada um possuindo uma representatividade diferente.

#### **4.3 Percepção dos colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Alfa (objetivo específico b)**

Após a realização do levantamento de dados sobre o perfil dos colaboradores da Empresa Alfa, o estudo voltou-se a questões relacionadas à QVT para conseguir identificar a percepção dos colaboradores sobre a mesma na empresa. É importante

ressaltar que a coleta de dados possui uma confiabilidade de 95% e uma margem de erro de 7,9% visto que não foram obtidas respostas de todos os colaboradores da unidade de Segurança Eletrônica.

Conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos o questionário utilizado para avaliar a percepção dos colaboradores foi elaborado com base no modelo de Walton, utilizando os oito critérios propostos pelo autor.

#### 4.3.1 Perfil dos respondentes

Para compreender a fundo a percepção da Qualidade de Vida dos Trabalhadores na empresa Alfa primeiro foram levantadas informações sobre o perfil dos colaboradores da empresa.

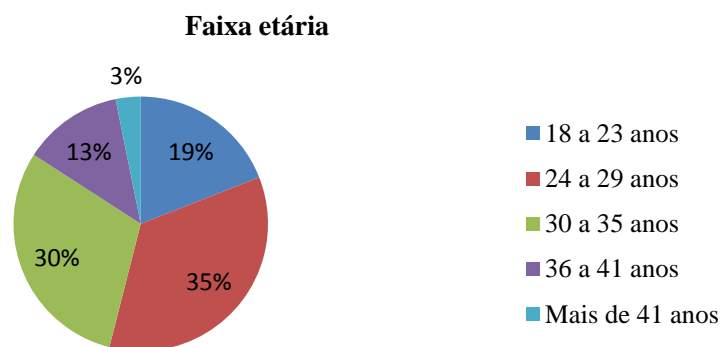
Pode-se perceber conforme a tabela 3 que a idade dos colaboradores é bem variada, sendo que mais da metade, 54%, possui menos de 30 anos. Dos 63 respondentes, 19 (30%) possui entre 30 e 35 anos, 13% possui entre 36 e 41 anos e apenas 3% possui mais de 41 anos.

Tabela 3 – Faixa etária dos colaboradores.

Em qual faixa etária você se encaixa?	Contagem	%
18 a 23 anos	12	19,05%
24 a 29 anos	22	34,92%
30 a 35 anos	19	30,16%
36 a 41 anos	8	12,70%
Mais de 41 anos	2	3,17%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.

Gráfico 1 – Faixa etária.



Fonte: Dados primários.

Apesar de possuir uma variação entre as idades dos respondentes, é possível identificar que a unidade de Segurança Eletrônica possui em sua maioria colaboradores jovens.

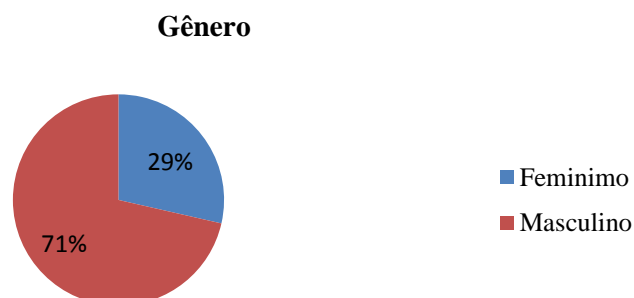
Com relação ao gênero dos respondentes, dos 63 respondentes, menos de um terço, é do sexo feminino, sendo 30% do sexo feminino e 70% do sexo masculino.

Tabela 4 – Gênero dos colaboradores.

Qual o seu gênero	Contagem	%
Feminino	18	28,57%
Masculino	45	71,43%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.

Gráfico 2 – Gênero dos colaboradores.



Fonte: Dados primários.

No gráfico 3 temos uma visão geral de quanto tempo os respondentes trabalham na empresa Alfa. Podemos ver que mais de 30% dos respondentes trabalham há pelo menos seis anos, sendo 27% entre seis e 10 anos, 3% entre 11 e 15 anos e 2% a mais de

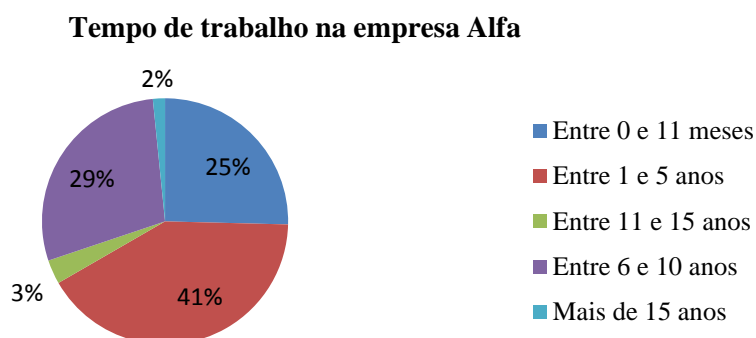
15 anos. Porém, pode-se perceber também que quase metade dos respondentes, 44%, trabalha na empresa a menos tempo, entre 1 e 5 anos.

Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa Alfa.

Há quanto tempo você trabalha na empresa Alfa?	Contagem	%
Entre 0 e 11 meses	16	25,40%
Entre 1 e 5 anos	26	41,27%
Entre 11 e 15 anos	2	3,17%
Entre 6 e 10 anos	18	28,57%
Mais de 15 anos	1	1,59%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.

Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa Alfa



Fonte: Dados primários.

Como foi mostrado no gráfico 3, mais da metade dos respondentes possui menos de 5 anos de trabalho lá, mostrando que boa parte dos colaboradores que atualmente trabalham na Unidade de Segurança Eletrônica são colaboradores que começaram a trabalhar mais recentemente na empresa.

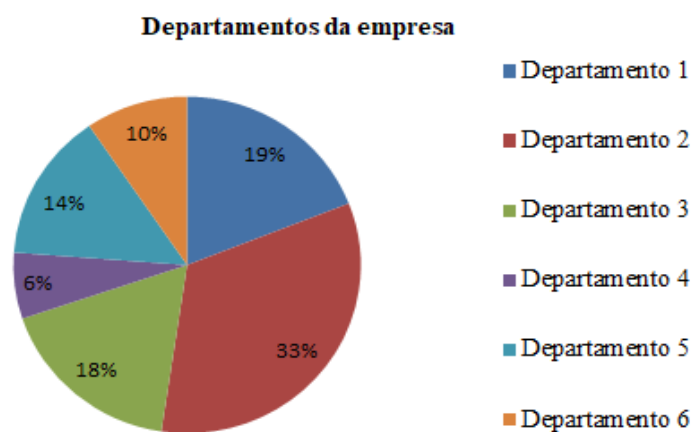
O setor de Segurança Eletrônica está dividido em sete departamentos, sendo que desses sete, o que mais obteve respondentes na pesquisa foi o departamento 2, com 21 respondentes, seguido pelo departamento 1 com 12 respondentes. É importante ressaltar, conforme mostra a tabela 6 no capítulo de procedimentos metodológicos, que o departamento nulo obteve respostas de apenas 30% de seus colaboradores então não está sendo representado nesta análise de dados.

Tabela 6 – Departamentos da empresa

Em qual departamento você trabalha?	Contagem	%
Departamento 1	12	19,05%
Departamento 2	21	33,33%
Departamento 3	11	17,46%
Departamento 4	4	6,35%
Departamento 5	9	14,29%
Departamento 6	6	9,52%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.

Gráfico 4 – Departamentos da empresa.



Fonte: Dados primários.

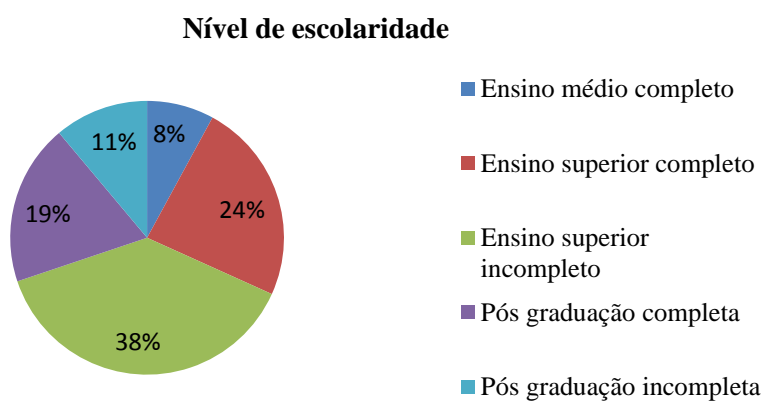
Quanto ao nível de escolaridade, pode se verificar com as informações que foram obtidas na coleta de dados que todos os respondentes possuem o ensino médio completo, sendo desses 39% com o ensino superior incompleto, 24% com o ensino superior completo, 11% com a pós-graduação incompleta e 8% com a pós-graduação completa.

Tabela 7 – Nível de escolaridade

Qual seu nível de escolaridade?	Contagem	%
Ensino médio completo	5	7,94%
Ensino superior completo	15	23,81%
Ensino superior incompleto	24	38,10%
Pós graduação completa	12	19,05%
Pós graduação incompleta	7	11,11%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.

Gráfico 5 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados primários.

Pode-se perceber também que a grande maioria dos respondentes não possuem filhos (73%).

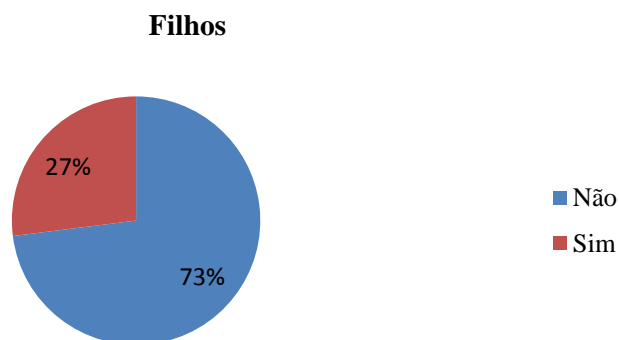
Tabela 8 - Filhos

Você tem filhos?	Contagem	%
Não	46	73,02%
Sim	17	26,98%
<b>Total Geral</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários.



Gráfico 6 – Filhos



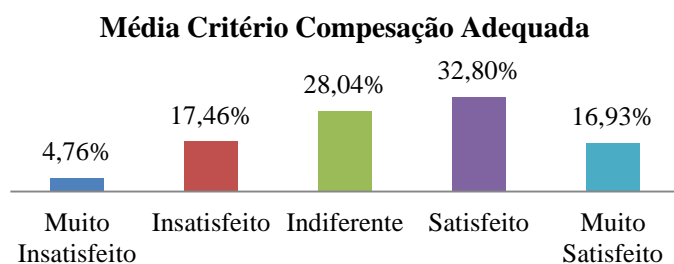
Fonte: Dados primários.

De acordo com a coleta de dados, pode-se presumir que o perfil do colaborador que predomina na empresa Alfa são colaboradores do sexo masculino, que trabalham a menos de cinco anos na empresa, com o ensino superior incompleto e que não possuem filhos.

#### 4.3.1 Compensação Justa e Adequada

A primeira categoria presente no questionário se refere à Compensação Justa e Adequada, que é uma categoria relacionada à remuneração do colaborador.

Gráfico 7 – Média critério compensação adequada.

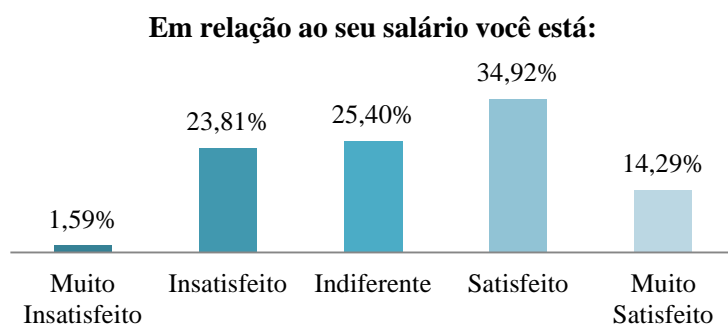


Fonte: Dados primários

O gráfico 7 mostra uma média com relação à resposta de todos os colaboradores do critério número um. Com ele podemos perceber que a maioria dos colaboradores se sente satisfeito ou indiferente com relação a essa categoria, porém ainda existe uma porcentagem que se sente insatisfeito ou muito insatisfeito (22,22%) com relação a essa categoria.

Porém, quando analisada cada pergunta separadamente, pode-se perceber que esse número varia, principalmente com relação à satisfação com o seu próprio salário, onde, como pode ser observado no gráfico 8, o número de insatisfeitos sobe para 23,81% dos respondentes.

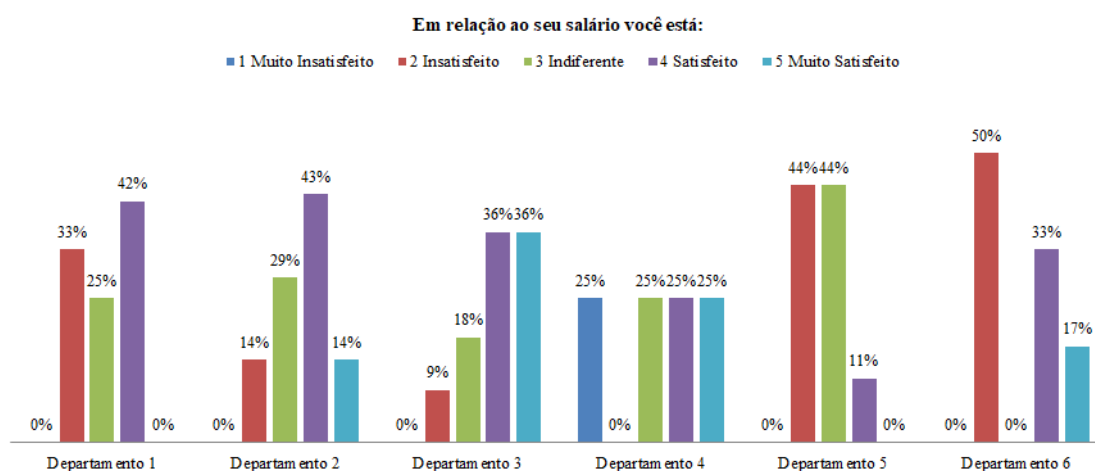
Gráfico 8 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (1)



Fonte: Dados primários

Quando analisado por departamento, é possível perceber que o departamento com o maior nível de satisfação com o salário é o de Gerenciamento de Imagens, com mais de 70% de satisfação. O departamento com o maior nível de insatisfação é o 6, sendo que possui 50% de insatisfação e 50% de satisfação, outro ponto de atenção é o departamento 5 onde 44% dos seus respondentes estão insatisfeitos em relação ao seu salário, porém outros 44% estão indiferentes e apenas 11% estão satisfeitos.

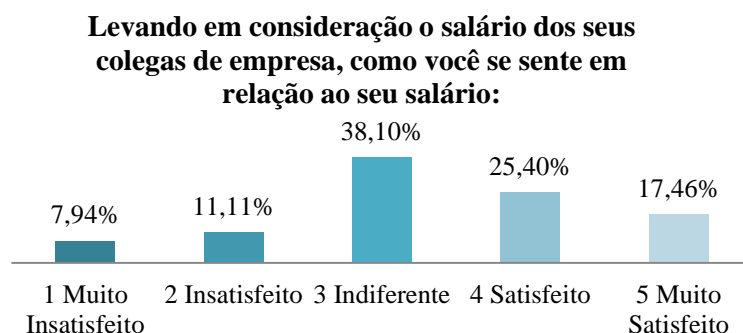
Gráfico 9 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada por departamentos



Fonte: Dados primários.

Quando comparado o seu salário com o salário de seus colegas de empresa, o nível de insatisfação cai mais de 10%, e em compensação o de indiferença e de satisfação aumenta quase 10% cada, assim como a quantidade de colaboradores muito satisfeitos também aumenta, cerca de 3%. Pode-se concluir que apesar de muitas pessoas não estarem satisfeitas ou estarem indiferentes com relação a seus salários, quando comparado com seus colegas, o nível de satisfação com relação a seu próprio salário aumenta.

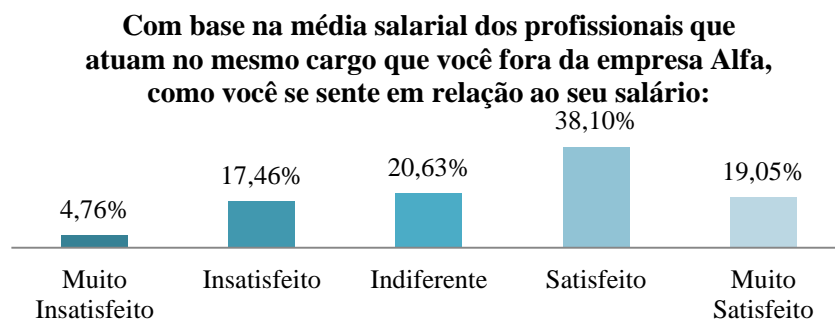
Gráfico 10 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (2)



Fonte: Dados primários

Com relação à satisfação dos colaboradores com seu salário quando comparado com profissionais que possuem o mesmo cargo que o seu, porém não trabalham na Empresa Alfa, o nível de satisfação aumenta, sendo que 38,10% dos colaboradores se sentem satisfeitos e 19,05% se sentem muito satisfeitos. Porém, o número de insatisfeitos ou muito insatisfeitos também aumenta se comparado com o gráfico 10, e o número de indiferentes diminui.

Gráfico 11 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (3)

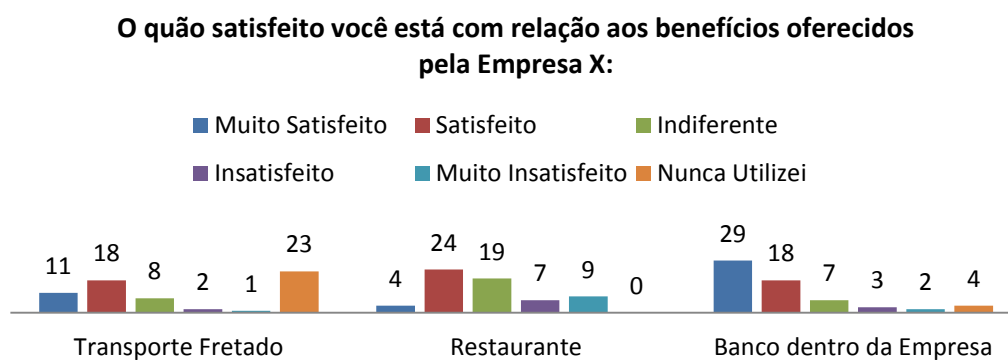


Fonte: Dados primários.

Pode-se perceber que apesar do número de insatisfeitos com seu próprio salário ser mais elevado, quando comparado com seus colegas e com colegas de profissão que não trabalham na Empresa Alfa, esse número diminui e o número de respondentes que se sentem satisfeitos aumenta.

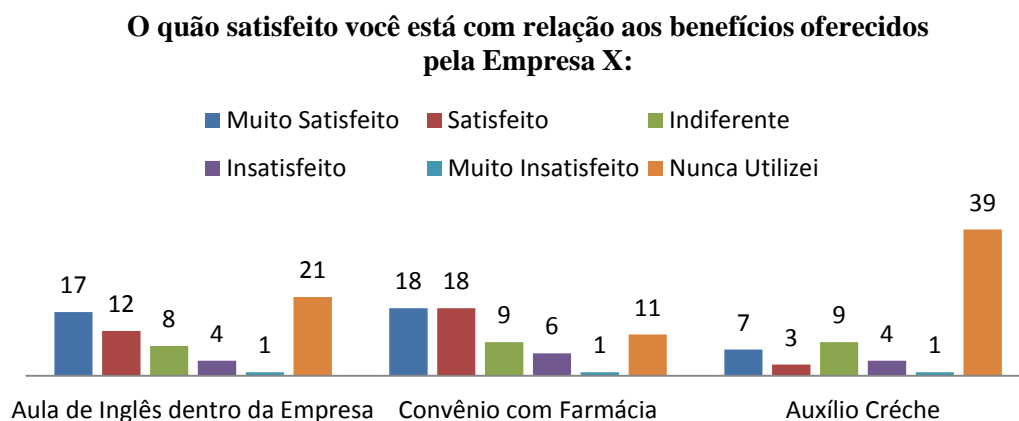
Com relação aos benefícios oferecidos pela Empresa Alfa, foram selecionados de forma aleatória alguns benefícios para saber o nível de satisfação dos colaboradores com relação a eles, conforme exposto nos gráficos 12, 13 e 14. É perceptível que os colaboradores numa maioria se sentem satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, porém alguns deles se destacam pelo fato de que muitos dos colaboradores nunca utilizaram o benefício, como o transporte fretado, as aulas de inglês dentro da empresa, o auxílio creche e o programa pró-educar.

Gráfico 12 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (4)



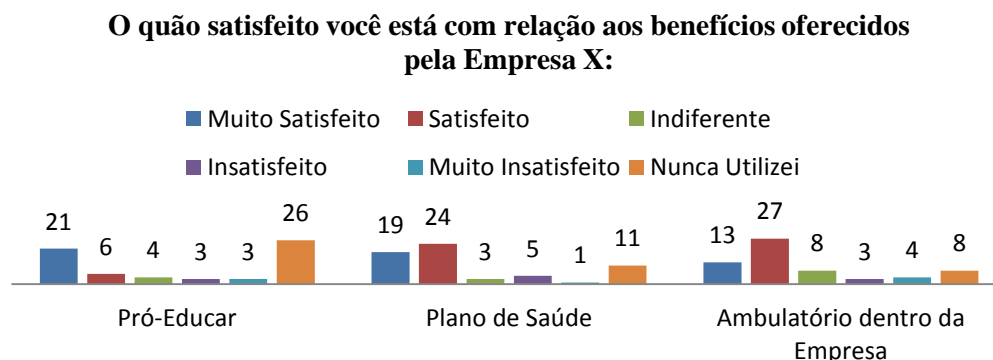
Fonte: Dados primários.

Gráfico 13 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (5)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 14 - Distribuição das respostas relativas à categoria Compensação Justa e Adequada (6)



Fonte: Dados primários.

Dentre os benefícios que foram perguntados, os que são relacionados com a saúde possuem um nível de satisfação bem alto, como o ambulatório dentro da empresa, o plano de saúde e o convênio com farmácias. Além desses, o benefício de ter um banco dentro da empresa para que os funcionários não precisem sair do trabalho para ir à agência, também obteve um nível de satisfação bastante alto.

Ao final de cada critério foi deixado um espaço aberto para o colaborador dar sugestões sobre o mesmo. A respeito da compensação justa e adequada foram deixados dois comentários, onde um dos colaboradores apontou que a política de salários é clara no papel, mas que não a vê na prática. Já o outro comentário era em relação ao nivelamento dos cargos entre júnior, pleno e sênior, pois ele acredita não ser nivelada pelos gestores da unidade e que cada um segue um critério diferente para definir cada nível.

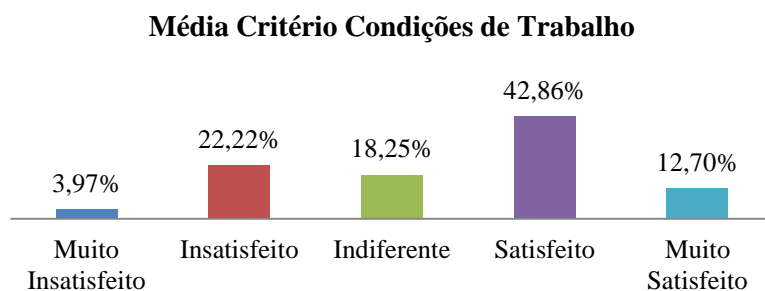
Sobre os benefícios que foram abordados neste tópico, dois colaboradores sugeriram que além do restaurante oferecido pela empresa, o colaborador poderia ter uma opção de escolha entre restaurante e vale-refeição. Outro ponto foi a quitanda de frutas, onde um dos colaboradores sugeriu uma melhora na qualidade das frutas ali expostas.

#### 4.3.2 Condições de Trabalho

O segundo critério do Walton diz respeito às condições de trabalho em que o colaborador está inserido, desde o ambiente físico até a carga de trabalho.

Com relação ao nível de satisfação dos respondentes, mais da metade, 55,56%, está satisfeito ou muito satisfeito, 18,25% se sente indiferente, 22,22% está insatisfeito e uma pequena parcela, 3,97% está muito insatisfeito, como mostrado no gráfico 15.

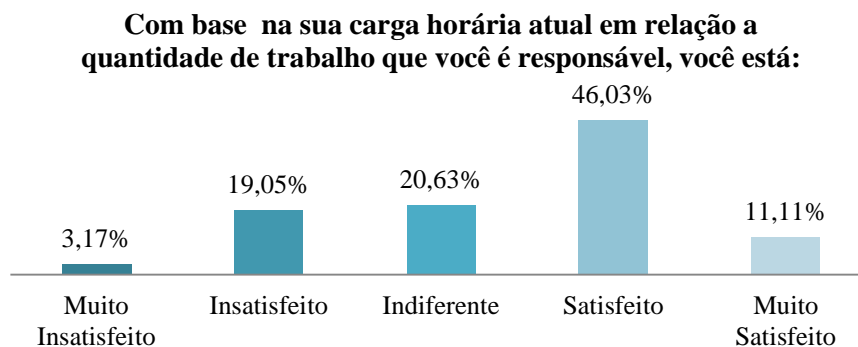
Gráfico 15 - Média das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho



Fonte: Dados primários

Com relação à carga horária dos colaboradores e a quantidade de trabalho que eles são responsáveis, pode-se observar no gráfico 16 que grande parte, 57,14%, se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos e 20,63% se sentem indiferentes. Porém 19,05% dos colaboradores estão insatisfeitos e 3,17% estão muito insatisfeitos.

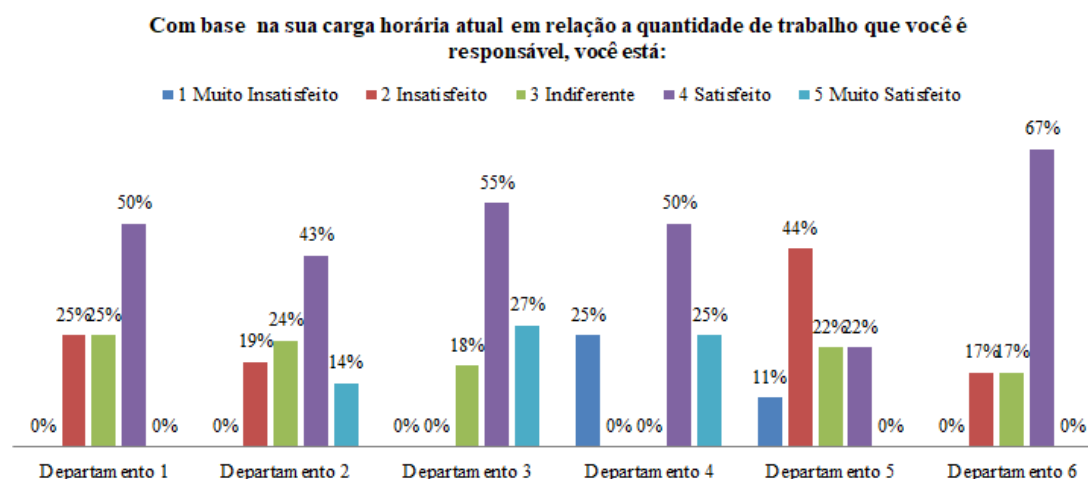
Gráfico 16 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho (1)



Fonte: Dados primários.

No entanto, apesar de no geral o nível de satisfação com relação à carga horária e a quantidade de trabalho que cada colaborador é responsável estar alta, pode-se perceber quando separado por departamento, que o departamento 5 é o departamento com o maior número de insatisfeitos, e menor número de satisfeitos, sendo um ponto fora da curva quando comparado com os outros departamentos, que possuem mais de 50% de satisfação nesse critério.

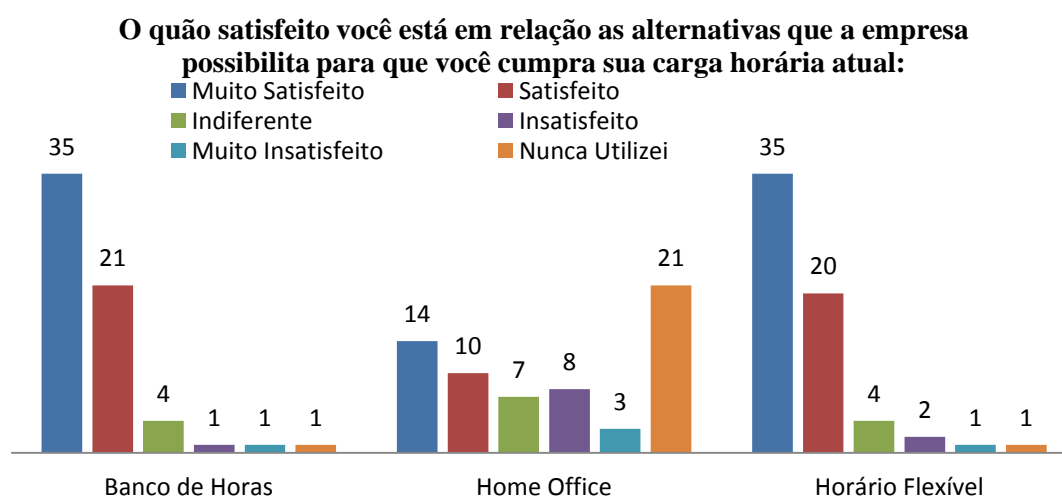
Gráfico 17 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho por departamentos



Fonte: Dados primários.

A Empresa Alfa possui várias alternativas para que os colaboradores possam cumprir sua carga horária de trabalho de maneiras diferentes, sendo elas o home office, o banco de horas e o horário flexível.

Gráfico 18 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho (2)

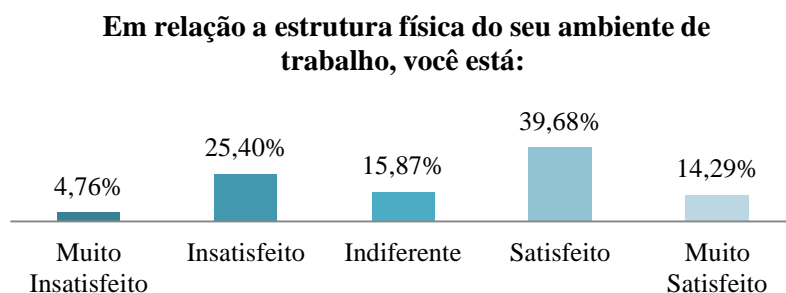


Fonte: Dados primários.

É possível ver de acordo com o gráfico 18 que os colaboradores se sentem bastante satisfeitos com relação a essas alternativas de cumprir sua carga horária, principalmente com relação ao horário flexível da empresa e o banco de horas. Boa parte dos respondentes (21 pessoas) afirmou que nunca utilizou o home office como uma alternativa de cumprir sua carga horária atual.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores com relação à estrutura física do ambiente de trabalho, pode-se perceber que o número de satisfeitos diminuiu 3,18% e o de muito satisfeitos aumenta, passa de 12,70% para 14,29%, assim como o número de insatisfeitos e de muito insatisfeitos, que aumentam cerca de 1% cada. O número de indiferentes diminuiu, passando de 18,25% para 15,87%.

Gráfico 19 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho (3)



Fonte: Dados primários.

Os gráficos 20 e 21 levantam alguns benefícios relacionados à saúde dos colaboradores e mostram qual o nível de satisfação atual do mesmo com estes benefícios.

Pode-se perceber que, dos colaboradores que já utilizaram esses benefícios citados, a maior parte se sente satisfeito ou muito satisfeito, porém, boa parte dos respondentes nunca utilizou a maioria dos benefícios.

Tendo em vista que, como foi visto no levantamento do perfil dos colaboradores, apenas 27% (17 pessoas) dos colaboradores possuem filhos, o número tão alto de pessoas que nunca utilizaram o programa para gestantes faz sentido com a realidade dos respondentes.

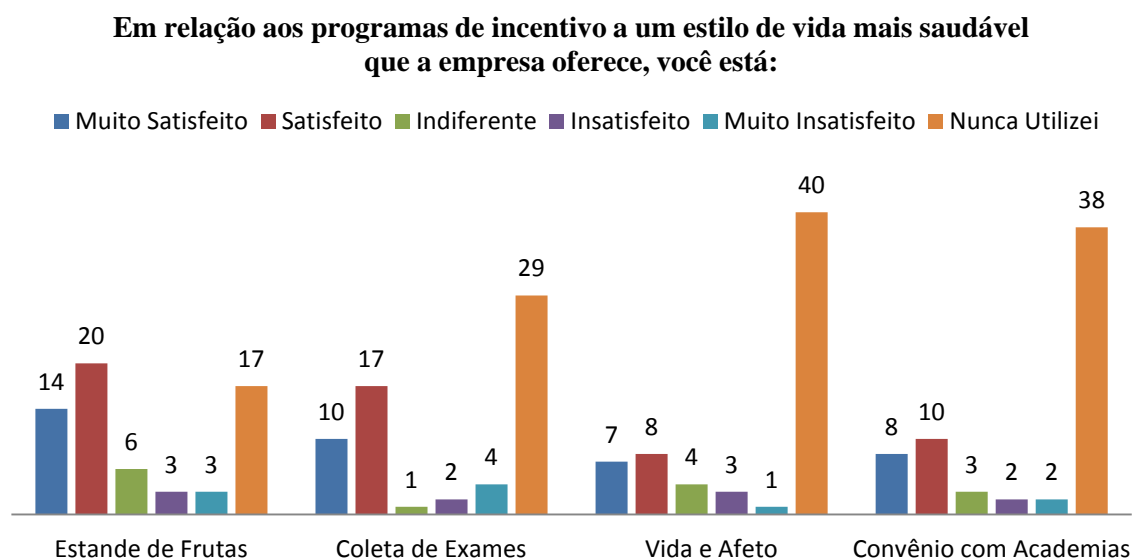


Gráfico 20 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho (4)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 21 - Distribuição das respostas relativas à categoria Condições de Trabalho (5)



Fonte: Dados primários.

Com relação aos outros benefícios pode-se observar também, com base nas respostas obtidas na questão aberta do questionário aplicado com os colaboradores que muitas pessoas nunca utilizaram dos benefícios, principalmente do convênio com academias, pois não sabiam da existência do benefício e acham que deveria ser algo melhor comunicado para a empresa.

Neste critério houve algumas sugestões em relação à carga horária, uma delas foi que a carga horária das pessoas que trabalham com desenvolvimento e software se adequasse às 40h semanais a qual é sugerida para esse tipo de trabalho, e não a quantidade de horas que são trabalhadas hoje, que está adequada à fábrica. Outro ponto

foi sobre a oportunidade de trabalhar home office, foi relatado que há a possibilidade de se realizar, porém existem várias barreiras que dificultam essa opção.

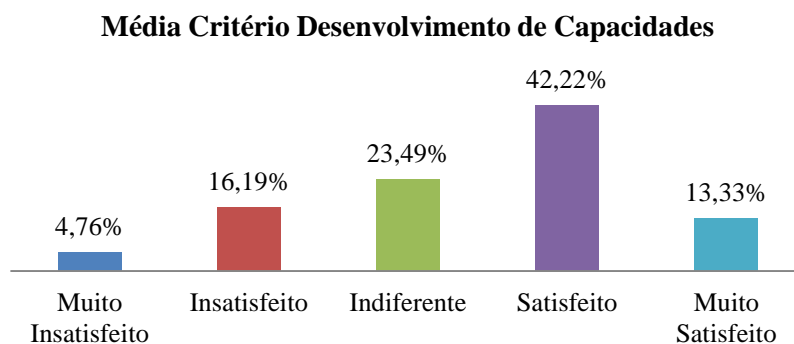
Um último ponto abordado pelos colaboradores neste tópico foi a respeito da inovação na Empresa Alfa, eles relataram uma ânsia por um modelo de gestão mais inovador e um maior investimento em inovação em geral.

#### 4.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

A categoria de Uso e Desenvolvimento de Capacidades refere-se às oportunidades que o empregado possui de aplicar seus conhecimentos e de se desenvolver dentro do ambiente de trabalho.

Com relação a esse critério, 42,22% dos colaboradores se sentem satisfeitos, 23,49% são indiferentes, 13,33% se sentem muito satisfeitos, 16,19% estão insatisfeitos e 4,76% dos colaboradores estão muito insatisfeitos. Pode-se concluir, de acordo com o gráfico 22 que mais da metade dos respondentes se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com as oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades oferecidas pela Empresa Alfa.

Gráfico 22 - Média das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades

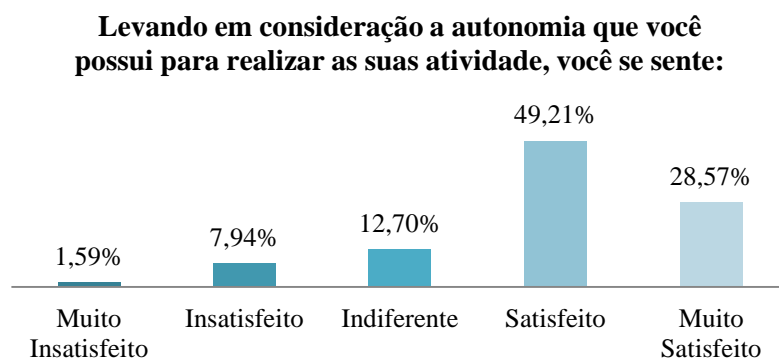


Fonte: Dados primários.

O gráfico 23 mostra que quase metade dos respondentes, 49,21%, se sentem satisfeitos com relação à autonomia que possuem para realizar suas atividades, e 28,57% se sentem muito satisfeitos. 12,21% dos colaboradores se sentem indiferentes com relação à autonomia que recebem e 9,53% se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Pode-se perceber conforme o gráfico 23 aponta que a autonomia que os colaboradores possuem para realizar as suas atividades é um ponto muito forte do critério atual.

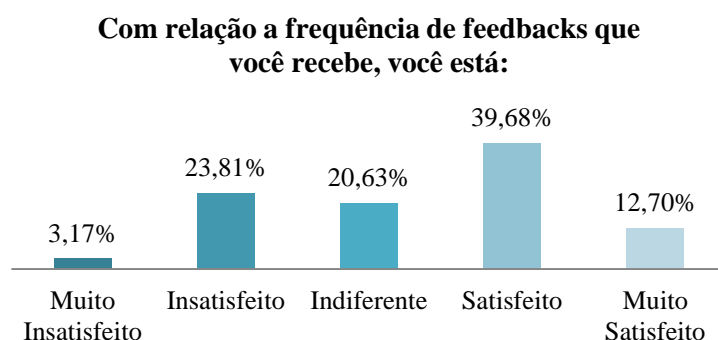
Gráfico 23 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades (1)



Fonte: Dados primários.

Quando questionados com relação à frequência de feedbacks que recebem os colaboradores se sentem mais insatisfeitos, conforme mostrado no gráfico 24. 23,81% dos respondentes se sentem insatisfeitos e 3,17% se sentem muito insatisfeitos com relação à frequência de feedbacks recebidos. Porém, mais da metade dos colaboradores se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com essa prática, sendo 39,68% satisfeitos e 12,70% muito satisfeitos. Um total de 20,63% de colaboradores se sentem indiferentes com a prática de feedbacks.

Gráfico 24 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades (2)

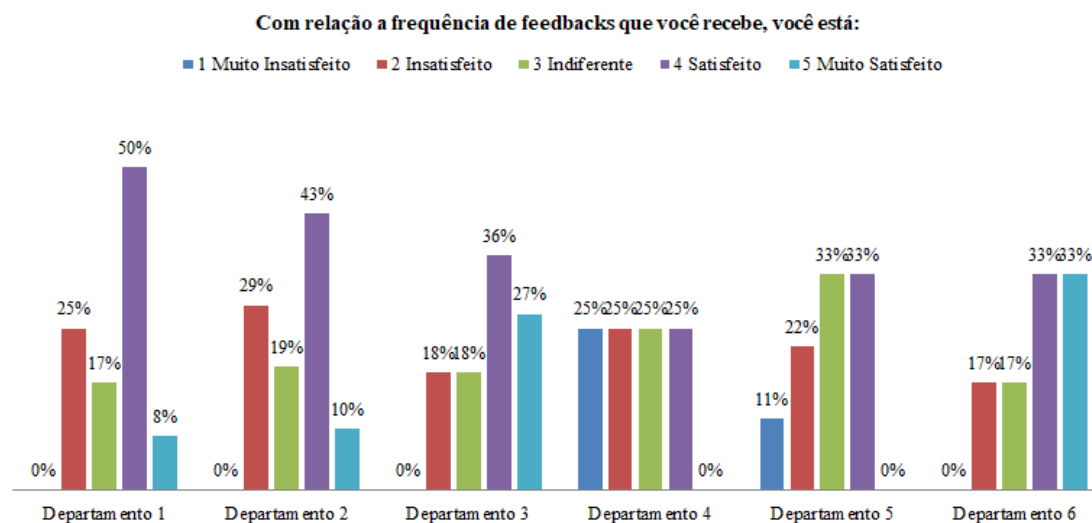


Fonte: Dados primários.

Ainda com relação à frequência de feedbacks recebidos, pode-se perceber de acordo com o gráfico 25 que quando separado por departamentos, os departamentos 4 e

5 possuem os menores níveis de satisfação de seus colaboradores, não possuindo nenhum colaborador muito satisfeito e menos de 35% de satisfação, sendo que todos os outros departamentos possuem mais de 50%. Esses dois departamentos são os únicos que possuem colaboradores muitos insatisfeitos com essa prática.

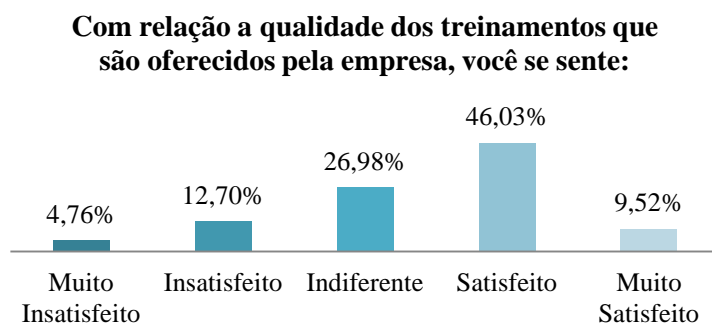
Gráfico 25 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades por departamentos



Fonte: Dados primários.

O gráfico 26 mostra que novamente, mais da metade dos colaboradores se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com relação à qualidade dos treinamentos que são oferecidos pela empresa, somando um total de 55,55%. Apenas 4,76% dos colaboradores estão muito insatisfeitos com relação aos treinamentos e 12,70% estão insatisfeitos. Um total de 26,98% se sente indiferente.

Gráfico 23 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades (3)

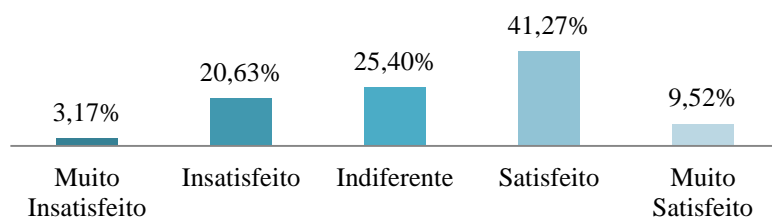


Fonte: Dados primários.

Apesar da grande satisfação com relação à qualidade dos treinamentos, pode-se perceber que com relação à frequência de treinamentos que são oferecidos, o número de colaboradores insatisfeitos aumenta, conforme mostrado no gráfico 27.

Gráfico 27 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades (4)

**Em relação a frequência de treinamentos que são oferecidos pela empresa, você se sente:**



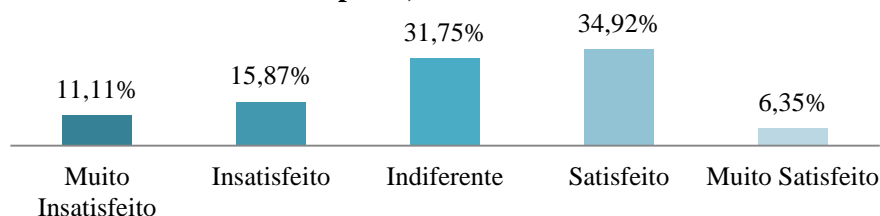
Fonte: Dados primários.

O número de insatisfeitos com a frequência de treinamentos oferecida é de 20,63%, que, apesar de ser um número elevado, representa quase a metade da quantidade de colaboradores que estão satisfeitos com o mesmo critério (41,27%).

Quando se trata das oportunidades que a empresa fornece para que o colaborador realize treinamentos e capacitações fora da empresa, pode-se perceber que grande parte se sente indiferente, 31,75%, enquanto 34,92% se sentem satisfeitos. O número de insatisfeitos e muito insatisfeitos ultrapassa os 20% no total, sendo 11,11% muito insatisfeitos, o maior número dentro do critério 3, e 15,87% insatisfeitos. Apenas 6,35% dos colaboradores estão muito satisfeito com relação a esse número.

Gráfico 28 - Distribuição das respostas relativas à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades (5)

**Em relação as oportunidades fornecidas para que o colaborador realize treinamentos e capacitações fora da empresa, você se sente:**



Fonte: Dados primários.

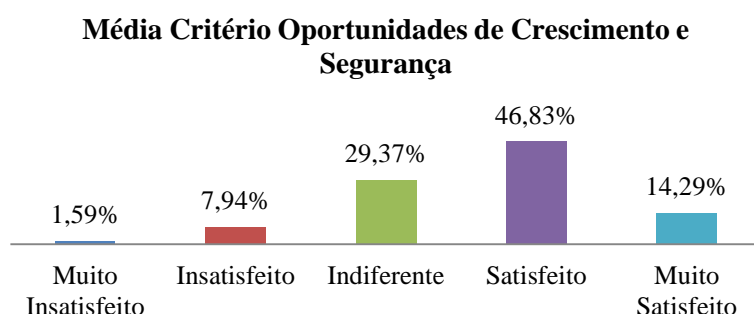
Pode-se concluir que a média geral deste critério acaba não representando de uma maneira real todas as perguntas, já que a satisfação é maior do que a insatisfação no geral porém alguns pontos, como a frequência de treinamentos e de feedbacks recebidos pelos colaboradores possuem um nível de satisfação um pouco menor e mais insatisfação do que as outras perguntas.

#### 4.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

A categoria diz respeito às oportunidades oferecidas para os colaboradores pela empresa para que eles possam se desenvolver pessoal e profissionalmente e com relação à estabilidade seu emprego.

O gráfico 29 mostra que 61,12% dos respondentes se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com relação a essa categoria. Apenas 1,59% dos colaboradores estão muito insatisfeitos, 7,94% insatisfeitos e um total de 29,37% se sente indiferente. Comparado com as categorias anteriores, pode-se dizer que possui um grau de satisfação mais elevado no total.

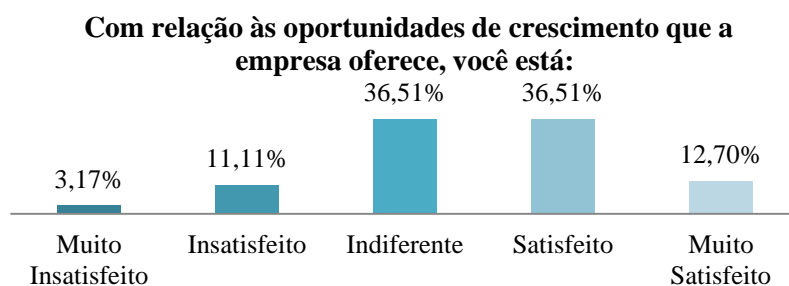
Gráfico 29 - Média das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança



Fonte: Dados primários.

No que diz respeito às oportunidades de crescimento que a empresa oferece para os seus colaboradores, o gráfico 30 mostra que o mesmo número de respondentes, 36,51%, afirmou que se sente satisfeito ou indiferente. Apenas 3,17% responderam que se sentem muito insatisfeitos, 11,11% se sentem insatisfeitos e 12,70% se sentem muito satisfeitos.

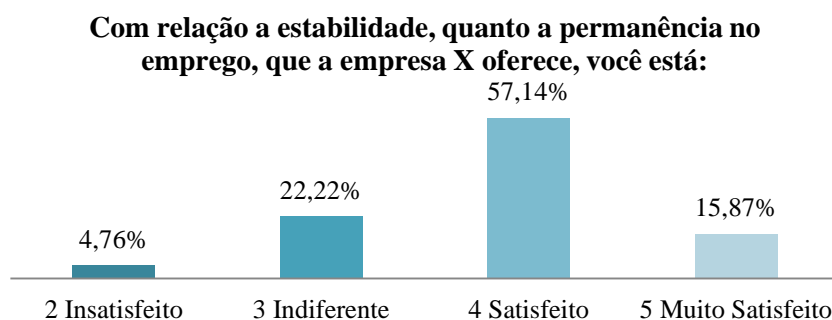
Gráfico 30 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança (1)



Fonte: Dados primários.

No quesito estabilidade oferecida pela empresa Alfa, nenhum respondente afirmou que se sente muito insatisfeito, enquanto mais da metade, 57,14%, disse que se sente satisfeito. 15,87% afirmaram que se sentem muito satisfeitos e 22,22% se sentem indiferentes.

Gráfico 31 - Distribuição das respostas relativas à categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança (2)



Fonte: Dados primários.

Conforme exposto nos gráficos acima, o critério que se refere a Oportunidades de Crescimento e Segurança foi muito bem avaliado pelos colaboradores, com poucos respondentes que se sentem muito satisfeito ou insatisfeitos, comparando com a quantidade de satisfeitos.

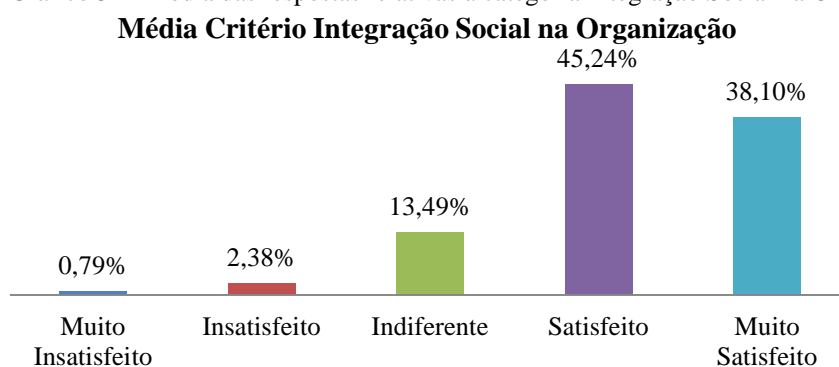
Em relação ao critério abordado o único ponto de sugestão levantado foi sobre o plano de carreira, o colaborador em questão sugeriu uma melhor definição no plano de carreira, melhor delimitada e mais clara.

#### 4.2.5 Integração Social na Organização

O critério de Integração Social na Organização refere-se aos relacionamentos e integração que o colaborador possui no ambiente de trabalho.

O gráfico 32 mostra que mais de 80% dos colaboradores da empresa Alfa estão pelo menos satisfeitos com o critério atual, sendo 45,24% satisfeitos e 38,10% muito satisfeitos, um número extremamente elevado se comparado com os outros critérios. Apenas 0,79% se sentem muito insatisfeito, 2,38% se sente insatisfeito e 13,49% estão indiferentes.

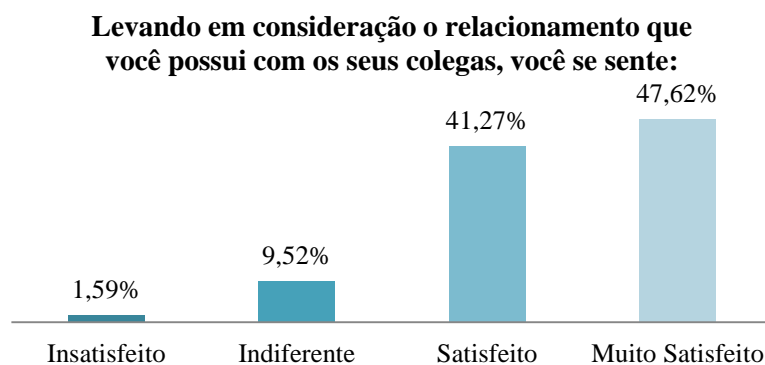
Gráfico 32 - Média das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização



Fonte: Dados primários.

Pode-se perceber de acordo com o que é exposto pelo gráfico 33 que quase metade dos respondentes se sente muito satisfeitos com a relação que possuem com os seus colegas, e 41,27% se sente satisfeito, totalizando quase 90% dos respondentes que se sentem pelo menos satisfeitos (88,89%). Nenhum colaborador afirmou que se sente muito insatisfeito com a relação que possui com seus colegas.

Gráfico 33 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização (1)

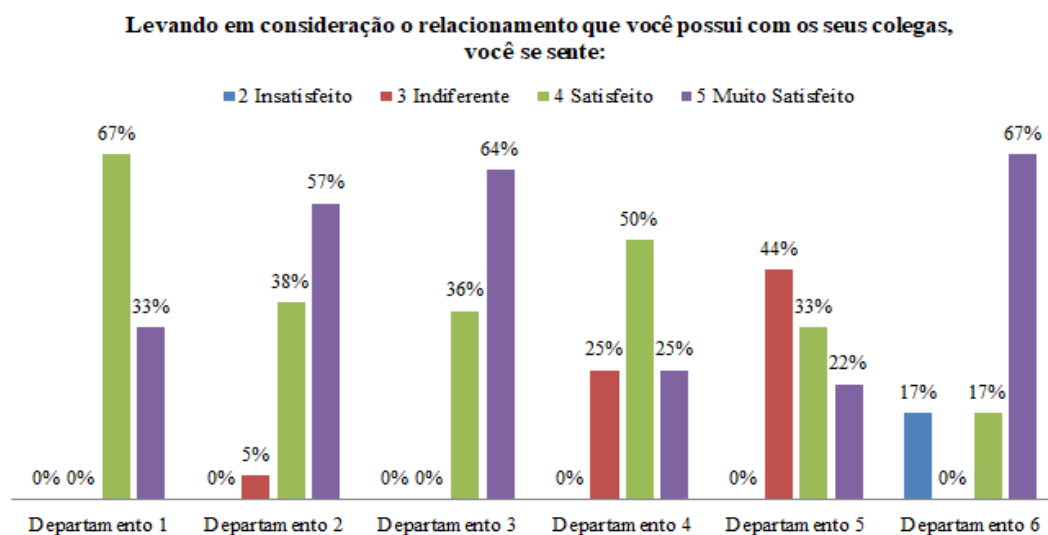


Fonte: Dados primários.



Quando separado por departamentos, pode-se perceber que os departamentos 1 e 2 são os departamentos que possuem a maior satisfação com relação ao relacionamento com seus colegas, chegando a 100% dos colaboradores satisfeitos. O departamento 6 foi o ponto fora da curva nesse critério e foi o único departamento que possui algum colaborador que não está satisfeito com o relacionamento com os seus colegas.

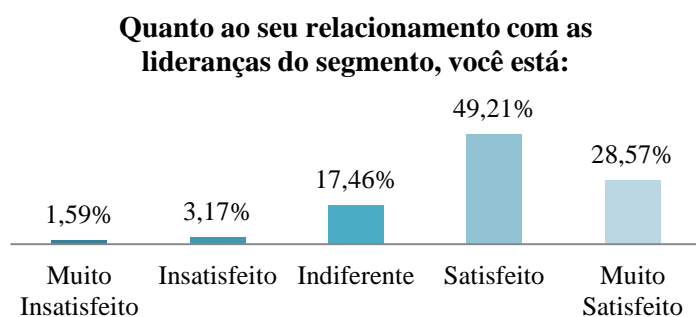
Gráfico 34 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização (2)



Fonte: elaborado pelas autoras.

Já quando se trata do relacionamento dos colaboradores com as lideranças de seguimento o número de muito satisfeitos diminui, porém o número de satisfeitos aumenta, assim como o de indiferentes. O número de muito satisfeitos passa de 47,62% para 28,57%, o de satisfeitos passa de 41,27% para 49,21% e o de indiferentes de 9,52% para 17,46%. O número de muito insatisfeitos permanece o mesmo e o de insatisfeitos aumenta um pouco.

Gráfico 35 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização (3)



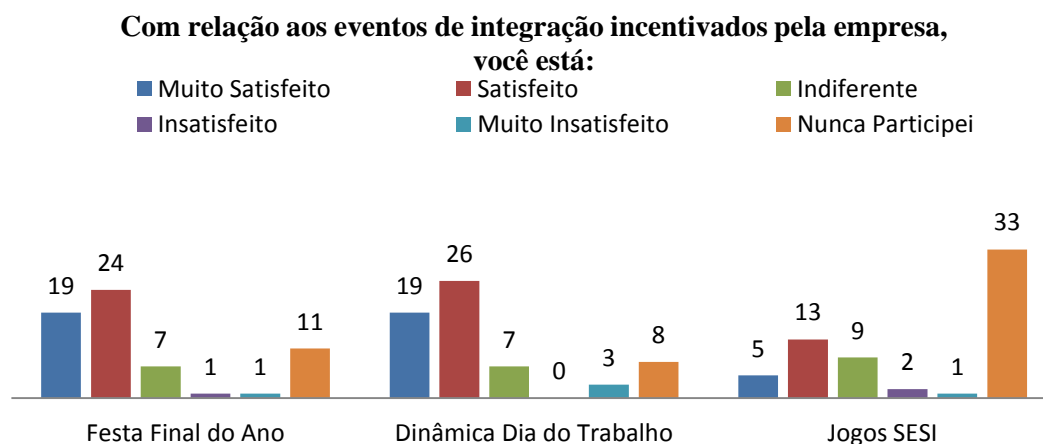
Fonte: Dados primários.

Conforme exposto nos gráficos 34 e 35 pode-se perceber que o relacionamento dos colaboradores com seus colegas é melhor do que com suas lideranças. Ainda assim, os níveis de satisfação de ambos os critérios é bastante elevado.

A empresa Alfa promove/incentiva alguns eventos para a integração de seus colaboradores. Os gráficos 36 e 37 mostram qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação a esses eventos.

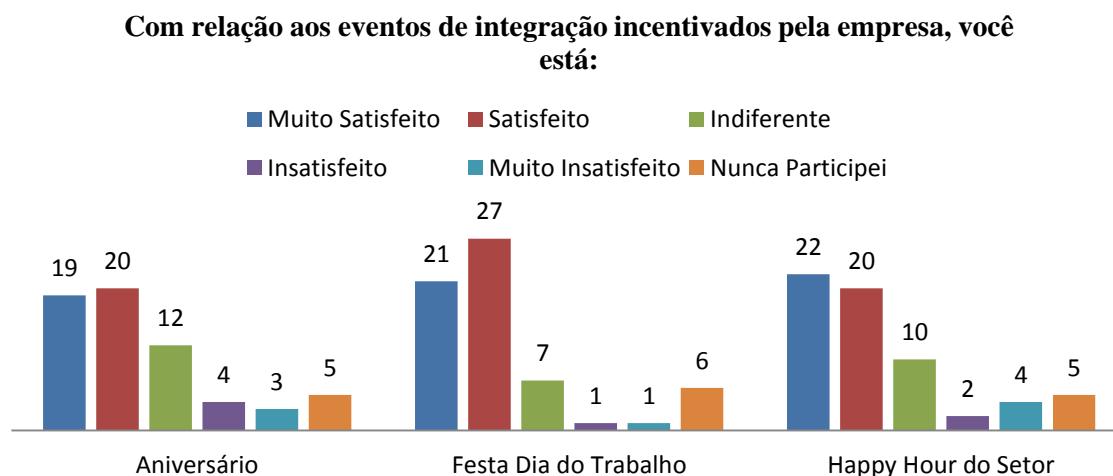
A maior parte dos colaboradores já participou de pelo menos um evento promovido pela empresa, sendo o happy hour do setor o evento com o maior número de participantes.

Gráfico 36 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização (4)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 37 - Distribuição das respostas relativas à categoria Integração Social na Organização (5)



Fonte: Dados primários.

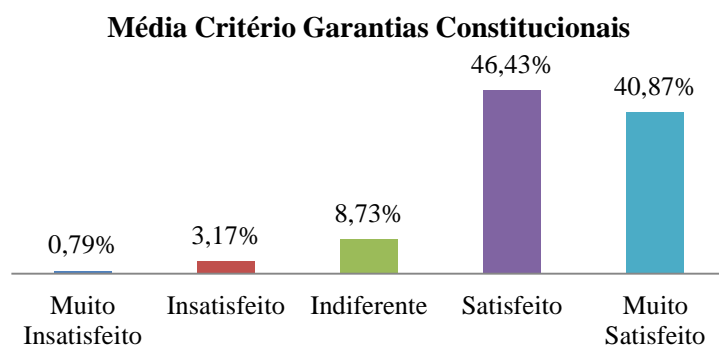
O evento que possui o maior número de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos é a Festa do Dia do Trabalho, porém todos os outros eventos possuem um nível de satisfação muito alto entre os respondentes que já participaram.

#### 4.2.6 Constitucionalismo

A categoria de constitucionalismo está relacionada com os direitos e deveres do trabalhador dentro da empresa e com relação ao cumprimento de leis pela Empresa Alfa.

O grau de satisfação dos funcionários com relação a esse critério é bastante elevado, chegando quase a 90% a soma dos respondentes satisfeitos e muito satisfeitos.

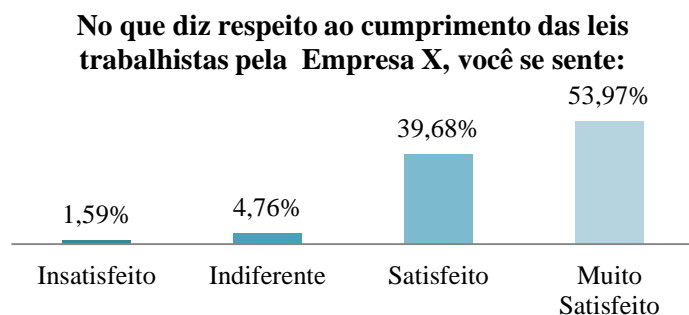
Gráfico 38 - Média das respostas relativas à categoria Constitucionalismo



Fonte: Dados primários.

De acordo com o gráfico 39 pode-se perceber que mais da metade dos colaboradores está muito satisfeito com o cumprimento de leis pela empresa Alfa. Nenhum respondente afirmou que se sente muito insatisfeito e apenas 1,59% se sente insatisfeito. Além disso, 39,68% se sentem satisfeitos e 4,76 são indiferentes.

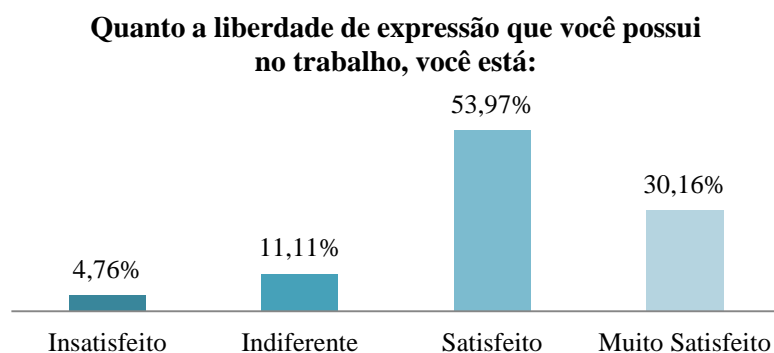
Gráfico 39 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (1)



Fonte: Dados primários.

Com relação à liberdade de expressão que o colaborador possui no ambiente de trabalho, mais da metade respondeu que se sente satisfeito, 53,97% e 30,16% se sente muito satisfeito. Nenhum colaborador afirmou que se sente muito insatisfeito.

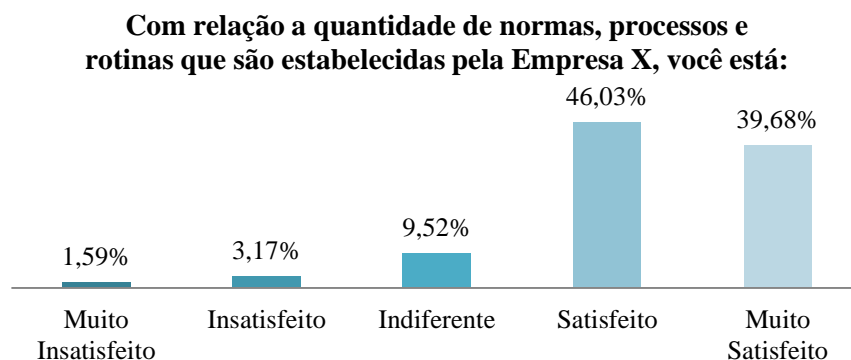
Gráfico 40 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (2)



Fonte: Dados primários.

Quase metade dos respondentes afirma que se sente satisfeito com a quantidade de normas, processos e rotinas que a empresa estabelece (46,03%), conforme exposto no gráfico 41. 39,68% dos colaboradores se sentem muito satisfeitos, e menos de 5% se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

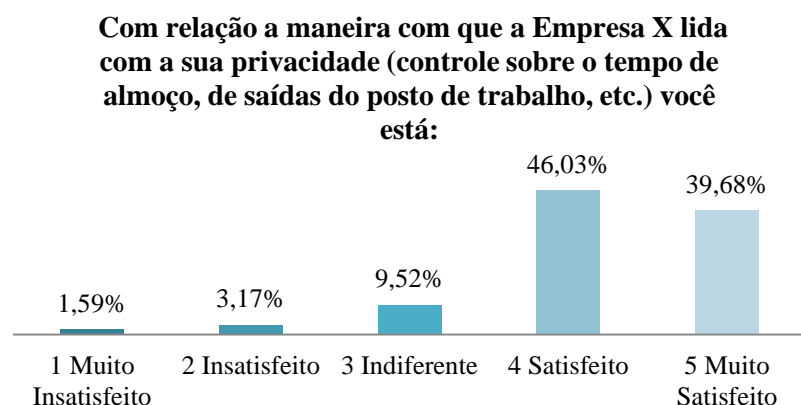
Gráfico 41 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (3)



Fonte: Dados primários.

No que se diz respeito à maneira com que a empresa Alfa lida com a privacidade do colaborador, mais de 85% dos colaboradores se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos, e apenas 4,76% se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Gráfico 42 - Distribuição das respostas relativas à categoria Constitucionalismo (4)



Fonte: Dados primários.

Conforme exposto nos gráficos acima, pode-se perceber que com relação ao critério de constitucionalismo, os colaboradores num geral se sentem bastante satisfeitos.

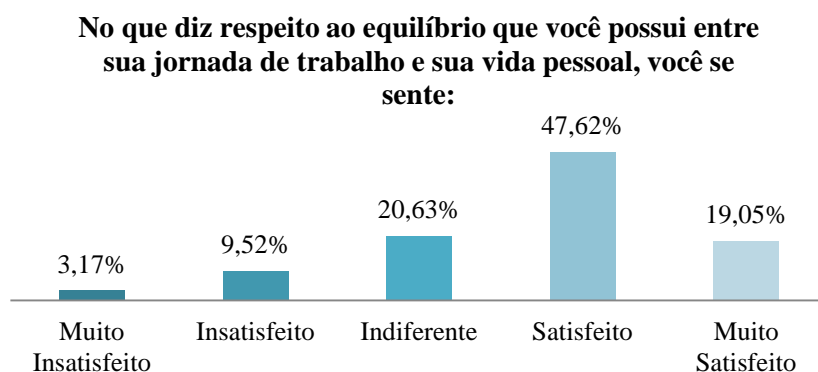
Nesse critério o único comentário foi relacionado à quantidade de processos e etapas que o colaborador deve seguir ao realizar determinada atividade, foi sugerido então, tentar simplificar ao máximo os processos e burocracias implantados pela empresa.

#### 4.2.7 Trabalho e Espaço Total da Vida

O sétimo critério refere-se ao equilíbrio que o colaborador possui entre seu trabalho e sua vida pessoal.

Para avaliar esse critério foi realizada apenas uma pergunta, buscando entender melhor o que os colaboradores sentem com relação ao equilíbrio entre sua jornada de trabalho e sua vida pessoal. Quase metade dos colaboradores, 47,62%, afirmaram que se sentem satisfeitos, 19,05% se sentem muito satisfeitos e 20,63% se sentem indiferentes. Com relação aos colaboradores que se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos, a soma resulta no número 12,69%.

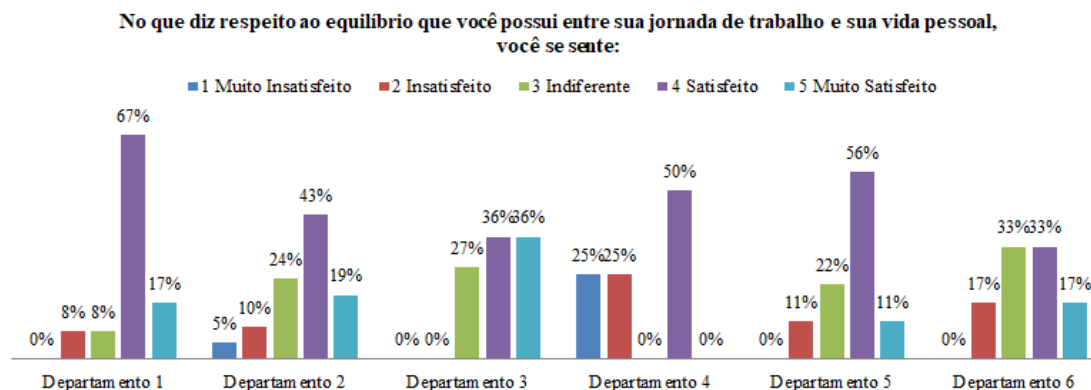
Gráfico 43 - Distribuição das respostas relativas à categoria Trabalho e o Espaço Total de Vida (1)



Fonte: Dados primários.

Quando separado por departamento, é possível perceber que o departamento 4 é o que possui o maior nível de insatisfação com relação ao equilíbrio entre a jornada de trabalho e sua vida pessoal, sendo 50% de insatisfeitos. O departamento de Gerenciamento de Imagens é o único que não possui nenhum colaborador insatisfeito com esse quesito.

Gráfico 44 - Distribuição das respostas relativas à categoria Trabalho e o Espaço Total de Vida por departamentos

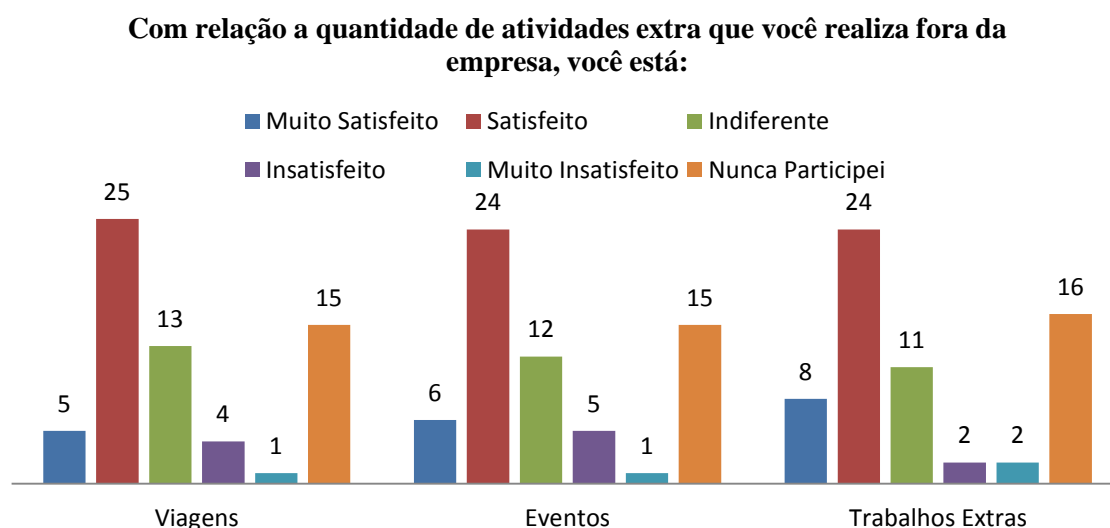


Fonte: Dados primários.

Tendo em vista que a empresa possui algumas atividades extras que devem ser realizadas fora do ambiente de trabalho, foi perguntado para os colaboradores qual era o seu nível de satisfação com relação a essas atividades.

Um pouco menos de um terço dos colaboradores afirmou que nunca participou de nenhuma dessas atividades. Entre os respondentes que já participaram dessas atividades, o nível de insatisfeitos ou muito insatisfeitos é relativamente baixo se comparado com o nível de satisfeitos, sendo, em todos os casos, mais do que quatro vezes menor.

Gráfico 45 - Distribuição das respostas relativas à categoria Trabalho e o Espaço total de Vida (2)

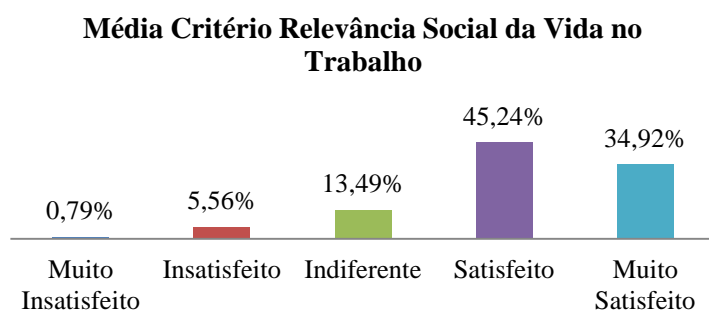


Fonte: Dados primários.

#### 4.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

Essa categoria busca mensurar os aspectos relacionados à Relevância Social da Vida no trabalho, como o orgulho de fazer parte da organização. De acordo com o gráfico 46 pode-se perceber que mais de 70% dos colaboradores da empresa se sentem muito satisfeitos ou satisfeitos com relação a esse critério.

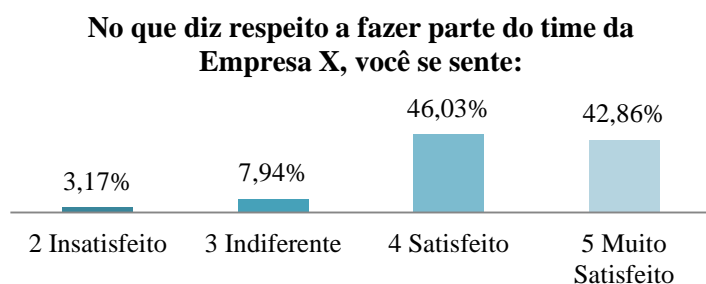
Gráfico 46 – Média das respostas relativas à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho



Fonte: Dados primários.

Quando questionados como se sentem em fazer parte da empresa Alfa, mais de 48% dos respondentes afirmaram que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos, conforme explicitado no gráfico 47. Nenhum colaborador respondeu que se sente muito insatisfeito, e a soma de respondentes que se sentem insatisfeitos ou indiferentes resulta em menos de 12%.

Gráfico 47 - Distribuição das respostas relativas à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho (1)



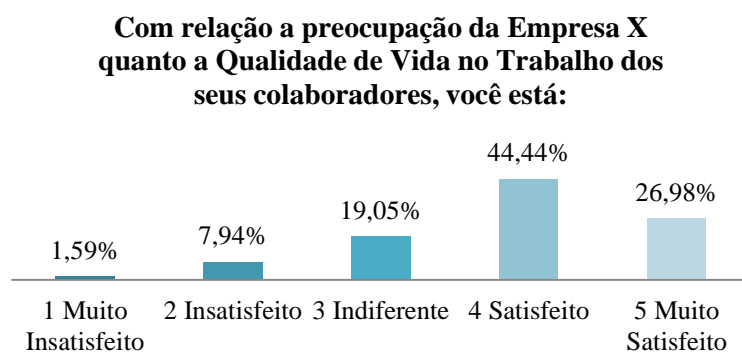
Fonte: Dados primários.

Com relação à preocupação que a empresa Alfa possui quanto a QVT de seus colaboradores, 44,44% se sentem satisfeitos, 26,98% se sentem muito satisfeitos,



19,05% se sentem indiferentes, 7,94% se sentem insatisfeitos e apenas 1,59% se sentem muito insatisfeitos.

Gráfico 48 - Distribuição das respostas relativas à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho (2)



Fonte: Dados primários.

#### 4.2.9 Fatores que estimulam a trabalhar na Empresa Alfa

Quando abordados sobre os fatores que os estimulam a trabalhar na Empresa Alfa, podemos perceber no gráfico 49 que 36 pessoas, ou seja, mais de 50% dos respondentes se sentem estimulados pelas oportunidades de carreira que a empresa oferece. Seguido pela confiança na empresa, o qual 31 dos 63 respondentes elegeu como um fator de estímulo. Logo após, vemos com 19, 18 e 16 respostas respectivamente, o clima organizacional/relação com os colegas, o ambiente de trabalho e a localização da empresa, como uns dos principais fatores para se trabalhar na empresa Alfa. Os fatores benéficos oferecidos pela empresa, atribuições do cargo, carga horária/flexibilidade de horários e remuneração se mantiveram em uma média entre 14 e 13 respondentes. Já os menos votados foram respectivamente a valorização do ser humano, modelos de gestão e o perfil das lideranças.

Gráfico 49 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa



Fonte: Dados primários.

É interessante ressaltar que enquanto a oportunidade de crescimento é o fator mais bem avaliado nessa pergunta, apenas 31 pessoas responderam que estão satisfeitas ou muito satisfeitas com relação ao mesmo critério, conforme mostrado na sessão 4.2.4, e 23 colaboradores são indiferentes.

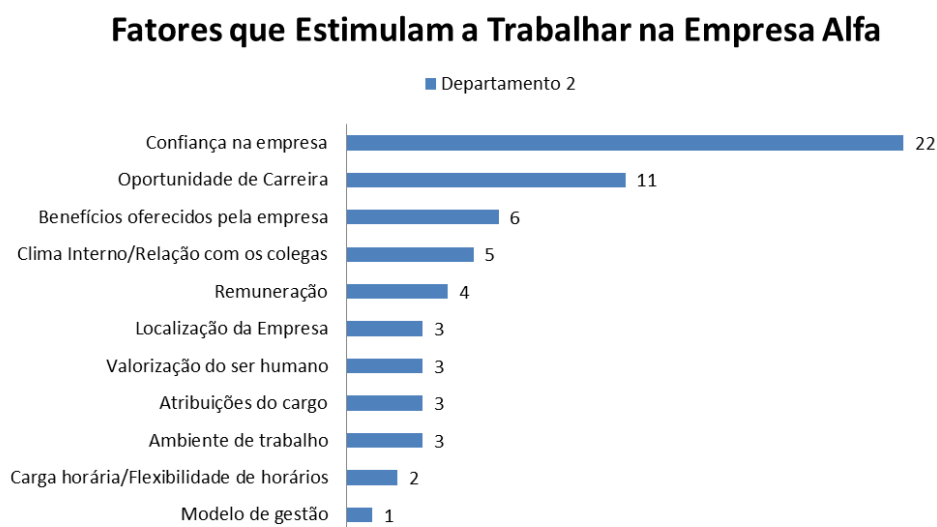
Quando esses fatores são analisados por departamentos, pode-se perceber que o resultado varia bastante para cada um. A oportunidade de carreira segue como o principal fator para os departamentos 1, 3, 5 e 6. Porém, para os departamentos 2 e 3, os fatores que mais estimulam segundo os colaboradores são, respectivamente, o clima interno/relação com os colegas e a localização da empresa.

Gráfico 50 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 1)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 51 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 2)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 52 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 3)



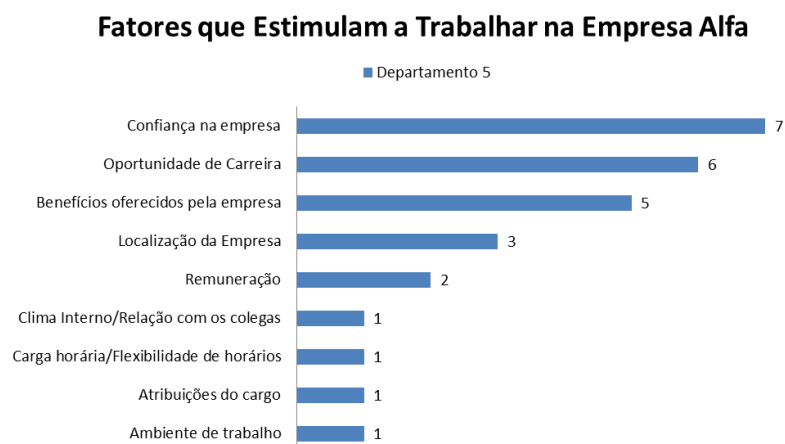
Fonte: Dados primários.

Gráfico 53 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 4)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 54 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 5)



Fonte: Dados primários.

Gráfico 55 – Distribuição das respostas relativas aos fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa (Departamento 6)



Fonte: Dados primários.

Enquanto o clima interno/relação com os colegas aparece como o primeiro fator para o departamento 2, para os outros departamentos é algo que não possui tanta importância, tendo apenas um ou dois votos. Mostrando que apesar de ser o terceiro item mais relevante quando somados todos os departamentos, isso acontece apenas por causa da expressiva quantidade de pessoas do departamento 2 que votaram nesse critério.

A confiança na empresa, que aparece como o segundo fator mais votado somando todos os departamentos, aparece como um dos fatores mais relevantes apenas

para os departamentos 1, 2, 3, 5, enquanto não foi citada pelo departamento 4 e apenas duas vezes pelo 6.

Quadro 10 - Fatores que mais estimulam a trabalhar na empresa Alfa por departamentos

Departamento	Fatores
Departamento 1	Oportunidade de carreira Ambiente de trabalho Confiança na empresa
Departamento 2	Clima interno/relação com os colegas Oportunidade de carreira Confiança na empresa
Departamento 3	Oportunidade de carreira Confiança na empresa
Departamento 4	Localização da empresa Atribuições do cargo
Departamento 5	Confiança na empresa Oportunidade de carreira Benefícios oferecidos pela empresa
Departamento 6	Oportunidade de carreira Ambiente de trabalho

Fonte: elaborado pelas autoras.

O quadro 10 mostra os fatores com mais votos de acordo com cada departamento. Os departamentos que possuem apenas dois critérios no quadro, a partir do terceiro houve um empate com dois ou mais fatores e por isso eles não estão sendo representados.

Pode-se perceber que oportunidade de carreira e confiança na empresa são os fatores mais relevantes na soma dos departamentos, porém isso varia de acordo com cada departamento. Os departamentos 1 e 6 citam que o ambiente de trabalho em que estão inseridos é um dos fatores que mais os estimulam a trabalhar na empresa, assim como para o departamento 5, os benefícios oferecidos para a empresa está entre os fatores mais votados.

#### 4.2.10 Pesquisa de Clima

Conforme foi observado na entrevista com a líder de DHO da empresa Alfa, é realizada uma pesquisa de clima anualmente na empresa, onde o resultado é compartilhado com as lideranças da empresa, e se for detectado algum problema recorrente em mais de alguma área é realizado um plano de ação corporativo.

A metodologia utilizada para a pesquisa de clima é o NPS, sendo feita a seguinte pergunta para os colaboradores: “Qual a probabilidade de você recomendar a empresa Alfa para um amigo ou colega trabalhar?”. A pesquisa é realizada com todos os colaboradores da empresa e é feita 100% online, sendo enviado e-mail para todos.

A resposta à pesquisa de clima não é obrigatória, porém um dos valores da empresa Alfa é a gestão participativa, acredita-se que a maior parte dos colaboradores responderia, e realmente o nível de engajamento dos colaboradores com a pesquisa é bem alto, cerca de 91% de participação.

Figura 3 – Pesquisa de clima da empresa Alfa



Fonte: empresa Alfa.

De acordo com a pesquisa de clima, figura 3, 74% dos respondentes são promotores da empresa, e apenas 6% são detratores. Com isso, o resultado final da pesquisa foi de 68%.

Outra estratégia adotada pela empresa Alfa para avaliar o clima da organização é manter um canal aberto entre os gestores de recursos humanos e os colaboradores. Essa estratégia acontece através de encontros mensais que o RH realiza com um grupo de colaboradores que tenham um escopo de atividades similares. Eles buscam ouvir a opinião e percepção dos colaboradores, além de esclarecer suas dúvidas sobre diversos assuntos que podem ter impacto no clima organizacional e na produtividade da empresa.

#### 4.3 Pontos Fortes e Fracos (objetivo específico c)

Com a aplicação do questionário e a realização da entrevista com a líder de DHO da empresa, foi possível coletar dados e identificar alguns pontos fortes e fracos com relação à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Alfa. A tabela 9 mostra a porcentagem de colaboradores satisfeitos (soma dos respondentes muito satisfeitos e satisfeitos), indiferentes e insatisfeitos (soma dos respondentes muito insatisfeitos e insatisfeitos) com cada critério do modelo de Walton.

Tabela 9 – Satisfação dos colaboradores por critério

	Insatisfeito	Indiferentes	Satisfeitos
Compensação adequada e justa	22,22%	28,04%	49,73%
Condições de trabalho	26,19%	18,25%	55,56%
Desenvolvimento de capacidades	20,95%	23,49%	55,55%
Oportunidades de crescimento	9,53%	29,37%	61,12%
Integração social	3,17%	13,49%	83,34%
Constitucionalismo	3,96%	8,73%	87,30%
Trabalho e espaço total de vida	12,69%	20,63%	66,67%
Relevância social da vida no trabalho	6,35%	13,49%	80,16%
<b>Total</b>	<b>13,13%</b>	<b>19,44%</b>	<b>67,43%</b>

Fonte: Dados primários.



Com relação à insatisfação dos colaboradores, pode-se perceber que os critérios Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho e Uso e Desenvolvimento de Capacidades foram os que obtiveram a maior porcentagem. Conseqüentemente, esses três foram os critérios com o menor número de satisfeitos também.

Com mais de 80% dos respondentes satisfeitos, os critérios Integração Social na Organização, Constitucionalismo e Relevância Social no Trabalho foram os melhores avaliados no questionário.

Tabela 10 – Satisfação por departamento

<b>Departamentos</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	16,75%	17,45%	65,80%
Departamento 2	13,58%	20,53%	65,89%
Departamento 3	7,75%	12,99%	79,26%
Departamento 4	22,34%	26,09%	51,56%
Departamento 5	16,67%	29,79%	53,54%
Departamento 6	20,14%	13,68%	66,18%

Fonte: Dados primários.

A tabela 10 mostra a média de satisfação por departamento, onde pode-se perceber que o departamento com o maior nível de satisfação coincide com o menor nível de insatisfação, e o mesmo vale para o maior nível de insatisfação e menor de satisfação.

#### **4.3.1 Pontos Fortes**

De acordo com o que foi coletado no questionário, alguns pontos fortes relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Alfa foram encontrados e serão apresentados a seguir.

##### **a) Compensação Justa e Adequada**

Apesar de este critério ser considerado como um dos critérios com o maior nível de insatisfação dos colaboradores, pode se perceber de acordo com as respostas no questionário que mesmo insatisfeitos com seu salário atual, muitos colaboradores quando perguntados sobre seu salário com relação a seus colegas de empresa ou colegas de profissão, mas que trabalham em outra empresa, se sentem menos insatisfeitos. O ponto forte de acordo com o questionário sobre esse critério se encontra na comparação entre os salários praticados pela empresa com outras empresas.

Tabela 11 - Satisfação por departamentos do critério de Compensação justa e adequada

<b>Compensação justa e adequada</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	36%	25%	39%
Departamento 2	16%	22%	62%
Departamento 3	6%	21%	73%
Departamento 4	25%	25%	50%
Departamento 5	22%	67%	11%
Departamento 6	44%	11%	44%

Fonte: Dados primários

Conforme a tabela 11, pode se perceber que o departamento que está mais satisfeito com relação a este critério é o 3, com 73% de satisfação.

## **b) Condições de Trabalho**

Com relação a esse critério, pode-se dizer que um ponto forte é a satisfação dos colaboradores com relação às alternativas de cumprir sua carga horária na empresa, sendo elas o banco de horas e o horário flexível que a empresa possui para a entrada e saída de seus colaboradores.

Tabela 12 - Satisfação por departamentos do critério de Condições de Trabalho

<b>Condições de trabalho</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	21%	21%	58%
Departamento 2	40%	19%	40%
Departamento 3	27%	18%	55%
Departamento 4	25%	13%	63%
Departamento 5	39%	17%	44%
Departamento 6	17%	17%	67%

Fonte: Dados primários

O destaque com relação a esta categoria está no departamento 6, que possui o maior nível de satisfação e o menor nível de insatisfação.

### c) Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Foram encontrados dois pontos fortes com relação ao terceiro critério de Walton, sendo eles a autonomia que os colaboradores possuem para realizar as suas atividades e a qualidade dos treinamentos que são oferecidos pela empresa para os colaboradores.

Tabela 13 - Satisfação por departamentos do critério de Uso e Desenvolvimento de Capacidades

<b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	25%	25%	50%
Departamento 2	16%	29%	55%
Departamento 3	13%	5%	82%
Departamento 4	35%	40%	25%
Departamento 5	33%	24%	42%
Departamento 6	17%	23%	60%

Fonte: Dados primários

O ponto forte e departamento que está mais satisfeito com relação ao terceiro critério de Walton é o 3, com mais de 80% de satisfação, segundo a tabela 13. Foi possível observar com a análise dos dados coletados no questionário que os colaboradores deste departamento estão satisfeitos principalmente com relação à autonomia que possuem para realizar seu trabalho, às oportunidades de treinamento e a qualidade dos treinamentos realizados pela empresa.

### d) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Quando perguntados quais os fatores mais os estimulam a trabalhar na empresa Alfa, o fator Oportunidade de Carreira foi o mais citado, sendo escolhido por 36 colaboradores, mais da metade dos respondentes, com isso pode-se perceber que este é um ponto forte que a empresa possui. Porém, como ressaltado anteriormente, apesar de ter sido o fator com a maior quantidade de votos nesta pergunta, quando questionados anteriormente apenas 31 colaboradores se sentem muito satisfeitos ou satisfeitos com relação às oportunidades de crescimento e 23 são indiferentes. Além disso, a

estabilidade que os funcionários possuem dentro da empresa também foi avaliado como um ponto forte.

Tabela 14 - Satisfação por departamentos do critério de Oportunidades de Crescimento e Segurança

<b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	25%	25%	50%
Departamento 2	2%	33%	64%
Departamento 3	5%	18%	77%
Departamento 4	13%	50%	38%
Departamento 5	6%	39%	56%
Departamento 6	17%	17%	67%

Fonte: Dados primários

Com relação às oportunidades de crescimento, é possível perceber que os níveis de satisfação por departamento são altos, porém os níveis de indiferença também. O departamento 3 se destaca mais uma vez por possuir o nível de satisfação mais elevado com relação a este critério, conforme apresenta a tabela 14.

#### **e) Integração Social na Organização**

O critério de Integração Social é o que possui o menor número de colaboradores insatisfeitos e o segundo maior número de colaboradores satisfeitos, podendo ser caracterizado como um dos maiores pontos fortes dentro da pesquisa realizada.

O relacionamento que os colaboradores possuem com os colegas é um dos maiores pontos fortes que a empresa possui, com menos de 2% de insatisfação. O relacionamento com as lideranças não possui um índice de satisfação tão alto, porém pode-se afirmar que também é um ponto forte da empresa Alfa.

Com relação aos eventos de integração que a empresa promove para seus colaboradores, dentre os respondentes que afirmam que já participaram destes eventos, o nível de satisfação é bastante elevado, passando de 50% em todos eles.

Tabela 15 - Satisfação por departamentos do critério de Integração Social na Organização

<b>Integração social na organização</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	4%	13%	83%
Departamento 2	0%	12%	88%
Departamento 3	0%	0%	100%
Departamento 4	0%	25%	75%
Departamento 5	6%	39%	56%
Departamento 6	17%	0%	83%

Fonte: Dados primários

Para o departamento 3 este é o ponto mais forte que foi analisado na pesquisa, sendo o único que possui 100% de colaboradores satisfeitos. Os departamentos 1 e 2 também possuem um nível bastante alto de satisfação e muito baixo de insatisfação, mostrando que é um ponto alto para estes também.

#### **f) Constitucionalismo**

Quase 90% dos colaboradores se sentem satisfeitos quando se trata do critério de constitucionalismo, que foi o critério melhor avaliado pelos respondentes. Pode-se afirmar que o cumprimento das leis trabalhistas pela empresa Alfa, a liberdade de expressão que os colaboradores possuem no trabalho, a quantidade de normas estabelecidas pela empresa e a maneira com que a empresa Alfa lida com a privacidade de seus colaboradores são pontos fortes da empresa, que possuem o nível de satisfação bastante elevado pelos colaboradores.

#### **g) Trabalho e o Espaço Total de Vida**

Com relação ao equilíbrio que os colaboradores possuem entre seu trabalho e sua vida pessoal, pode se dizer que grande parte, 60% dos colaboradores, se sentem satisfeitos, fazendo com que esse critério se torne um ponto forte da empresa.

Pode-se perceber também que muitas pessoas não realizam nenhum tipo de trabalho extra fora da empresa, e que os colaboradores que realizam, se sentem na maioria satisfeitos, ou indiferentes (em torno de 20%).

#### **h) Relevância Social da Vida no Trabalho**

Sendo o 3 critério com o maior número de respondentes satisfeitos, pode-se considerar que a relevância social da vida no trabalho é um dos pontos fortes que foram encontrados no estudo. A preocupação que a empresa Alfa possui com seus colaboradores pode ser considerado um ponto forte com mais de 70% dos colaboradores satisfeitos.

Tabela 16 - Satisfação por departamentos do critério de Relevância Social da Vida no Trabalho

<b>Relevância social da vida no trabalho</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Departamento 1	0%	13%	88%
Departamento 2	8%	8%	85%
Departamento 3	5%	5%	91%
Departamento 4	13%	38%	50%
Departamento 5	6%	22%	72%
Departamento 6	17%	8%	75%

Fonte: Dados primários

Num geral a satisfação com a relevância social da vida no trabalho para todos os departamentos está alta, com destaque para os departamentos 1, 2 e 3.

#### **i) Departamentos da Unidade de Segurança Eletrônica**

Com relação aos departamentos, quando eles são analisados individualmente é possível perceber de acordo com as análises realizadas anteriormente e conforme exposto na tabela 10 que os departamentos que estão mais satisfeitos e com o menor número de colaboradores insatisfeitos, sendo os pontos fortes da unidade, são os departamentos 1, 2 e 3.

#### **4.3.2 Pontos Fracos**

De acordo com o que foi coletado na entrevista com a líder de DHO e no questionários aplicado com os colaboradores, foram observados alguns pontos de melhoria em apenas 6 critérios que foram avaliados pelo presente estudo.

#### **a) Compensação Justa e Adequada**

Quando questionados sobre o salário recebido, uma boa parte dos colaboradores relatou que não se sente satisfeito ou que se sente indiferente, o que pode ser percebido como um ponto de melhoria para a empresa Alfa.

Conforme apresentado na tabela 11 na sessão anterior, os departamentos com o maior nível de insatisfação com esse critério são os departamentos 1 e 6.

## **b) Condições de Trabalho**

A estrutura física do ambiente de trabalho em que os colaboradores da empresa Alfa estão inseridos foi levantada como um ponto de melhoria pelos respondentes do questionário, sendo um dos critérios em que o nível de insatisfeitos foi mais elevado.

Nesse critério, também há a comunicação dos benefícios, pois alguns colaboradores relataram que nunca usufruíram de alguns dos benefícios que foram listados no questionário, pois desconheciam a existência do mesmo.

Ainda foi levantada nesse critério a falta de percepção dos respondentes sobre a inovação tanto no modelo de gestão quanto na empresa no geral, o que pode ser percebido como um ponto de atenção.

O alerta com relação esse critério por departamentos é para os departamentos 2 e 5, que possuem os maiores números de insatisfação.

## **c) Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

A frequência de feedbacks que os colaboradores recebem foi motivo de insatisfação de acordo com as respostas obtidas no questionário, tendo um nível de insatisfação bem mais elevado do que as perguntas do mesmo critério, assim como a frequência dos treinamentos que a empresa Alfa realiza, tendo mais de 20% de insatisfação entre os respondentes ambas as perguntas.

Com relação a este ponto, os departamentos 4 e 5 são os que possuem os menores índices de satisfação e também os maiores de insatisfação, sendo que o departamento 4 possui apenas 25% de satisfação.

#### **d) Constitucionalismo**

A quantidade de processos e burocracias impostas pela empresa para realizar certas atividades cotidianas foi mencionado pelos colaboradores como um ponto de atenção.

#### **e) Pesquisa de Clima**

A pesquisa de clima que é realizada pela empresa Alfa foi levantada como um ponto fraco pelas autoras, pois apesar de ter uma porcentagem bastante elevada de respondentes, acaba não trazendo tantos insumos, já que possui apenas uma pergunta.

#### **f) Departamentos**

Conforme mostrado nas análises anteriores, o departamento que merece uma atenção maior da empresa é o departamento 4, que possui o menor número de colaboradores satisfeitos e o maior número de colaboradores insatisfeitos. Os departamentos 5 e 6 também merecem certa atenção, já que o nível de insatisfeitos do departamento 6 passa de 20%, apesar de o nível de satisfação passar de 60%. O segundo menor nível de satisfação é o departamento 5, com 53,54%, conforme mostra a tabela 10.

### **4.4 Sugestões de melhoria (objetivo específico d)**

Após o levantamento de dados e insumos com a entrevista realizada com a líder de DHO, questionário aplicado com os colaboradores da unidade de Segurança Eletrônica e análise de documentos, as autoras identificaram alguns pontos que podem auxiliar nos processos da empresa. Os principais quesitos analisados como oportunos para melhorias foram os feedbacks, treinamentos, comunicação dos benefícios e a pesquisa de clima aplicada pela empresa.

#### **a) Feedbacks e Treinamentos**



Conforme foi apontado no critério anterior, um dos pontos de melhoria que foi encontrado para a empresa Alfa tem relação com a frequência que os colaboradores recebem feedback de seus supervisores, assim como a frequência de treinamentos que são realizados para os colaboradores.

De acordo com a entrevista realizada com a líder de DHO da empresa Alfa, foi explicado que anualmente o DHO realiza uma avaliação de desempenho e um feedback formal que é obrigatório e todos os líderes devem cumprir. Essa é a única prática de feedback que é obrigatória pela empresa, porém a área de DHO acredita que os líderes devem realizar um momento de interação com seus colaboradores, com um feedback, de 90 em 90 dias. Essa prática de feedbacks a cada 3 meses não é obrigatória, mas é incentivada pelo DHO.

Porém pode-se observar que alguns colaboradores estão insatisfeitos com a frequência que recebem feedback mesmo assim, portanto sugere-se que a empresa Alfa busque realizar mais feedbacks com seus colaboradores, não necessariamente feedbacks formais, mas ter mais momentos onde o líder da área tenha uma interação com o colaborador buscando sempre a evolução do mesmo.

Foi verificado na entrevista com a líder de DHO da empresa também que existem alguns tipos diferentes de treinamentos que são oferecidos para os colaboradores, dentre eles uma plataforma online onde são ofertados cursos EAD gratuitos, existe também o programa multiplicadores de conhecimento e os treinamentos específicos que são internos de cada departamento.

Muitos colaboradores não tem conhecimento de todas as oportunidades de treinamento que são oferecidas pela empresa e acredita-se esse é um dos motivos pelo qual o nível de satisfação com a frequência de treinamentos foi baixo, portanto sugere-se que a área de DHO divulgue com mais frequência às oportunidades de treinamento oferecidas, mas também oferecer mais treinamentos geral e específicos para cada área.

## **b) Comunicação de benefícios**

De acordo com o relato de alguns colaboradores nas questões abertas do questionário que foi aplicado para a realização deste estudo um ponto de melhoria é a comunicação dos benefícios da empresa. Além disso, pode-se perceber com as respostas do questionário que alguns benefícios nunca foram utilizados por muitos dos

colaboradores, sendo por falta de interesse ou por falta de divulgação da própria empresa.

A empresa Alfa possui uma cartilha com todos os benefícios que a empresa possui, porém foi verificado que apenas a existência da cartilha não é o suficiente para que todos os colaboradores tenham conhecimento da existência dos benefícios. São mais de 40 benefícios oferecidos pela empresa que todos os colaboradores podem usufruir.

Sendo assim, sugere-se que a empresa divulgue os benefícios frequentemente e não apenas com o uso da cartilha. Uma ideia é apresentar os benefícios na página inicial da intranet, de forma visível a todos, outro ponto de divulgação interessante seriam as televisões, que mostram o faturamento, que estão espalhadas pela empresa.

### **c) Pesquisa de clima**

Como constatado anteriormente, a pesquisa de clima aborda apenas uma pergunta para todos os colaboradores, sendo assim muitos insumos que poderiam ser recolhidos para que a empresa continue sempre crescendo, com a opinião sincera de seus colaboradores, são deixados de fora.

Sugere-se que a empresa Alfa aplique uma pesquisa de clima mais completa e que abranja mais temas, para que se possa ter mais insumos sobre diferentes áreas da empresa. A pergunta atual da pesquisa com certeza revela como está o clima da empresa, mas já que já existe uma pesquisa ela poderia ser aprimorada.

### **d) Departamentos**

Foi percebido que os departamentos com o menor número de colaboradores satisfeitos são os departamentos 4 e 5, por isso sugere-se que se dê uma atenção especial a esses departamentos, buscando entender mais a fundo a razão pela qual o número de colaboradores insatisfeitos é maior.

O departamento 6, apesar de possuir 66% de satisfação, possui mais de 20% de insatisfação no geral, sendo o segundo maior nível de insatisfação, porém, quando analisados os critérios separadamente, o único critério alarmante é o de compensação justa e adequada, e por isso a média de insatisfação aumenta, conforme tabela 17.

Tabela 17 – Satisfação por critérios departamento 6

<b>Departamento 6</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Compensação adequada e justa	44%	11%	44%
Condições de trabalho	17%	17%	67%
Uso e desenvolvimento de capacidades	17%	23%	60%
Oportunidade de crescimento e segurança	17%	17%	67%
Integração social	17%	0%	83%
Constitucionalismo	17%	0%	83%
Trabalho e espaço de vida total	17%	33%	50%
Relevância social da vida no trabalho	17%	8%	75%
<b>Média satisfação</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>66%</b>

Fonte: Dados primários.

As tabelas a seguir mostram a satisfação dos departamentos com relação aos critérios de Walton e estão destacados os critérios que são sugeridos que se atue mais

Tabela 18 – Satisfação por critérios departamento 4

<b>Departamento 4</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Compensação adequada e justa	25%	25%	50%
Condições de trabalho	25%	13%	63%
Uso e desenvolvimento de capacidades	35%	40%	25%
Oportunidade de crescimento e segurança	13%	50%	38%
Integração social	0%	25%	75%
Constitucionalismo	19%	19%	63%
Trabalho e espaço de vida total	50%	0%	50%
Relevância social da vida no trabalho	13%	38%	50%
<b>Média satisfação</b>	<b>22%</b>	<b>26%</b>	<b>52%</b>

Fonte: Dados primários.

Conforme apresentado na tabela 18, é possível ver que os critérios que possuem o maior número de colaboradores insatisfeitos são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e trabalho e espaço de vida total.

Tabela 19 – Satisfação por critérios departamento 5

<b>Departamento 5</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Satisfeitos</b>
Compensação adequada e justa	22%	67%	11%
Condições de trabalho	39%	17%	44%
Uso e desenvolvimento de capacidades	33%	24%	42%
Oportunidade de crescimento e segurança	6%	39%	56%
Integração social	6%	39%	56%
Constitucionalismo	11%	8%	81%
Trabalho e espaço de vida total	11%	22%	67%
Relevância social da vida no trabalho	6%	22%	72%

<b>Média satisfação</b>	<b>17%</b>	<b>30%</b>	<b>54%</b>
-------------------------	------------	------------	------------

Fonte: Dados primários.

A tabela 19 mostra que para o departamento 5, os critérios que foram menos bem avaliados são os três primeiros, sendo eles compensação justa e adequada, condições de trabalho e uso e desenvolvimento de capacidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Com a evolução da forma com que o trabalho tem sido visto pelos pesquisadores e pelas organizações, torna-se mais importante discutir o assunto e pensar no bem-estar dos colaboradores e das organizações. O mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e a busca por resultados cada vez melhores também. Com isso, pensar na satisfação e produtividade do colaborador passou a ter mais importância para as organizações, tendo em vista que um colaborador satisfeito produz mais, trazendo mais resultados para a organização.

A Qualidade de Vida no Trabalho está muito ligada à satisfação e a produtividade do trabalhador, tendo em vista que a QVT busca esse equilíbrio entre o bem estar do colaborador e da organização, considerando-se que um está atrelado ao outro, quanto mais produtivo é o colaborador, mais ganhos ele gera para a empresa.

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta: as ações de QVT da empresa Alfa para a unidade de segurança eletrônica estão possibilitando um desenvolvimento de uma percepção de qualidade de vida para os seus colaboradores?

Para que a pergunta fosse respondida, foram elaborados quatro objetivos específicos com a intenção de obter mais informações sobre a qualidade de vida no trabalho da empresa Alfa e conseqüentemente a pergunta pudesse ser resolvida.

Com base na entrevista aplicada com a líder de DHO e com a análise de documentos da empresa pode-se alcançar o primeiro objetivo específico de conhecer as políticas de recompensa e benefícios da empresa Alfa. Foram levantados 45 políticas e benefícios que foram divididos de acordo com as oito categorias de Walton para facilitar a análise.

Foi diagnosticado que nem todos os colaboradores possuem conhecimento ou utilizam os benefícios oferecidos pela empresa Alfa, o que é um ponto fraco da organização, já que a maioria dos benefícios são criados para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, todos os colaboradores deveriam ter conhecimento do que a empresa possibilita para eles.

Entretanto, sobre os benefícios que os colaboradores conhecem e utilizam, foi analisado que a maioria é muito bem visto e possui um bom nível de satisfação. Como a empresa possui um número elevado de benefícios, dificulta a chance de todos os

colaboradores conhecerem e utilizarem todos, até por que alguns são bastante específicos para alguns públicos (como o programa para gestantes), porém os benefícios onde todos os colaboradores podem participar, como o convênio com as academias fora da empresa, por exemplo, poderiam ser melhores comunicados.

O segundo objetivo específico, que era de analisar a percepção dos colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na unidade de Segurança Eletrônica foi abordado no tópico de análise de dados, onde foi analisado o questionário aplicado com os colaboradores da área de acordo com o modelo de Walton. É importante salientar que nem todos os colaboradores da unidade responderam o questionário, portanto não se trata de uma visão da unidade por completo.

Com relação a este objetivo, pode-se perceber que num geral a satisfação dos colaboradores da empresa está bem elevada, porém alguns critérios têm um nível de insatisfação um pouco maior e devem ter um pouco mais de cuidado pela empresa. Com relação ao critério de Compensação Justa e Adequada, pode-se perceber que alguns colaboradores estão insatisfeitos com o seu salário, porém um ponto interessante é que quando comparado com o salário de seus colegas de empresa, ou colegas de profissão, mas que trabalham em outras organizações, esse nível de insatisfação diminui.

O nível de insatisfação dos colaboradores com relação ao ambiente físico de seu local de trabalho também é um ponto relevante dentro do critério de Condições de Trabalho, com mais de 30% de insatisfação.

Foi relatado que existe certa insatisfação com a frequência de feedbacks recebidos pelos colaboradores, e com a frequência dos treinamentos. Contudo, nos outros quesitos do critério de Uso e Desenvolvimento de Capacidades, os colaboradores estão em sua maioria, satisfeitos.

Os últimos 5 critérios todos possuem um ótimo nível de satisfação, tendo destaque os critérios de Integração Social, Constitucionalismo e Relevância Social da Vida no Trabalho, todos com um nível de satisfação maior que 80% e de insatisfação menor do que 6,5%.

Com a realização da entrevista com a líder de DHO e a aplicação dos questionários com os colaboradores, foi possível coletar dados suficientes para ter uma visão geral da QVT na empresa, e com isso responder o objetivo específico três, de identificar pontos fortes e fracos na unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa.

Foram identificados alguns fatores de melhoria na empresa Alfa que já foram

citados anteriormente, porém, foi possível observar também que num geral, a maior parte dos colaboradores da Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa está satisfeita com relação à empresa e os critérios utilizados para medir a QVT. Mantendo e sempre buscando melhorias para os seus pontos fortes, e aceitando as sugestões de melhorias para os pontos fracos, é muito provável que esse nível de satisfação dos colaboradores apenas aumente, fazendo com que a empresa cresça cada vez mais.

Pode-se concluir que todos os objetivos específicos propostos no presente estudo foram alcançados, sendo eles: a) conhecer as políticas de recompensas e benefícios da empresa Alfa; b) Analisar a percepção dos colaboradores quando a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa; c) Identificar pontos fortes e fracos quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa; e d) Sugerir melhorias com base no que foi percebido na coleta de dados com os colaboradores e com a líder de DHO.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Com a elaboração do presente estudo é sugerido para futuras pesquisas que a coleta de dados seja realizada com um maior período de tempo, para que se consiga abordar mais colaboradores podendo representar a realidade da unidade sem margens de erro.

Além disso, sugere-se que os critérios em que foram encontrados pontos fracos sejam abordados de uma maneira mais profunda, buscando analisar melhor os porquês, e caso as sugestões do presente estudo sejam aceitas, verificar se realmente obtiveram algum efeito com relação à satisfação dos colaboradores.

Outra sugestão é que seja realizado um acompanhamento mais próximo aos colaboradores para que as insatisfações possam ser mais bem analisadas e entendidas.

## REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009
- BERGAMINI, C. W. A, **Motivação nas Organizações**; São Paulo: 2008
- BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho: Dilemas e Perspectivas**. Florianópolis: Editora Insular, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CONGRESSO 2019: Viver melhor: trabalho, stress e saúde. Viver melhor: trabalho, stress e saúde. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/congressos/congresso-2019>>. Acesso em: 15 maio 2019
- CONGRESSO de Stress e Qualidade de Vida no Trabalho, da ISMA-BR 2018. Disponível em: <<http://www.qualidade-rs.org.br/site/blog/2018/01/23/congresso-de-stress-e-qualidade-de-vida-no-trabalho-da-isma-br-2018/>>. Acesso em: 15 maio 2019
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.
- DESCONHECIDO. **Mercado de segurança eletrônica prevê crescimento de 10% em 2019**. Disponível em: <<https://revistasegurancaeletronica.com.br/mercado-de-seguranca-eletronica-preve-crescimento-de-10-em-2019/>>. Acesso em: 10 maio 2019.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GRANATO, Luísa. **Conheça as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2018**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2018/>>. Acesso em: 24 maio 2019
- KONDO, Y., **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: E.. Gente, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, Luana Almeida; JARDIM, Gardênia Tereza Pereira. Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 1, n. 19, p.69-84, jan. 2013.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O STRESS E A**



**EXPANSÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL.** São Paulo: Revista de Administração, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Carolina. **Práticas de Recursos Humanos - PRH:** Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional:** Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASLOW, Abraham H.. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEWSTROM, John W.. **Comportamento Organizacional:** O Comportamento Humano no Trabalho. 12. ed. São Paulo: Mcgraw-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008.

PESQUISA ABESE mapeia mercado de segurança eletrônica. Disponível em: <<https://abese.org.br/index.php/412-pesquisa-abese-mapeia-mercado-de-seguranca-eletronica>>. Acesso em: 13 maio 2019

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social:** Estudos Contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgard Blucher Ltda., 1978.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total.** Florianópolis: Editora Insular, 1996.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: Sead/ufsc, 2006.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

ZUCCHERATO, Gustavo. **A evolução do mercado de segurança no Brasil**. Disponível em: <<https://revistadigitalsecurity.com.br/artigo-a-evolucao-do-mercado-de-seguranca-no-brasil/>>. Acesso em: 10 maio 2019.

## APÊNDICE A - Entrevista com a Gestora de Recursos Humanos

### Questões:

#### 1. Referente à categoria **compensação justa e adequada**:

1.1 Há um plano de cargos e salários na empresa? Se sim, como funciona?

1.2 Existe diferenciação de salários entre um colaborador e outro?

- Caso positivo, com base em que a empresa constitui essa diferenciação?
- Caso negativo, por quê?

#### 2. Referente à categoria **condições de segurança e saúde no trabalho**:

2.1 Como é definida a carga horária dos colaboradores?

2.2 Atualmente, a organização desenvolve alguma ação voltada para a QVT, saúde e bem-estar dos servidores?

- Caso positivo, quais?
- Como funcionam?
- A empresa disponibiliza ginástica laboral? Qual o intuito desse programa? Qual o impacto que é esperado com isso?

#### 3. Referente à categoria **utilização e desenvolvimento de capacidades**:

3.1 Existem alguma política/cultura de feedbacks na empresa?

- Caso positivo, como funciona?
- Qual a frequência?

3.2 A empresa oferece treinamentos aos colaboradores?

- Caso positivo, como funciona?
- De quanto em quanto tempo?
- Para quem é disponibilizado?
- Onde e por quem é realizado?

3.3 A empresa estimula seus colaboradores a buscar conhecimentos fora do ambiente de trabalho?

- Caso positivo, libera o colaborador no horário de trabalho?

- Ajuda a pagar o valor curso?
- Caso positivo, como funciona, paga o valor integral/parcial, diária?
- Qual o retorno esperado?

#### 4. Referente à categoria **oportunidades de crescimento e segurança**:

4.1 A empresa possui um plano de carreira? Como funciona?

4.2 A empresa dá alternativas de crescimento e oportunidades?

- Se sim, como funciona?

4.3 Há uma política de mudança de cargo e promoções?

- Caso positivo, como funciona?
- São abertas vagas específicas para colaboradores internos?
- Como são divulgadas essas vagas?
- Por que a pessoa tem que estar no mínimo 1 ano na empresa para mudar de cargo?

4.4 A empresa prima pela questão de estabilidade e segurança de seus colaboradores?

- Caso positivo, como funciona?

#### 5. Referente à categoria **integração social na organização**:

5.1 Existe alguma maneira de incentivar a integração entre os funcionários?

- Caso positivo, quais são essas maneiras? (eventos, reuniões)
- Como elas são colocadas em prática?
- A iniciativa de realizar as integrações normalmente são tomadas por quem?
- São eventos para toda a empresa ou exclusivos para o segmento em que o colaborador está inserido?

5.2 A empresa estimula eventos para seus colaboradores fora do ambiente de trabalho?

ex: eventos esportivos

- Caso positivo, como funciona?
- Quais esportes?

5.3 A empresa Alfa tem algum programa de inclusão social?

- Como funciona o programa Aproxima?

6. Referente à categoria **garantias constitucionais**:

6.1 Existe algum tipo de controle da empresa sobre o tempo que o colaborador se ausenta do seu posto de trabalho (saídas para almoço, café, idas ao banheiro)?

6.2 Existe alguma cartilha/norma da empresa sobre como o colaborador deve se portar no ambiente de trabalho, o que não deve falar, como deve se vestir?

6.3 A empresa estabelece normas e processos sobre como realizar determinado procedimento?

- Caso positivo, como são estabelecidas essas normas/processos?
- São processos flexíveis, o colaborador pode utilizar outras alternativas além dos processos pré-determinados pela empresa?
- Caso o colaborador não cumpra essas normas/processos o que acontece?

7. Referente a **benefícios e políticas de RH** (pontos positivos e negativos dos benefícios, fazer uma análise de cada benefício)

7.1 Existe algum outro benefício que não foi citado anteriormente na entrevista?

7.2 Quais são os benefícios mais importantes e que mais geram resultados? Quais os retornos que a empresa espera com eles?

7.3 Como funciona caso alguém queira implementar uma nova ação/benefício?

7.4 Os gestores das áreas tem autonomia para implementar ações de incentivo em sua respectiva área?

- Você acredita que existe mais algum ponto que deveria ser abordado na entrevista? Fique a vontade para fazer algum comentário, crítica ou sugestão.

## **APÊNDICE B - Questionário com os Colaboradores**

### **Estudo sobre a qualidade de vida no trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa.**

Prezado colaborador,

Somos alunas do curso de graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e estamos desenvolvendo nosso Trabalho de Conclusão de Curso sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Unidade de Segurança Eletrônica da empresa Alfa.

Este questionário tem o intuito de entender a percepção dos colaboradores em relação ao tema abordado. Deixamos claro que este estudo é de cunho acadêmico e esclarecemos que você não será identificado, então se sinta tranquilo para responder de maneira sincera.

O questionário visa saber o quão satisfeito você está em diversos fatores que envolvem o seu trabalho na empresa Alfa, caso você não tenha certeza em como responder, escolha a alternativa com a qual você mais se identifica.

#### **Perfil**

##### **Em qual faixa etária você se encaixa?**

- 18 a 23
- 24 a 29
- 30 a 35
- 36 a 41
- Mais de 41

##### **Qual o seu gênero?**

- Feminino
- Masculino
- Outros

**Há quanto tempo você trabalha na empresa Alfa?****Entre**

- 0 e 11 meses
- 1 e 5 anos
- 6 e 10 anos
- 11 e 15 anos
- mais de 15 anos

**Em qual departamento você trabalha?**

- Departamento 1
- Departamento 2
- Departamento 3
- Departamento 4
- Departamento 5
- Departamento 6
- Departamento Nulo
- Outros

**Qual seu nível de escolaridade?**

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Outros

**Você tem filhos?**

- Sim
- Não

**Qual seu estado civil**

- Solteiro  
 Casado  
 Separado  
 Divorciado  
 Viúvo  
 Outros

**Considere a escala:**

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Indiferente; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito;

**Quanto a Compensação Adequada e Justa**

Esse critério visa entender o quão satisfeito o colaborador está em relação a sua remuneração.

Em relação ao seu salário você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Levando em consideração o salário dos seus colegas de empresa, como você se sente em relação ao seu salário:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com base na média salarial dos profissionais que atuam no mesmo cargo que você fora da empresa Alfa, como você se sente em relação ao seu salário:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

**O quão satisfeito você está com relação aos benefícios oferecidos pela empresa**

**Alfa:**

Transporte Fretado

Prato Mil (Restaurante)



Banco Itaú dentro da empresa  
 Aula de inglês dentro da empresa  
 Convênio com a farmácia Sesi  
 Auxílio Creche  
 Pró Educar (subsídios para educação do colaborador)  
 Plano de saúde  
 Ambulatório dentro da empresa

Espaço aberto a críticas e sugestões sobre a compensação justa e adequada na empresa:

### **Condições de trabalho**

Esse critério visa entender o quanto satisfeito o colaborador está em relação à saúde e segurança no trabalho.

O quanto satisfeito você está em relação às alternativas que a empresa possibilita para que você cumpra sua carga horária atual:

Banco de Horas  
 Home Office  
 Horário flexível para entrada e saída

Com base na sua carga horária atual em relação à quantidade de trabalho que você é responsável, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Em relação à estrutura física do seu ambiente de trabalho, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Em relação aos programas de incentivo a um estilo de vida mais saudável que a empresa oferece, você está:

Academia dentro da empresa

Ginástica laboral  
 Incentivo a realizar caminhadas/trilhas  
 Estande de frutas  
 Coleta de exames na empresa  
 Programa para gestantes  
 Convênios com academias da região

Espaço aberto a críticas e sugestões em relação às condições de trabalho na qual você está inserido:

### **Quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades**

Esse critério visa entender o quão satisfeito você está em relação à utilização e desenvolvimento de suas capacidades dentro da empresa.

Levando em consideração a autonomia que você possui para realizar as suas atividades, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à frequência de feedbacks que você recebe, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à qualidade dos treinamentos que são oferecidos pela empresa, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Em relação à frequência de treinamentos que são oferecidos pela empresa, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Em relação às oportunidades fornecidas para que o colaborador realize treinamentos e capacitações fora da empresa, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Espaço aberto a críticas e sugestões em relação ao desenvolvimento de capacidades dos colaboradores:

### **Quanto à oportunidade de crescimento e segurança**

Essa critério visa identificar o quão satisfeito o colaborador está em relação às oportunidades de crescimento e a sensação de estabilidade no emprego que empresa passa.

Com relação às oportunidades de crescimento que a empresa Alfa oferece, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à estabilidade, quanto à permanência no emprego, que a empresa Alfa oferece, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Espaço aberto para críticas e sugestões quanto às oportunidades de crescimento dentro da empresa:

### **Quanto à integração social na organização**

Critério que visa identificar o quão satisfeito o colaborador está em relação à integração social na empresa.

Levando em consideração o relacionamento que você possui com os seus colegas, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Quanto ao seu relacionamento com as lideranças do segmento, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação aos eventos de integração incentivados pela empresa, você está:

Festa de final do ano

Dinâmica do dia do trabalho (benchmarking)

Jogos do SESI

Comemoração de aniversário (enfeitar a mesa, salgadinho)

Integração/Festa Dia do Trabalho

Happy hour/Festa do setor

Espaço aberto para críticas e sugestões referente à integração social na organização:

### **Quanto às garantias constitucionais**

No que diz respeito ao cumprimento das leis trabalhistas pela empresa Alfa, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Quanto à liberdade de expressão que você possui no trabalho, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à quantidade de normas, processos e rotinas que são estabelecidas pela empresa Alfa, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à maneira com que a empresa Alfa lida com a sua privacidade (controle sobre o tempo de almoço, de saídas do posto de trabalho, etc.) você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Espaço aberto para críticas e sugestões sobre processos e normas da empresa:

### **Quanto ao trabalho e seu espaço total de vida**

No que diz respeito ao equilíbrio que você possui entre sua jornada de trabalho e sua vida pessoal, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à quantidade de atividades extra que você realiza fora da empresa, você está:

Viagens

Eventos

Trabalhos (visitas a distribuidor/clientes, realizar teste em campo, etc.)

Espaço aberto para críticas e sugestões sobre trabalho e espaço total de vida:

### **Quanto à relevância social da vida no trabalho**

No que diz respeito a fazer parte do time empresa Alfa, você se sente:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Com relação à preocupação da empresa Alfa quanto a Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores, você está:

1 2 3 4 5

Muito Insatisfeito ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Muito Satisfeito

Espaço aberto para críticas e sugestões sobre Relevância Social da Vida no Trabalho:

**Selecione os 3 principais fatores que te estimulam a trabalhar na** empresa Alfa

- ( ) Oportunidade de Carreira
- ( ) Confiança na empresa
- ( ) Valorização do ser humano
- ( ) Modelo de gestão
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Benefícios oferecidos pela empresa
- ( ) Clima Interno/Relação com os colegas
- ( ) Perfil das lideranças
- ( ) Remuneração
- ( ) Localização da Empresa
- ( ) Carga horária/Flexibilidade de horários
- ( ) Atribuições do cargo

Em sua opinião, o que poderia tornar a empresa Alfa uma empresa ainda melhor para se trabalhar?

## APÊNDICE C - Quadro com benefícios

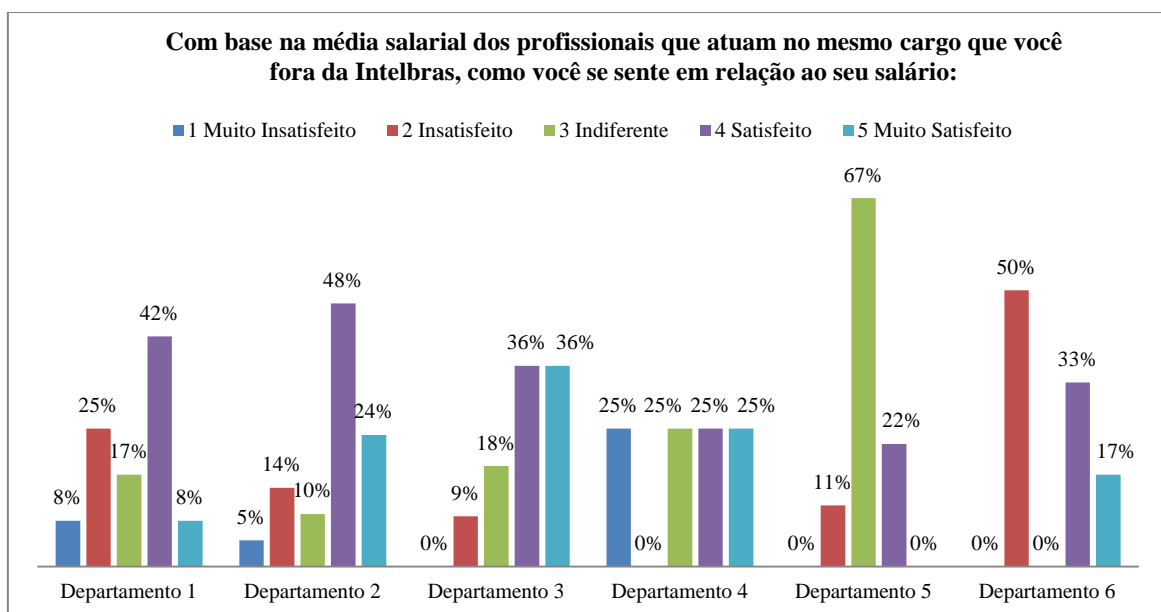
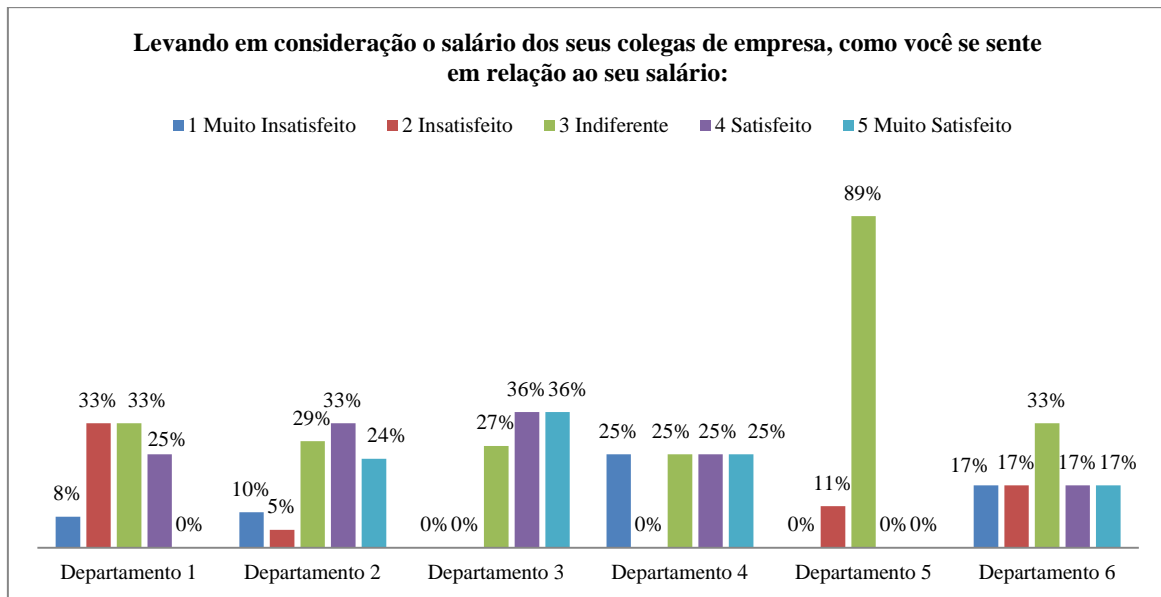
<b>Benefício</b>	<b>Descrição do Benefício</b>
<b>Cartão de Benefícios</b>	Esse cartão permite compras nos estabelecimentos conveniados (supermercados, farmácias, postos de gasolina, entre outros), com desconto na folha de pagamento. O colaborador recebe o cartão e tem um crédito de 20% de seu salário pré-aprovado para compras nas redes credenciadas
<b>Convênios e parcerias</b>	A empresa Alfa possui convênios com diversos parceiros incluindo instituições de ensino, escolas de idiomas, restaurantes, lojas e salões de beleza.
<b>Empréstimo consignado</b>	O objetivo é auxiliar os colaboradores que se encontrem em dificuldades financeiras ou que necessitem de recursos para aquisição de imóvel próprio. A negociação do valor e as condições de pagamento são feitas diretamente na instituição bancária. Ao solicitar o Crediário Consignado Itaú, o gerente do banco simula os valores para contratação e repassa ao RH para análise e aprovação. O valor é depositado diretamente na conta do colaborador e as prestações são cobradas diretamente no contracheque. A contratação do benefício também pode ser feita pelo caixa eletrônico ou pelo Itaú Bankline.
<b>Transporte Fretado</b>	A empresa Alfa oferece transporte fretado aos seus colaboradores, proporcionando conforto, comodidade, pontualidade e segurança. São diversas linhas em todos os turnos, que garantem um deslocamento seguro da residência ao trabalho e vice-versa. Além de proporcionar transporte personalizado e exclusivo aos colaboradores, a empresa Alfa os bonifica com percentual abatido no valor do desconto do vale-transporte ou transporte seletivo. Esse percentual é extensivo a todos os colaboradores que utilizam vale-transporte ou transporte seletivo e que possuem salário até determinada faixa salarial.
<b>Portal RH</b>	Para facilitar a comunicação e o acesso às informações, a empresa Alfa disponibiliza ao colaborador o Portal RH, em que ele pode consultar informações sobre salário, benefícios, cartão-ponto, contracheque e demais assuntos de competência do RH.
<b>Vagas de estacionamento</b>	A empresa Alfa disponibiliza vagas preferenciais para colaboradores com alguma necessidade especial de locomoção e também para gestantes nos seus últimos meses de gestação. Além disso, ao lado da empresa, há um estacionamento com vagas exclusivas para supervisores e para gerentes. As vagas destinadas aos gerentes são cobertas.
<b>Auxílio-funeral</b>	Nessas situações, a Empresa Alfa doa uma coroa de flores e disponibiliza um ônibus para traslado, do velório ao sepultamento, desde que seja na Grande Florianópolis. Além disso, por meio de um benefício complementar vinculado ao seguro de vida, nos casos de óbito de colaboradores, filhos ou cônjuges, o procedimento para

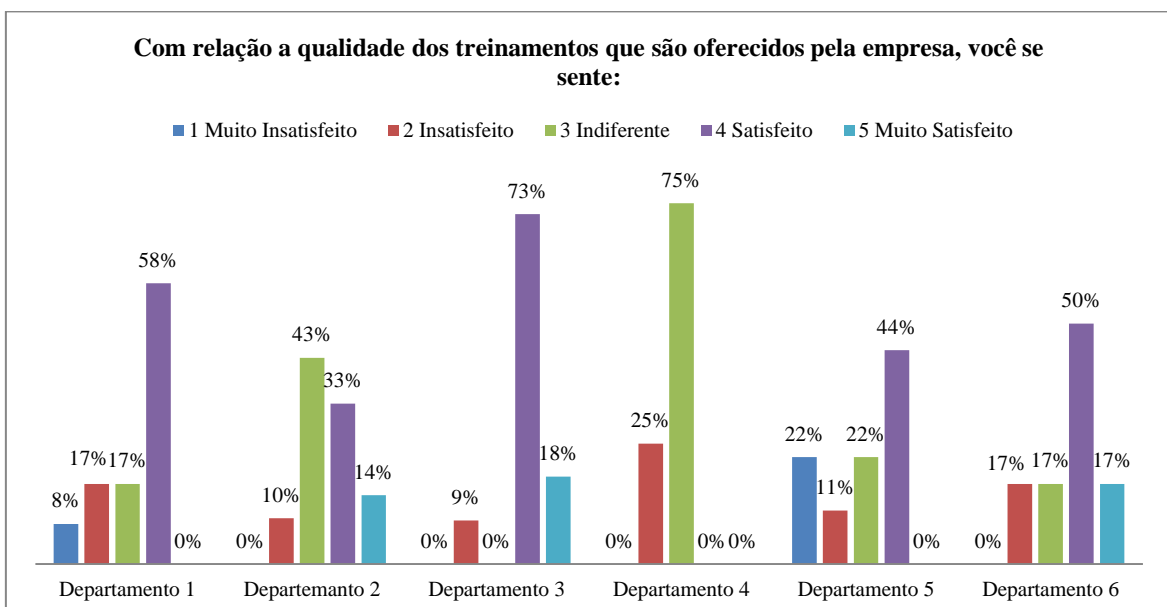
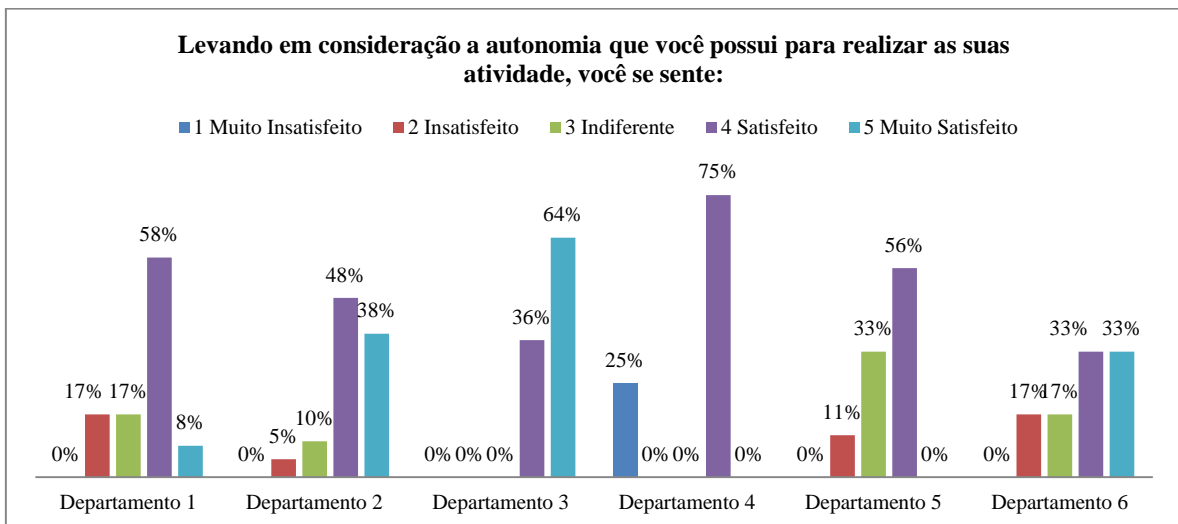
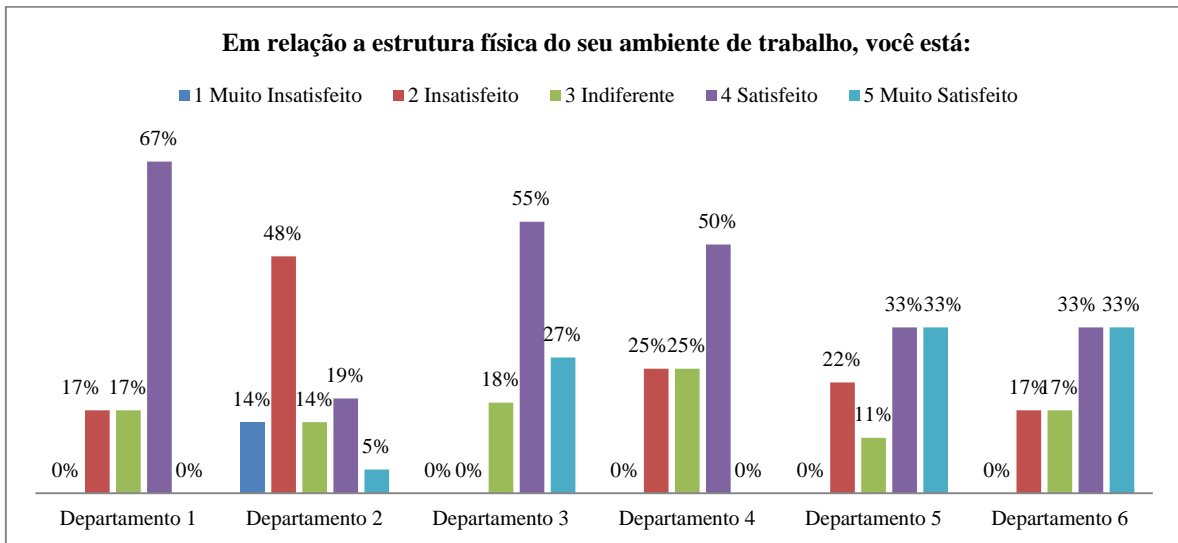
	sepultamento e a indicação da funerária são feitos pela seguradora.
<b>Seguro de vida</b>	A Empresa Alfa concede, sem custo, a todos os seus colaboradores, uma apólice de seguro de vida. O colaborador que optar por uma apólice com maior valor deve procurar o RH para consultar a tabela de coberturas e os valores do desconto em folha.
<b>Previdência privada</b>	O benefício de previdência privada abrange planos de previdência indicados para investimentos de longo prazo, que possibilitam o recebimento de uma renda complementar no momento da aposentadoria. Nesses planos, você participa das aplicações mensais e vai acumulando os recursos em fundo de investimento para que possa, no futuro, usufruir tudo o que investiu ao receber sua renda complementar.
<b>Convênio com farmácia</b>	O convênio com farmácia é uma comodidade oferecida aos colaboradores. Os pedidos podem ser feitos diretamente nos estabelecimentos conveniados ou, para os colaboradores da matriz, no posto de atendimento da farmácia dentro das dependências da empresa, via telefone ou presencialmente.
<b>Convênio clínicas médicas</b>	É um serviço de atendimento médico com hora marcada em clínicas conveniadas à Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis (AEMFLO). O colaborador que aderir ao benefício pagará uma mensalidade por especialidade (pediatria, ginecologia, clínica geral, entre outras especialidades médicas) e terá direito a consultas sem nenhum valor adicional.
<b>Atendimento emergencial SOS Unimed</b>	O colaborador que necessitar é atendido por uma equipe médica em uma unidade móvel nas dependências da empresa, ou encaminhado ao hospital, caso necessário.
<b>Atendimento psicológico</b>	Parceria com clínicas conveniadas para atendimento psicológico para funcionários e dependentes a um valor especial. Os interessados devem buscar informações no ambulatório.
<b>Atendimento médico assistencial</b>	Atendimento médico assistencial no ambulatório da empresa, como alternativa para fazer uma gestão adequada de saúde dos colaboradores e do plano de saúde.
<b>Odonto SESI</b>	O colaborador tem acesso ao plano odontológico do SESI Indústria
<b>Plano de saúde</b>	A Empresa Alfa oferece a seus colaboradores e dependentes o benefício de um plano de saúde com ampla cobertura de atendimento e consultas dentro e fora do estado, por meio da modalidade de coparticipação.
<b>Bradesco saúde</b>	Oferece aos colaboradores externos e dependentes o benefício de um plano de saúde nacional com ampla cobertura de atendimento e consultas dentro e fora do estado, por meio da modalidade de coparticipação.
<b>Plano odontológico</b>	Oferece convênio odontológico aos colaboradores, extensível a dependentes (cônjuge e filhos). O colaborador e o dependente pagarão uma mensalidade fixa por pessoa

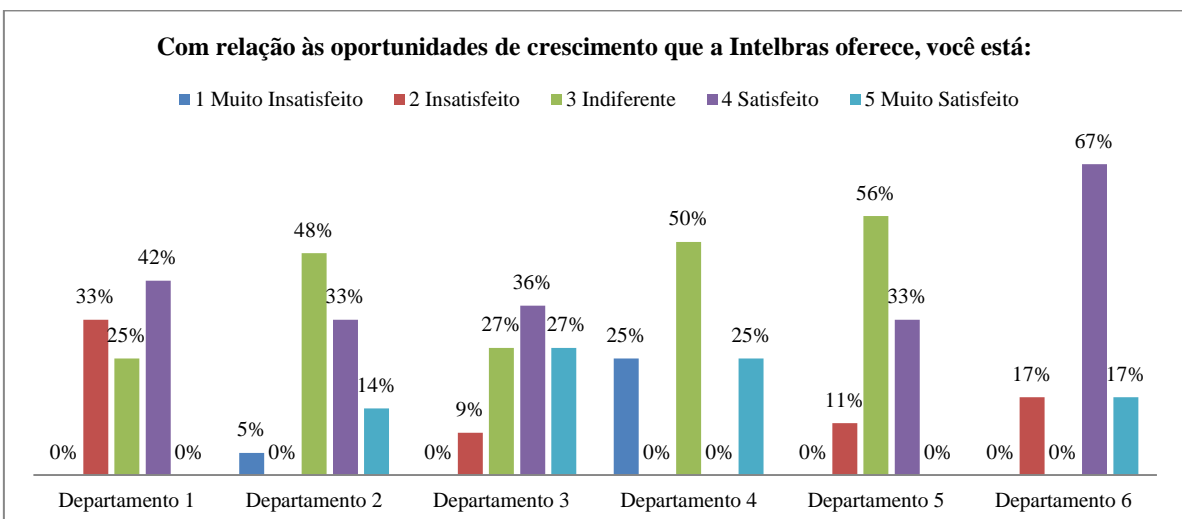
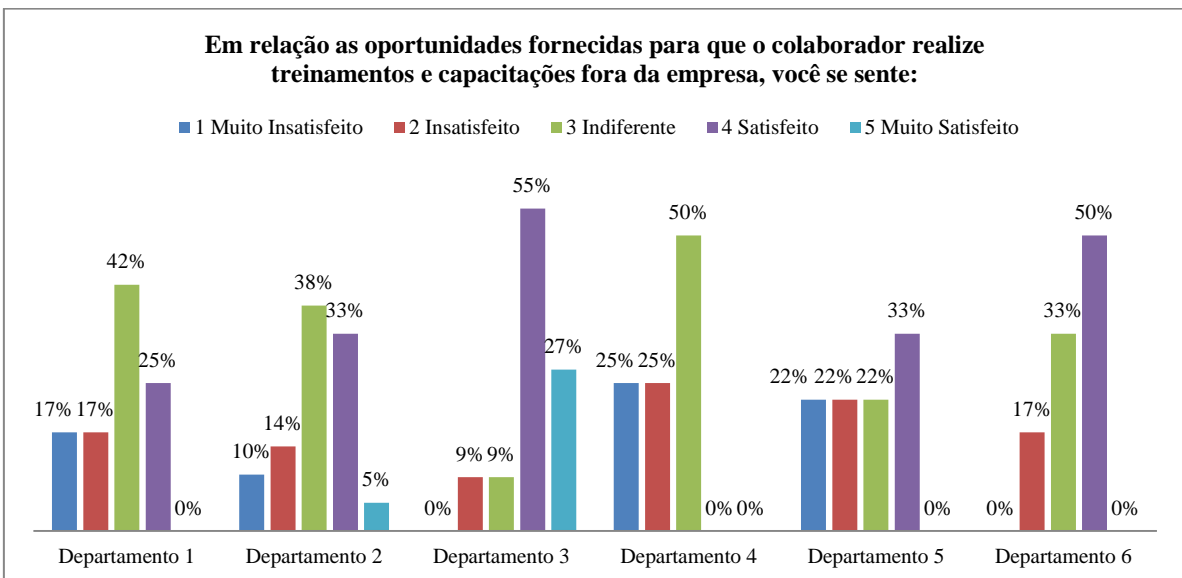
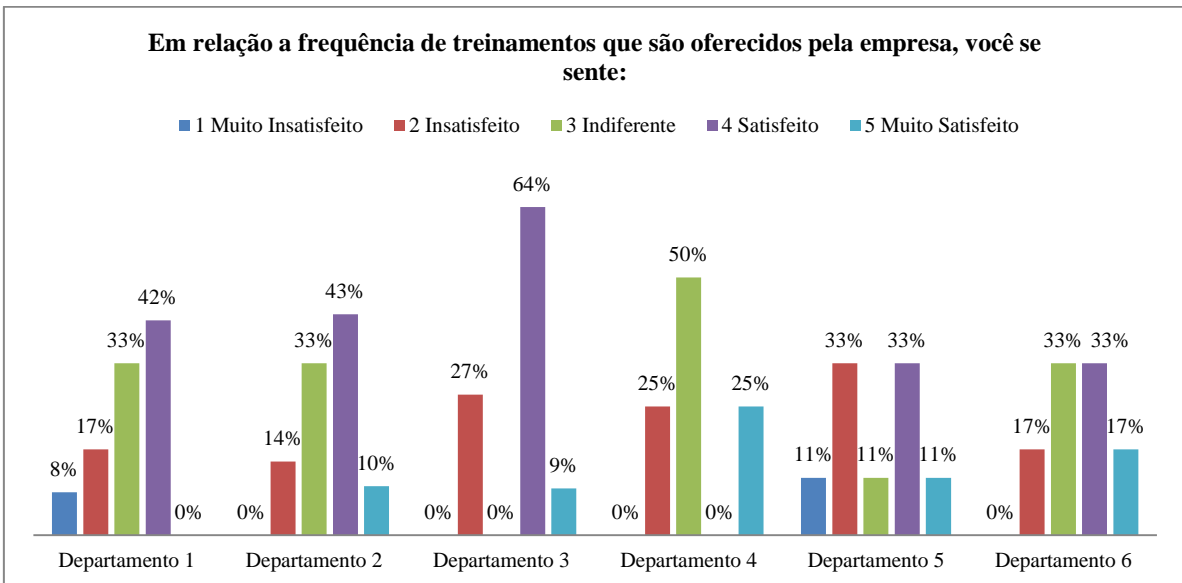


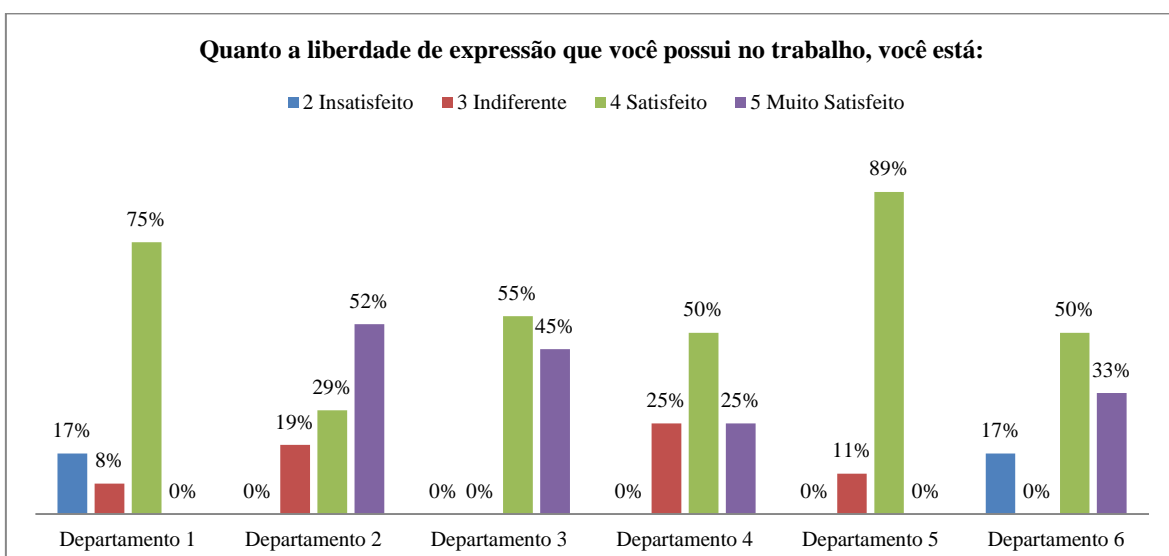
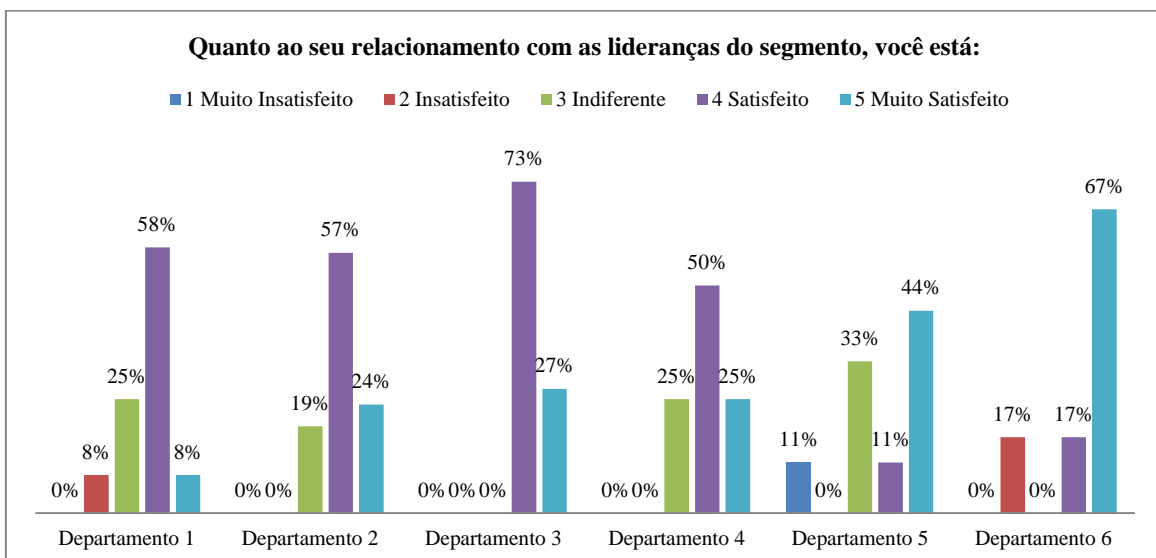
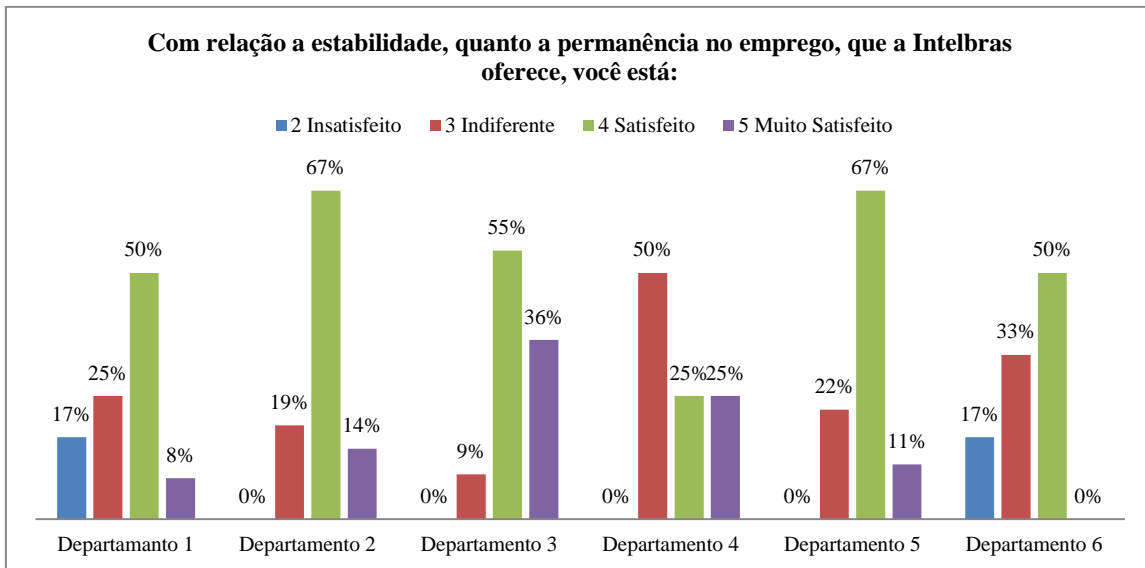
<b>Programa encantou</b>	É um canal de comunicação onde o colaborador pode enviar uma mensagem agradecendo e reconhecendo seu colega por realizar uma entrega diferenciada, pois através do reforço positivo de comportamentos e atitudes voltados a clientividade nossa cultura de qualidade e atenção aos clientes se tornará ainda mais forte.
<b>Aulas de inglês dentro da empresa</b>	A empresa Alfa cede seu espaço aos colaboradores que tem interesse em fazer aulas de inglês em seus horários livres, pensando no conforto e comodidade dos mesmos.
<b>Biblioteca</b>	A empresa Alfa investe em livros com o intuito de aperfeiçoar os conhecimentos de seus colaboradores. No RH da matriz existem mais de 750 exemplares de fácil acesso a todos. Também existem livros disponíveis nas outras filiais. Para solicitar o empréstimo, o colaborador deve ir até o RH para assinar um documento e retirar o acervo. Para consultar temas, títulos ou autores disponíveis, o colaborador deve acessar o portal online da empresa.
<b>Quitanda de frutas</b>	A empresa Alfa oferece aos seus colaboradores a possibilidade de adquirir frutas frescas sem ter que sair de dentro da empresa, através de uma "quitanda" onde todas a frutas ficam expostas, junto com uma tabelinha de preço e uma caixinha onde o colaborador deixa o valor referente a fruta que ele adquiriu.

## APÊNDICE D – Gráficos por Departamento



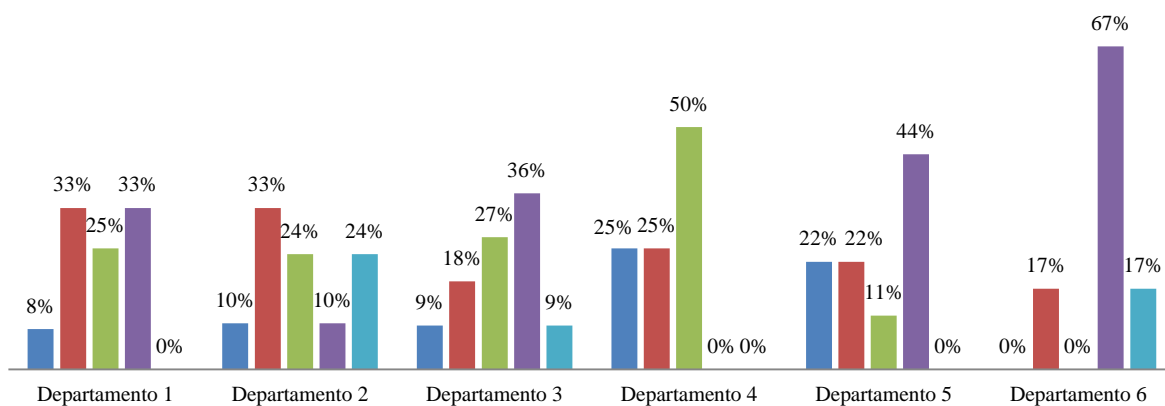






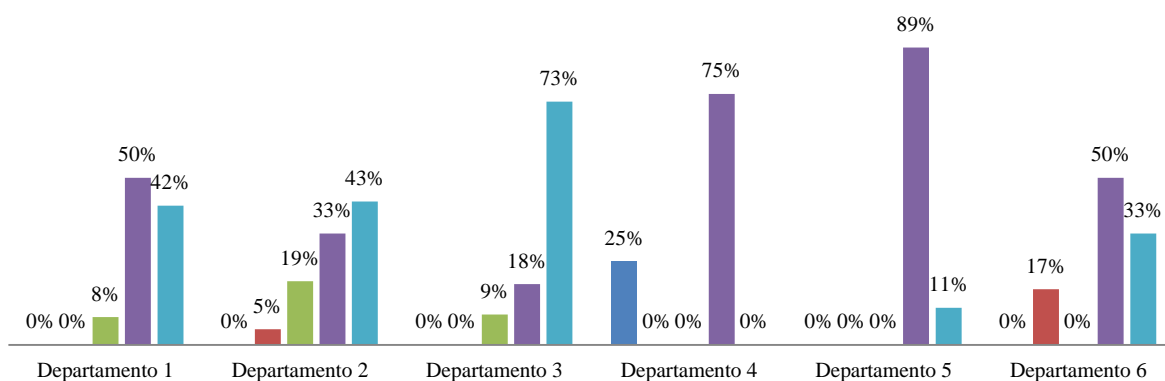
**Com relação a quantidade de normas, processos e rotinas que são estabelecidas pela Intelbras, você está:**

■ 1 Muito Insatisfeito ■ 2 Insatisfeito ■ 3 Indiferente ■ 4 Satisfeito ■ 5 Muito Satisfeito



**Com relação a maneira com que a Intelbras lida com a sua privacidade (controle sobre o tempo de almoço, de saídas do posto de trabalho, etc.) você está:**

■ 1 Muito Insatisfeito ■ 2 Insatisfeito ■ 3 Indiferente ■ 4 Satisfeito ■ 5 Muito Satisfeito



**No que diz respeito a fazer parte do time Intelbras, você se sente:**

■ 2 Insatisfeito ■ 3 Indiferente ■ 4 Satisfeito ■ 5 Muito Satisfeito

