



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARCELLA COSTA AMORIM

BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS DURANTE A PANDEMIA  
NAS EMPRESAS QUE OCUPARAM OS TRÊS PRIMEIROS  
LUGARES DA CATEGORIA DE RANKING ANUAL DA 25<sup>a</sup>  
EDIÇÃO DO *GREAT PLACE TO WORK* BRASIL DE 2021

RIO DE JANEIRO  
2022

## FOLHA DE ROSTO

Marcella Costa Amorim

Bem-estar dos funcionários durante a pandemia nas empresas que ocuparam os três primeiros lugares da categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Luiza Lopes

RIO DE JANEIRO  
2022

Bem-estar dos funcionários durante a pandemia nas empresas que ocuparam os três primeiros lugares da categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021

Marcella Costa Amorim

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Aprovada por:

DocuSigned by:

Ana Luiza Lopes

240C38AF93CF444...

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Luiza Lopes (UNIRIO)

DocuSigned by:

Julio Macedo

91D162B68E31486...

Prof<sup>o</sup> Julio Silva Macedo (UNIRIO)

DocuSigned by:

Valéria Quiróga Vinhas

76CBB21822C9415...

Valeria Quiróga Vinhas (FINEP)

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL  
2022

## AGRADECIMENTOS

Ao Bruno Borba, meu companheiro de vida, que muitas vezes me ajudou nos momentos de estresse, sempre se mostrou aberto a ensinar e até mesmo reaprender para me guiar quando precisei.

À Janine, que sempre me apoiou e me ajuda a cada sessão a ser uma pessoa melhor.

À professora Ana Lopes, por ter sido minha orientadora e muitas vezes amiga, me ensinando a cada conversa sobre o tema, mas também a saber lidar com o próprio limite. A Ana me inspira e por muitas vezes me ajudou com seu cuidado e carinho, ela não foge de desafio, ela aprende a lidar com eles.

Aos meus familiares, que me apoiaram e me fizeram ser quem eu sou hoje. Em especial à minha tia avó, Barbara, que faleceu recentemente e que sempre fazia o melhor para todos nós, não media esforços para isso acontecer.

A todos que estiveram na Patamar Consultoria Empresa Júnior em 2018, pelo ensinamento técnicos e comportamentais que foram essenciais para o meu desenvolvimento com foco no cuidado de pessoas.

Ao organizador do EFEJ 2018, que com uma frase me incentivou viver um desafio comercial de três meses, me fazendo sair da zona de conforto.

Às minhas amigas Barbara Agostino, Renata Leal, Vanderléia Campos, Maria Luiza Birra, Cinthia Costa, Vitoria Bastos e Tayna Mendes que fizeram parte do meu tempo de estudo na UNIRIO e que quero levar para a vida toda, muito além do estudo, são confidentes e as quero para minha vida.

À professora Marina Dias, pelos conhecimentos mostrados em todos os momentos os quais presenciei na UNIRIO, defendendo os alunos e ensinando cada um deles da importância de estudar e defender aqueles que precisam de nós.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro e todos os seus profissionais, que me proporcionaram diversos momentos de aprendizados, com muitas trocas de experiências e ensinamentos que levarei para a vida toda.

À Ana Victória Guimarães, por toda a dedicação e luta pelos alunos da UNIRIO, para que pudéssemos ter todo o suporte necessário do Diretório Acadêmico e também por ser uma ótima amiga e conselheira.

## RESUMO

Bem-estar dos funcionários é um tema que conquistou maior visibilidade mundial em 2020, devido ao surgimento de pandemia mundial causada pelo vírus conhecido como COVID-19. As empresas brasileiras inesperadamente, precisaram enviar seus funcionários para as casas, com objetivo de protegê-los dessa nova doença que o mundo ainda desconhecia sobre como combater, e simultaneamente desenvolver estratégias para manter seus funcionários calmos e seguros para que a realização das atividades do cotidiano não sofresse alterações. Paralelamente ao dilema empresarial, os funcionários enfrentavam um cenário de incerteza mundial, pois até fevereiro de 2020, não havia perspectiva de a doença chegar ao Brasil, e dentro de um mês, o país enfrentava o *lockdown*, bloqueio total das entradas e comércios de uma determinada região, sem perspectiva de quanto tempo iria demorar para o retorno à antiga rotina. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar qual foi o discurso das ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários pelas empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place To Work* Brasil de 2021. Tal análise foi realizada por meio coleta de dados de documentos corporativos, reportagens de revistas, entrevistas a jornais e postagem na rede social corporativa, LinkedIn. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo e os resultados evidenciaram que para as empresas Magazine Luiza, Itaú Unibanco e Vivo S.A., o bem-estar dos funcionários é associado à valorização de pessoas e a diversidade e inclusão.

**Palavras-chave:** Bem-estar; *Home office*; COVID-19; *Great Place to Work*.

## ABSTRACT

Employee well-being is a topic that gained greater visibility worldwide in 2020, due to the emergence of a global pandemic caused by the virus known as, COVID-19. Brazilian companies unexpectedly needed to send their employees home, in order to protect them from this new disease that the world still did not know how to combat and simultaneously develop strategies to keep their employees calm and safe so that the performance of daily activities does not undergo changes. In parallel with the business dilemma, employees faced a scenario of global uncertainty, because until February 2020, there was no prospect of the disease reaching Brazil, and within a month, the country was facing a lockdown, total blocking of entrances and businesses from a particular region, with no prospect of how long it would take to return to the old routine. In this context, the present research aims to analyze the speech of actions related to the well-being of employees by large national private companies awarded in the annual ranking category of the 25th edition of the *Great Place to Work* Brazil 2021. The analysis was carried out by collecting data from corporate documents, magazine reports, interviews with newspapers and posting on the corporate social network, LinkedIn and the data were treated by content analysis and the results showed that for the companies Magazine Luiza, Itaú Unibanco and Vivo S.A., employee well-being is associated with valuing people and diversity and inclusion.

**Keywords:** Well-being; Home office; COVID-19; Great Place to Work.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	7
1.1 O problema	7
1.2 Objetivo da pesquisa	7
1.3 Delimitação do estudo	8
1.4 Relevância da pesquisa	8
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	9
2.1 BEM ESTAR E O TRABALHO	9
2.2 <i>GREAT PLACE TO WORK</i>	11
2.3 HOME OFFICE E A PANDEMIA DE COVID-19	12
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	13
3.1 Seleção dos sujeitos	13
3.2 Coleta de dados	14
3.3 Tratamento de Dados	15
3.4 Limitações	16
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b>	17
4.1 Bem-estar: valorizando, diversificando e incluindo pessoas	17
4.2 Bem-estar dos funcionários no Magazine Luiza	19
4.3 Bem-estar dos funcionários no Itaú Unibanco	22
4.4 Bem-estar dos funcionários na Vivo S.A.	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	27
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	29

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 O problema

Na sociedade contemporânea, os empresários entendem que para que possam continuar competindo com as demais organizações do mercado, esse que diariamente torna-se mais dinâmico e globalizado, é necessária a promoção de ambientes ágeis e flexíveis para que os funcionários das empresas se sintam acolhidos (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

No entanto, cabe destacar que desde o início do isolamento social, devido às restrições na circulação de pessoas impostos no município do Rio de Janeiro, houveram diversos impactos tanto nas atividades quanto nas receitas das empresas (MATTA; REGO; SOUTO; SEGATA, 2021).

A fim de evitar o contágio da COVID-19, em março de 2020 no município do Rio de Janeiro foram adotadas diversas medidas restritivas. (BRASIL. Decreto nº 46.973, de 16 de março de 2020). Tal ação preventiva forçou as empresas a adotar o regime de *home office*, também chamado de trabalho remoto (MAIA, 2020). Em paralelo, devido ao impacto econômico da pandemia, observou-se um aumento na demissão de trabalhadores com objetivo de redução de custos (DA SILVA, 2020).

Em um contexto mais amplo cercado por ameaças e incertezas, o foco das empresas passou a ser o cuidado com o funcionário, especificamente na saúde e no seu bem-estar. O colaborador pode perceber que a empresa preza pelo seu bem-estar por dois fatores: fatores financeiros e fatores humanos. Os primeiros são as formas de remuneração e de benefícios oferecidos pela empresa e os segundos são aqueles que envolvem a saúde do corpo e da mente de cada funcionário (SILVA; CARVALHO, 2021).

Diante do exposto, surge o questionamento sobre quais foram os discursos das ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários adotados pelas três primeiras empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do Great Place To Work Brasil de 2021.

### 1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é analisar qual foi o discurso das ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários pelas empresas privadas nacionais de

grande porte, premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place To Work* Brasil de 2021.

Além do objetivo principal, existem também as questões a serem respondidas como um roteiro de pesquisa que possibilita a substituição de objetivos intermediários e que propõem questionamentos levantados que serão respondidos.

As questões a serem respondidas são quais foram as três empresas premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021, qual o discurso sobre bem-estar divulgado pelas empresas premiadas nos três primeiros lugares do GPTW, que ações de bem-estar foram realizadas e divulgadas ao longo de 2020 pelas empresas premiadas nos três primeiros lugares da premiação e como o bem-estar é interpretado por essas empresas.

### 1.3 Delimitação do estudo

Este trabalho utilizou como método uma pesquisa qualitativa sobre a divulgação das ações realizadas em 2020 pelas três empresas privadas nacionais de grande porte mais bem avaliadas da categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021 com foco no bem-estar dos funcionários.

O estudo ficará restrito às ações que foram realizadas nas empresas durante o ano de 2020, para que as ações tenham influenciado na avaliação e premiação da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021. A avaliação considera o clima organizacional de uma empresa como um dos pilares na certificação. Este pode ser definido como um indicador para medir de forma ampla, o ambiente interno e o relacionamento entre funcionários dentro do ambiente corporativo. Esse pensamento é defendido por Chiavenato (2009), que defende que o clima organizacional de uma empresa é um o ambiente interno da empresa que influencia diretamente na motivação do funcionário.

Serão analisadas nesse estudo, as possíveis alterações na visão gerencial da empresa sobre clima organizacional e motivação dos funcionários, uma vez que podem ter interferência direta na forma como as ações de bem-estar foram realizadas durante a adaptação do *home office* em 2020.

### 1.4 Relevância da pesquisa

O *home office* não é um assunto que surgiu em 2020, uma vez que se encontram pesquisas e artigos sobre o tema desde a década de 1990, mas devido à

pandemia, o assunto se tornou evidência no mundo. Trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho em casa, trabalho compartilhado e teletrabalho são considerados sinônimos da expressão *home office* (IGBARIA, TAN, 1998; MELLO, 1999; JARDIM, 2003).

Algumas empresas já estudavam e até mesmo adotavam o modelo de teletrabalho em situações específicas, como em casos de enfermidades familiares. A pandemia, apenas reestruturou as regras e características do ambiente exigindo uma rápida adaptação dos mesmos. O local que as pessoas passavam mais tempo longe durante o dia, se tornou o único que poderiam frequentar. Convém dizer que, na maioria das casas, não existiam ambientes adaptados para tal demanda, seja em questões estrutural (cadeira ergonômica, apoio de pé, mesa com distância adequada e etc.) ou em sistemas que aguentasse tal demanda (aulas escolares e reuniões de trabalhos simultaneamente).

O resultado desse estudo poderá contribuir para analisar as mudanças que podem ter ocorrido na satisfação do colaborador com o trabalho, baseado na análise do discurso das empresas sobre o bem-estar dos funcionários. Além disso, mostrar a relevância do investimento das empresas em busca de manter e até mesmo melhorar o bem-estar e conseqüentemente, a satisfação do colaborador durante o período de *home office*.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 BEM ESTAR E O TRABALHO**

Tamayo (2004) diz que não existe um conceito claro sobre bem-estar no ambiente, no entanto, para Siqueira e Padovam (2008, p. 206), o bem-estar no trabalho é composto por três pilares: satisfação no trabalho, o envolvimento com o mesmo e o comprometimento organizacional afetivo. A satisfação no trabalho tem o poder de proporcionar ao funcionário um sentimento afetivo positivo com o ambiente empresarial, com base nas relações do ambiente de trabalho com os líderes e companheiros de trabalho, no valor do salário, nas oportunidades de crescimento na empresa e pelas atividades realizadas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). O envolvimento com o trabalho é quando o funcionário tem a percepção de pertencimento com a empresa, seja ela por meio de feedback de atividades realizadas ou definição de metas para desenvolvimento das habilidades do funcionário

(CSIKSZENTMIHALYI, 1997/1999). Por fim, o comprometimento organizacional afetivo é quando o funcionário cria um sentimento de identificação com os objetivos da empresa e esses sentimentos, tornam-se tão fortes que quando os objetivos das empresas são atingidos, o funcionário fica feliz pela experiência (BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY & COLS., 1979).

Esses três pilares, podem ser vistos na pirâmide de Maslow, também chamada de hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Maslow (1943), essa pirâmide, mostra quais são as condições essenciais para o indivíduo ter a sua satisfação profissional e pessoal. O pensador, acreditava que os seres humanos têm como objetivo de vida satisfazer as necessidades e que elas possuem uma escala, no formato de pirâmide conforme a figura abaixo:

**Figura 1 – Pirâmide de Maslow**



Fonte: Redação 3MIND Content, 2021

Dessa maneira, quanto mais próxima da base estiver, mais básica e relevante a necessidade é, por exemplo: nas necessidades fisiológicas, temos água, abrigo, alimentação, sono, respiração e sexo, ou seja, são as necessidades básicas dos indivíduos. Já na de segurança, questões como segurança do corpo, emprego, recursos morais, família, saúde e propriedade são alguns exemplos de necessidades da categoria. As necessidades sociais, são aquelas que mostram a necessidade do indivíduo em fazer parte de algum grupo social: amizades, família e intimidade sexual com parceiros. A quarta etapa contém a forma de reconhecimento, pessoal e por outras pessoas, por isso pode-se citar a autoestima, confiança e respeito. No topo da pirâmide temos a necessidade de autorrealização, como o próprio nome diz, é quando

a pessoa consegue ser independente e são capazes de desenvolver as próprias necessidades (MASLOW, 1943).

Sabemos que hoje, assim como apontado por Maslow, o trabalho tem um destaque muito importante para a vida das pessoas, pois passamos boa parte do tempo no ambiente de trabalho. Como utilizamos o trabalho para ter recursos para atingir outras necessidades, torna-se essencial que o ser humano esteja bem nesse ambiente para que possa atingir seus objetivos e ficar satisfeito (DESSEN; PAZ, 2010).

## 2.2 GREAT PLACE TO WORK

Conhecido pela premiação das melhores para se trabalhar, *Great Place to Work* (GPTW) é uma consultoria global que tem como objetivo melhorar os resultados das empresas através de inovação, confiança e alto desempenho. Atuante em 109 países, a consultoria surgiu quando Robert Levering, um jornalista que focava em causas trabalhistas, foi convidado para escrever sobre as melhores empresas américas para se trabalhar na década de 80.

Nesse momento, todo o processo de entrevista para avaliação foi definido, sendo caracterizado por ser feito de forma confidencial e com vários funcionários ao mesmo tempo. Os resultados mostrados fizeram com que Robert ficasse impressionado com a possibilidade de encontrar pessoas satisfeitas com seus trabalhos, parceiros e chefes das empresas (LEVERING, 2012).

Hoje, mais de 10.000 empresas, em mais de 90 países, que possuem o foco no funcionário, buscam proporcionar um ambiente melhor para todos os funcionários trabalharem. A consultoria chega ao Brasil em 1997, com 7 bases distribuídas pelas regiões sudeste, sul e nordeste do país.

A composição das listas de destaques das melhores empresas das categorias é feita por meio de uma quantidade pré-definida, e que a nota de corte é definida por uma média ponderada de pesquisas de climas online com funcionários, práticas de recursos humanos e perguntas abertas da pesquisa, sendo a primeira com maior peso (56%), o RH com 33% e as pesquisas abertas são as com menor peso, 11%.

Nesse sentido, para conceituar cada categoria definida como pilar da composição das notas, destaca-se Caetano e Vala (1999), que defendem que a satisfação nas empresas é composta pela satisfação com o funcionamento da organização, com o clima de trabalho e com a chefia. Enquanto, Brief e Weiss (2002)

definem que a satisfação no trabalho como o vínculo estabelecido pelo funcionário com o trabalho, sendo diretamente influenciados pela saúde e comportamento do empregado, Toro (2001), define como o clima organizacional, a percepção dos funcionários das políticas de trabalho e dos procedimentos organizacionais.

Segundo Michael Bush, CEO do Great Place to Work, o clima das empresas é feito pela agilidade, tecnologias sociais e pessoas que buscam valores organizacionais além de valor monetário e que para ter o certificado, é necessário que os líderes promovam ambientes com propósitos alinhados com a equipe, colaboração de todos os funcionários e que os mesmos tenham acessos a todos os recursos necessários para prosperar na organização.

### 2.3 HOME OFFICE E A PANDEMIA DE COVID-19

Mello (2011) define que *home office* é a modalidade de trabalho na qual o trabalhador realiza as atividades de forma remota, ele considera como fatores primordiais a avaliação e seleção cautelosa quem irá realizar a modalidade, porque é necessário um ambiente estruturado com suporte de informática (por exemplo: telas e internet) e metas definidas.

Cabe ressaltar que a adoção do *home office* e do tipo de gestão empresarial vai além da tecnologia, trazendo também novas relações no trabalho (LIMA; FUSCO; RIÇA, 2003). Bridi (2019) destaca que apesar da pandemia, a possibilidade da realização do trabalho remoto foi considerada um privilégio que contribuiu tanto para o isolamento social quanto para preservação da vida dos funcionários, mas contrapõem esse ponto com a análise de contradições e limites do *home office*, dada a importância de proteção dos trabalhadores, mesmo em condições adversas do mercado de trabalho e da necessidade de contenção de novas formas de exploração do trabalho.

Por esse motivo, a adaptação ao ambiente corporativo começa desde negociação com a família, em termos dos costumes e do espaço para realização da atividade, até a formulação de rotinas para equilibrar a realidade do *home office* com a realidade da rotina familiar. Por estar em processo de inserção e consolidação no cenário brasileiro, o *home office* encontra como principais barreiras, a falta de apoio das empresas no que tange reconhecimento e incentivo à adaptação (RAFALSKI; DE ANDRADE, 2015).

É necessário destacar que na pesquisa realizada pela Bridi (2019) foram encontradas vantagens e desvantagens do trabalho à distância. Dentre os pontos positivos de trabalhar de forma remota, foi identificada que flexibilidade de horário, redução do tempo no trânsito e menor preocupação com aparência são os pontos mais comentados pelos empregados quando se fala desse modelo. Em contrapartida, os pontos críticos apontados por eles são a falta de contato com os colegas de trabalho, interrupções nas atividades e dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional.

De acordo com os pontos explicitados acima, pode-se perceber a influência das necessidades para a satisfação do funcionário conforme o pensamento de Maslow (1943) sobre a hierarquia das necessidades. Uma vez que, as necessidades de segurança, como o trabalho e recursos, são importantes para que o indivíduo possa sentir a necessidade social (MASLOW, 1943).

Rafalski e De Andrade (2015) também destacam que as políticas de aproximação empresariais podem agir como agregadoras, possibilitando um aumento da percepção de pertencimento e motivação, já a diminuição de feedback poderá influenciar diretamente na qualidade dos resultados apresentados. Além disso, diversas alterações geopolíticas e sociais em conjunto com a crescente escolha mercadológica por meios de prestação de serviços e busca de trabalhadores em outras cidades, estados e países para a realização de atividades específicas favoreceram a adoção do modelo de teletrabalho.

Oviedo e Calderón (1994) corroboram dizendo que a maneira como os funcionários se relacionam influenciam diretamente o vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho e seu ambiente laboral. Diante disso, percebe-se que é necessária a análise de que o contexto no qual a empresa e os funcionários estão inseridos, impactam na percepção de bem-estar dos empregados sobre o ambiente de trabalho (VELOSO; NAKATA; FISCHER DUTRA, 2007).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa (VERGARA, 2005). Para esta pesquisa foram necessárias adaptações nas seleções de sujeitos. Inicialmente, foram escolhidas as

empresas privadas do estado do Rio de Janeiro de grande porte premiadas nos três primeiros lugares da categoria de ranking regional na 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021. No entanto, não foram encontrados dados suficientes para conseguir realizar o tratamento dos dados para a pesquisa, com isso as empresas premiadas no Rio de Janeiro não foram escolhidas para dar sequência no trabalho.

Uma segunda amostra foi selecionada para o estudo, as empresas privadas nacionais de grande porte premiadas nos três primeiros lugares da categoria de ranking anual na 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021, pensando na importância e necessidade das empresas de escalas privadas nacionais de grande porte premiadas divulgarem seus dados de forma transparente para investidores e para a população.

### 3.2 Coleta de dados

Nesse trabalho de conclusão de curso, a coleta de dados foi realizada através do site das empresas e de buscas (Google) no período de 7 a 29 de novembro de 2021. Primeiramente, foram coletados documentos das empresas como código de ética e relatórios anuais de 2020 das três empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual na 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021.

Após esse primeiro momento de coleta de documentos empresariais, retornei ao site de buscas e procurei o seguinte texto: "Magazine Luiza bem-estar dos funcionários". Posteriormente, a pesquisa foi realizada com as empresas Vivo S.A. e Itaú Unibanco.

Além dos documentos empresariais de transparência, como o Código de Ética e Relatório Anual de 2020, foram selecionadas reportagens de revistas, entrevistas a jornais e até mesmo postagem na rede social corporativa, LinkedIn, das empresas e de seus diretores para a composição da base de dados que demonstraram quais foram os discursos utilizado na divulgação das ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários pelas empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021.

Os resultados encontrados foram ordenados por relevância e após alguns resultados sobre ações de bem-estar e como isso é refletido nas ações internas da empresa, começaram a aparecer informações sobre as ações sociais das empresas

sobre valorização de pessoas e inclusão e diversidade, fato esse que será explicado no item de análise de dados.

### 3.3 Tratamento de Dados

A análise de dados qualitativos possui como característica ser um processo fiel ao conteúdo comentado pelo sujeito. Ainda segundo André (1983) a pesquisa qualitativa visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

De acordo com Dos Santos (2012), a análise de conteúdo é feita por meio de categorias, essas que agrupam determinados elementos reunindo características comuns. No processo de análise de conteúdo adotam-se as etapas de: preparação das informações, unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, categorização ou classificação das unidades em categorias, descrição e interpretação (ROQUE, 2011).

Na preparação, foram identificadas as diferentes amostras de informação a serem analisadas e depois iniciou-se o processo de estabelecimento de elementos básicos que possibilitasse os dados a serem analisados. A etapa de preparação deste trabalho iniciou-se com a escolha do tema, análise dos sujeitos e a definição dos objetivos de pesquisa. Na segunda etapa, chamada de unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, foi feito o embasamento da pesquisa e escolha dos parâmetros a serem utilizados na pesquisa. Na etapa de categorização, segundo Roque (2011) “classifica-se os dados por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo”. A descrição é a etapa de transcrição dos dados obtidos com as entrevistas para que a última etapa, a interpretação, possa ser realizada. Essa que possibilita a quem analisa entender os conteúdos manifestos, aqueles ditos pelo autor, mas também aos latentes, os que são ocultos e inconscientes pelo sujeito.

Numa abordagem qualitativa, a análise de conteúdo ultrapassa o nível manifesto, articulando o texto com o contexto psicossocial e cultural. Uma vez que, as interpretações pautadas em inferências buscam o que se esconde por trás dos significados das palavras para apresentarem, em profundidade, o discurso dos enunciados (BARDIN, 2011). Em outras palavras, os dados analisados são apenas os

textos com objetivo de buscar e gerar possibilidades de questões, a partir dos estudos de como as causas com base nos efeitos.

A análise de conteúdo, segundo Bardin, surgiu nos Estados Unidos, no século XX na análise de materiais jornalísticos para a compreensão de como a informação foi divulgada, sendo o objetivo desse trabalho, entender qual foi o discurso e as ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários pelas empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição *Great Place to Work* Brasil de 2021.

Após a realização da busca no Google, as informações encontradas que responderam à seguinte questão: “O que se entende por bem-estar?”, foram transcritas com base nas respostas que cada conteúdo analisado, seja notícias ou relatórios, forneceram e ao terminar essa transcrição, para análise de dados foi utilizado a metodologia de análise de conteúdo que segundo Bardin (2011), é a metodologia que foca em mensagens com objetivo de utilizar elas para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Diante disso, para que fosse feita a interpretação de cada resposta, foi retomado o objetivo inicial da pesquisa, para a realização do embasamento das análises dando sentido à interpretação.

### 3.4 Limitações

Todos os métodos apresentam limitações (VERGARA,2013). A análise de conteúdo, método escolhido para o tratamento dos dados, possui algumas limitações como, passar o ideal de uma metodologia quantitativa, mas que com a categorização própria do método, pode dificultar a visão dos conteúdos, impedindo o alcance de aspectos mais profundos do texto (FLICK, 2009).

Michel Pêcheux, um dos principais opositores ao método de análise de conteúdo, afirmou que a ausência de reflexão teórica possibilita a invalidação desse instrumento como forma de análise. Ademais, existem autores que defendem que a metodologia adotada, pode gerar análises apenas do conteúdo em si e dessa forma, é considerada uma técnica que pode desencadear uma combinação para chegar ao resultado almejado (ROCHA, D; DEUSDARÁ, B, 2016).

Diante do exposto, no decorrer da pesquisa, foram encontradas dificuldades na coleta dos dados, por isso, foi necessário realizar a troca de sujeitos da pesquisa, uma vez que, inicialmente, foram escolhidas as empresas privadas do estado do Rio

de Janeiro de grande porte premiadas nos três primeiros lugares da categoria de ranking regional na 25ª edição do Great Place To Work Brasil de 2021. Já no tratamento dos dados, a categorização foi um dos pontos que exigiram bastante atenção, pois o tratamento do dado deveria ser com o conteúdo do texto em si e não o que pode estar no contexto, caso a análise do contexto fosse uma perspectiva a ser analisada, a forma de tratamento de dados seria a análise de também chamada de análise latente, que conforme Roque (2011) é aquela na qual o pesquisador procura captar sentidos implícitos, focando na intenção que o autor quis expressar, chegando, às vezes, a captar algo de que nem o autor tinha consciência plena.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

##### **4.1 Bem-estar: valorizando, diversificando e incluindo pessoas.**

De maneira geral, quando a pesquisa no Google foi feita e classificada de acordo com a relevância, os tópicos valorização de pessoas e diversidade e inclusão foram aparecendo destacada com “bem-estar” em si. No próprio código de ética do Itaú Unibanco, há uma parte de relações de trabalho que informa que:

Respeitamos os direitos humanos e as leis que promovem a diversidade. Além de ser parte de nossa cultura, acreditamos que isso contribui para o clima organizacional, aumenta o potencial criativo, estimula a criação de valor e aumenta a atratividade de nossa instituição. Por isso, adotamos políticas e práticas de estímulo à diversidade e de prevenção e combate a todo tipo de discriminação, assédio, preconceito e condições de trabalho indignas (como o trabalho infantil, forçado ou análogo).

O Magazine Luiza, também deixa claro na parte institucional do site da empresa o compromisso com a sociedade de que:

Valorizar pessoas também significa valorizar a diversidade, independente de idade, sexo ou origem social, e o Magazine Luiza possui programas específicos para incluir e respeitar as diferenças entre as pessoas, como o programa de inclusão de pessoas com deficiência, o programa de contratação de jovens aprendizes e trainees e o atendimento diferenciado para mulheres que querem crescer na empresa.

Por fim, o presidente executivo da Telefônica S.A., responsável comercial pela marca Vivo no Brasil, José María Álvarez-Pallete, no pacto digital da empresa, diz que na empresa a pandemia de COVID-19, trouxe possibilidade de revolucionar o

mercado e com isso, a empresa deveria utilizar o seu potencial para melhorar a qualidade de vida, bem-estar de pessoas e gerar riqueza.

Neste sentido, os dados encontrados nas pesquisas de documentos oficiais e notícias das empresas Itaú Unibanco, Magazine Luiza e Vivo sobre as ações divulgadas de bem-estar realizados por essas empresas em 2020 apontaram para o principal achado desta pesquisa: o bem-estar dos funcionários é associado a valorização de pessoas e a diversidade e inclusão. A partir desse achado, os dados foram classificados em uma tabela em categoria e subcategoria, para que a categorização analítica do conteúdo fosse feita de acordo com o tema que estava explícito no texto analisado. A tabela a seguir demonstra um consolidado das principais subcategorias dessas macrocategorias da pesquisa: valorização de pessoas e a diversidade e inclusão. Diante disso, a tabela a seguir, mostra um consolidado de evidências e nuances de sentidos encontrados no material analisado:

<b>Tabela 1: TRATAMENTO DE DADOS</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
Diversidade e Inclusão	Ambiente Corporativo
Diversidade e Inclusão	Funcionário
Diversidade e Inclusão	Liderança Representativa
Diversidade e Inclusão	PCD
Diversidade e Inclusão	Racial
Diversidade e Inclusão	LGBT+
Diversidade e Inclusão	Composição de Equipe
Diversidade e Inclusão	Desigualdade Social
Diversidade e Inclusão	Cliente
Diversidade e Inclusão	Etária
Diversidade e Inclusão	Valor Estratégico
Diversidade e Inclusão	Pilares Estratégicos
Diversidade e Inclusão	LGBTQIA+
Diversidade e Inclusão	LGBTQI+
Valorização de Pessoas	Cliente
Valorização de Pessoas	Stakeholders

Valorização de Pessoas	Composição de Equipe
Valorização de Pessoas	Práticas voltadas para o engajamento do funcionário
Valorização de Pessoas	Programas de Desenvolvimento
Valorização de Pessoas	Funcionário
Valorização de Pessoas	Bem-estar
Valorização de Pessoas	Valores Organizacionais
Valorização de Pessoas	Indicadores de bem-estar
Valorização de Pessoas	Bem-estar e Cliente
Valorização de Pessoas	Suporte Emocional
Valorização de Pessoas	Relações Familiares
Valorização de Pessoas	Cliente feliz, funcionário feliz.
Valorização de Pessoas	Promoção de Ações Sociais

Fonte: Autoria própria

Diante do exposto, nos próximos itens: 4.2 Bem-estar dos funcionários no Magazine Luiza, 4.3 Bem-estar dos funcionários no Itaú Unibanco e 4.4 Bem-estar dos funcionários na Vivo S.A., será corroborado o principal achado da pesquisa: bem-estar dos funcionários é associado a valorização de pessoas e a diversidade e inclusão. Com isso, o foco da análise das empresas que ocuparam os três primeiros lugares da categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021 mostrou que na prática, a análise do discurso das ações divulgadas sobre bem-estar, estão interligadas. Além disso, nos itens a seguir, serão destacadas as ações relatadas pelas empresas no período e que vão abordar de maneira distinta e global esses dois elementos.

#### 4.2 Bem-estar dos funcionários no Magazine Luiza

O histórico familiar da empresa está no cotidiano da empresa, a cultura familiar de cuidado e proximidade de cargos estratégicos e operacionais, gera um sentimento de pertencimento dos funcionários na empresa. Esse sentimento pode ser percebido quando analisado o texto de Kobal (2021) que informa que todas às segundas-feiras, em cada unidade da empresa, existem apresentações dos funcionários sobre status do operacional e metas das lojas, assim como um momento para ações comemorativas, cantar o hino nacional, realização de uma oração e até mesmo, apresentações artísticas.

Para complementar essa criação de um ambiente familiar, na parte de quem somos site da empresa, especificamente, no compromisso com a sociedade, há a divulgação do que seria o “Jeito Luiza de Ser”, a realização de diversas ações para promoção de benefícios a todos os *stakeholders*, desde funcionários, cliente, fornecedores, meio ambiente ou sociedade.

De acordo com o conteúdo do site institucional, a empresa tem como valores e crença que a força e a vitalidade dela são originadas das pessoas. Ademais, em 2003, o Magazine Luiza foi a primeira empresa do setor varejo do mundo a ser reconhecida como melhor empresa para se trabalhar no mercado brasileiro com o slogan: “O cliente só será feliz se, antes disso, o funcionário também for feliz.”

Além disso, uma ação divulgada no LinkedIn do Magazine Luiza em novembro de 2021, mostrou a importância familiar externa ao ambiente corporativo com a publicação de compartilhamento de ensinamentos durante a criação dos filhos com a campanha: “#meufilhonocurrículo”. Com isso, a empresa demonstrou a importância do desenvolvimento dos funcionários não só no ambiente corporativo, mas com aprendizados familiares de soft skills. Cabe destacar que conforme Martins (2017), soft skills são atitudes e habilidades comportamentais desenvolvidas pelos indivíduos que não são ensinadas diretamente em ambiente escolar, por exemplo: comunicação, empatia e gestão de equipe.

Para complementar a valorização de pessoas, a empresa iniciou um processo de diversidade e inclusão dos colaboradores com ações afirmativas, exemplificada pelo posicionamento da diretora-executiva Patricia Pugas, de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, em uma entrevista sobre o programa Trainee de que a diversidade é um dos valores estratégicos adotados pela empresa e que quanto maior a diversidade na equipe, maior será a efetividade, produção e conseqüentemente, mais resultados serão entregues. Desse modo, o time consegue pensar em uma solução que atenda a necessidade de todos os públicos.

Diante disso, em 2020, a empresa criou o primeiro processo seletivo de trainee exclusivo para negros, com 22 mil inscrições e 19 candidatos selecionados que se desenvolverem por dois anos na empresa. O Magazine Luiza ainda produziu um documentário chamado “Legado”, que está disponível na plataforma de vídeos do YouTube, para acompanhamento da jornada dos selecionados por onze meses, com fases desde o anúncio da aprovação para o programa de trainee, entrevistas e depoimentos dos candidatos sobre o processo.

Cabe destacar que os programas trainees das empresas são programas de desenvolvimento de colaboradores em diversas áreas da empresa para que, no futuro, assumam posições de liderança na empresa e tenham uma visão completa do negócio.

Em concomitância ao programa trainee, a empresa também fez um estudo interno sobre a composição das equipes de lideranças que mostrou que apesar de 53% dos funcionários da empresa serem negros, apenas 16% estavam em posições de lideranças.

Margareth Goldenberg, sócia de consultoria em responsabilidade social, em entrevista ao UOL afirmou que para as empresas possuírem equipes diversas, é necessário que ela seja formada por profissionais de diferentes formações, idades, culturas, gêneros e raças, para que possam promover serviços e produtos criativos para os mais diversos públicos. A própria Margareth foi uma das executivas que organizaram a seleção do programa trainee de negros do Magazine Luiza.

Segundo o colunista João Bogas, as políticas corporativas e a cultura forte são diferenciais competitivos do Magazine Luiza. Tal apontamento pode ser visto desde 2013 quando a empresa desenvolveu o Programa de Inclusão Social, são cursos internos e treinamentos com indicações desde realização de curso de Libras até o desenvolvimento de projetos para lojas acessíveis para pessoas com mobilidade reduzida. Além disso, a empresa também criou projetos para que pessoas com mais de 40 anos pudessem ingressar na empresa e se desenvolver nos novos softwares do mercado, a divulgação do projeto Desenvolve 40mais foi feito através do LinkedIn da própria Luiza Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, com metade das vagas destinadas a pessoas autodeclaradas negras ou pardas.

A empresa também promove ações sociais como pode ser visto no próprio site da marca, há a exposição do “Projeto Rede do Bem”, no qual reúne e divulga as ações sociais criadas pelos próprios funcionários da empresa para apoio à comunidade ou ao meio-ambiente.

Por fim, em uma reportagem do Jornal Globo de Adriana Fonseca, foi destacado que desde o início de 2020, o Magazine Luiza começou a oferecer o atendimento de psicólogos de maneira remota aos seus funcionários, mostrando como a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário, mas percebendo também que a performance é associada ao bem-estar e segundo Cristina Mestres,

especialista de employee experience do Magazine Luiza, também são indicadores utilizados internamente para gestão de equipes.

#### 4.3 Bem-estar dos funcionários no Itaú Unibanco

O Código de Ética de 2020 do Itaú Unibanco destaca que, no ambiente corporativo, as políticas internas destacam que é imprescindível, valorizar a diversidade, possibilitando de forma efetiva, o direito à diferença, contribuindo assim, para a promoção de um ambiente que as pessoas podem ter atitudes de acordo com seus valores individuais, sem prejuízo aos valores institucionais. Em contrapartida, é proibido a discriminação ou ser conivente com a prática de discriminação, que fira a dignidade das pessoas, independente do gênero, cultura ou etnia, raça ou cor, condição social, religião, idade, estado civil, orientação sexual, convicções políticas ou filosóficas, características físicas permanentes ou temporárias, deficiência, ou por qualquer outro motivo, configurando assim, o ato de intolerância.

Assim como a defesa dos direitos de diversidade, é destacada a importância do compartilhamento dos valores e ações de bem-estar e de desenvolvimento sustentável para criação de uma conexão com os *stakeholders*.

A importância dos clientes como forma de valorização de pessoas, é destacado também em outros pontos do código de ética quando é explicitado que: “Clientes e usuários são a nossa razão de ser” e que “Somos uma empresa voltada para a satisfação dos clientes, o crescimento e a eficiência, com base na conduta empresarial ética”.

Já no Relatório Anual de 2020, a empresa se posiciona em relação ao propósito de estimular o poder de transformação das pessoas, já que a cultura é expressa através de um conjunto de sete princípios baseados na ética, colaboração, meritocracia e respeito. Essa forma de expressão da cultura é denominada por eles como: “Nosso Jeito”.

Durante o ano de 2020, as ações divulgadas pela empresa em entrevistas tinham como foco mostrar a valorização de pessoas como forma de valores organizacionais. No próprio site institucional da empresa, na parte de diversidade tem como destaque que o objetivo do Itaú Unibanco é a “promoção de um ambiente seguro e respeitoso que valorize a diversidade e permita real inclusão, garantindo a equidade de oportunidade para todos os colaboradores”. Percebe-se que, a empresa busca

mostrar a diversidade nas ações para todos os grupos, fato que pode ser visto tanto no Código de Ética, quanto no site institucional:

“Semana de Diversidade: Para impulsionar nossas ações, definimos quatro temas prioritários. Gênero: Trabalhamos pela equidade, de modo que homens e mulheres tenham iguais oportunidades de desenvolvimento e oportunidades de carreira no banco. Raça: Trabalhamos para que a representatividade racial seja uma realidade. O objetivo é aumentar a representatividade em todos os níveis de cargo, fazendo com que todos os colaboradores sejam desenvolvidos e tenham as mesmas oportunidades. Pessoas com deficiência: Trabalhamos para promoção da acessibilidade, qualificação e equidade de oportunidades. LGBTQ+: Trabalhamos para assegurar um ambiente seguro e respeitoso, independentemente da orientação sexual e identidade de gênero.”

Denise Hills, Superintendente de Sustentabilidade e Negócios Inclusivos do Itaú Unibanco, afirmou em entrevista ao CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável que as iniciativas e os compromissos para promover os Direitos LGBTQ+, são fatores imprescindíveis para a proteção dos direitos das pessoas. Por isso, torna-se necessário promover um ambiente inclusivo e seguro no trabalho, que respeite as diferenças e também que promova mudanças.

Luís Lima, escritor e repórter na CNN Brasil Business, destaca que o Itaú Unibanco, tem as políticas afirmativas como motivação de funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho mais inclusivo, não se importando em fazer publicidade direcionada, mas sim em adaptar os processos e implementados políticas de contratação e capacitação voltadas ao público LGBT. O escritor da CNN Brasil, também destaca que internamente, a empresa possui um grupo de afinidade, chamado: “Sou como sou”.

Diante disso, com o propósito de estimular o poder de transformação da comunidade LGBTQ+ no Brasil, a consultoria Mais Diversidade e o Itaú Unibanco lançaram o Edital LGBTQ+ Orgulho, um incentivo ao desenvolvimento de iniciativas que auxiliam e estimulam a visibilidade, segurança e respeito às pessoas LGBTQ+. Esse projeto tem como objetivo, apoiar projetos com foco em capacitação profissional e empreendedorismo, empregabilidade e geração de renda, que contemplem o respeito e a valorização da diversidade LGBTQ+ em todo o Brasil. A Vice-Presidente Executiva do Jurídico, Institucional e Pessoas do Itaú Unibanco, Claudia Politanski, disse em uma entrevista que o LGBTQ+ Orgulho tem como objetivo estimular o poder de transformação da comunidade.

Assim como a pauta LGBTQIA+, as ações afirmativas raciais ganharam espaço na organização e no site institucional, uma vez que há o destaque que mostra que o compromisso com a gestão inclusiva de aumentar a quantidade de negros na organização, fato que pode ser feito por meio de mudanças nos processos seletivos vigentes e futuros, ações de atratividade e eventos voltados à diversidade e à inclusão racial. Além disso, o site institucional destacou a realização de sessões internas de sensibilização e programas de desenvolvimento e plano de carreira para colaboradores negros. Tal medida, pode ser vista na reportagem de Cristiano Stefenoni, na qual ele destaca as contratações de colaboradores de forma rápida para empresa de pretos e pardos.

Em contrapartida, em entrevista concedida ao Diogo Rodriguez do UOL de São Paulo, o diretor-executivo de recursos humanos Sérgio Fajerman, explica como a evolução na cultura corporativa da companhia incentivou a empresa a realizar iniciativas de diversidade com objetivo de criar o sentimento de pertencimento e de flexibilidade no ambiente de trabalho.

O Relatório Anual de 2020, também destacou a mudanças no ambiente corporativo, que devido a pandemia, precisaram adotar medidas rápidas de bem-estar e ser capazes de adaptar a rotina de trabalho dos bancos para *home office*, sem se desvencilhar dos pilares de transformação do banco: centralidade no cliente, transformação digital, pessoas e eficiência.

Segundo o site institucional da empresa, a gestão inclusiva tem como uma meta a ampliação da participação dos funcionários em programas de bem-estar físico e mental. Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles copresidentes do Conselho de Administração do Itaú Unibanco, declararam no Relatório Anual de 2020 que a adoção de medidas como respostas imediatas à pandemia, tiveram como objetivo, garantir a segurança dos colaboradores, de modo que eles pudessem estar próximos dos nossos clientes para entender e atender às suas necessidades em meio à pandemia.

#### 4.4 Bem-estar dos funcionários na Vivo S.A.

A Vivo S.A. em seu Pacto Digital de 2020, define os pilares que para uma sociedade digital e com princípios éticos e valores humanistas, defendendo que na empresa, os cargos estratégicos acreditam que a possibilidade a revolução digital proporciona, por isso o objetivo é aproveitar o potencial para melhorar a qualidade de vida e bem-estar das pessoas e gerar riqueza.

No entanto, a Vivo S.A., está ligada a causas de diversidade e inclusão desde 2018, quando a empresa aderiu à Coalizão Empresarial para a Equidade Racial e de Gênero. O movimento tem por objetivo, fortalecer iniciativas de diversidade e aproximar o seu quadro de funcionários da pluralidade brasileira. Alex Salgado, responsável do Comitê pela Diversidade da Vivo no pilar Raça, destacou que:

“A adesão à Coalizão legitima nossa iniciativa e nos ajudará a ecoar o debate, a troca de experiência e estímulo à implementação de práticas empresariais, com o objetivo de avançarmos na equidade racial, com aumento de profissionais negros em todas as áreas da companhia, especialmente em cargos de gestão.”

Christian Gebara, presidente da Vivo S.A. do Brasil, em entrevista aos repórteres do UOL, informou que as questões da diversidade e ambientais são prioridades na empresa, na qual os clientes, a sociedade e os próprios colaboradores percebem a necessidade de iniciativas nessas áreas. Christian destaca que para uma cultura inovadora é necessária incluir a diversidade no cotidiano da empresa e assim como no Itaú Unibanco, acredita que a diversidade gera inovação e colaboração e que a empresa se comunica com vários *stakeholders*.

Em uma reportagem, Bruno do Amaral, escritor, destacou que a Vivo S.A. possui metas de ESG, área da empresa que foca na parte ambiental (*environmental*), social e governança (*governance*), estas que estão relacionadas a 20% do bônus dos executivos, além promover inclusão com diversas iniciativas de diversidade, como a mudança de líderes com objetivo de equilibrar gênero e raça. Em entrevista a Bruno, o CEO Christian Gebara, destacou que após a decisão da empresa em trabalhar com a diversidade em 2016, a meta era aumentar a quantidade de mulheres em cargos diretivos: "A gente foi o primeiro país com mulheres, negros, LGBT e raça. E dentro disso, criamos Comitês que reportam a mim, que acompanho todas as áreas".

A fim de certificar a necessidade de iniciativas de diversidade e inclusão, o site institucional da empresa destaca a política de diversidade e inclusão, na qual há a determinação de que a diversidade na empresa é tratada nos âmbitos de cultura, gênero, orientação sexual, raça, religião, geração, deficiência e habilidade. A política de diversidade e inclusão tem como objetivo promover uma cultura inclusiva e garantir a participação de diferentes públicos representados em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Em uma postagem no LinkedIn, a Vivo S.A. se posiciona em relação aos seus processos seletivos, ao mostrar que existiam na empresa vagas abertas de diversos cargos, áreas e níveis e ciente da necessidade de realizar ações afirmativas contínuas criou-se a página dedicada para vagas afirmativas. Assim, conforme exposto no site institucional da empresa, o posicionamento da empresa defende a ideia de que a inovação e a criatividade são estimuladas pela composição diversa das equipes, onde pessoas com diferentes experiências de vida convivam em busca de soluções comuns.

O Blog da Vivo S.A sobre Empreendedorismo LGBTQIA+, que deixa claro que as mudanças são oportunidades de qualquer negócio, propiciando a abertura de um novo nicho de clientes para um determinado serviço ou produto, por isso eles explicam a visão deles da diversidade no negócio.

Por fim, cabe destacar outra postagem no Blog da Vivo S.A., explícita em um artigo sobre a influência da tecnologia no bem-estar no trabalho e na otimização de resultados, que a diversidade e inclusão é essencial para promover o bem-estar. Evidenciando o cuidado com pessoas, o Relatório Anual de 2020 da Vivo S.A. determina que à medida que os acontecimentos da pandemia do COVID-19 ocorrem, o foco principal a saúde, a segurança e o bem-estar de seus funcionários, clientes e fornecedores. A Vivo S.A. implementou uma série de medidas de segurança para proteger seus funcionários, clientes e fornecedores, por meio de adoções de medidas de segurança e pode, de acordo com as exigências e orientações das autoridades governamentais ou de seus funcionários, clientes e fornecedores, tomar outras medidas ou ajustar suas políticas.

Assim como citado no referencial teórico, a Niva Ribeiro, vice-presidente de Pessoas da Vivo S.A., em entrevista à Revista Isto É, informou que a empresa já adotava o *home office* desde 2018 em cargos administrativos, com isso, na pandemia de 2020, o regime de trabalho passou de duas vezes na semana para todos os cinco dias úteis, mas não só isso, a empresa adotou práticas de aproximação dos funcionários da empresa, através da criação de uma rede social interna da empresa, que promovia interações entre os funcionários, e também criaram o Espaço Bem-Estar, um prédio em São Paulo, focado na saúde dos funcionários, com ambientes de meditação e ioga, mas também com nutricionistas, psicólogos e acupunturistas. Além disso, a empresa possibilitou o atendimento virtual de telemedicina para todos os seus funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto no referencial teórico da presente pesquisa, o modelo de teletrabalho, também chamado de *home office*, possui vantagens e desvantagens que afetam diretamente na satisfação das necessidades do indivíduo, surgiu o interesse em analisar qual foi o discurso das ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários pelas empresas privadas nacionais de grande porte premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021.

Sabendo que bem-estar não possui um conceito definido (TAMAYO, 2004), analisar quais foram as três empresas premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021, qual o discurso sobre bem-estar divulgado pelas empresas premiadas nos três primeiros lugares do *Great Place to Work* Brasil de 2021, que ações de bem-estar foram realizadas e divulgadas ao longo de 2020 pelas empresas premiadas nos três primeiros lugares da premiação e como o bem-estar é interpretado por essas empresas, foram objetivos intermediários propostos na pesquisa.

Os objetivos expostos acima foram cumpridos por meio da análise de conteúdo de documentos empresariais, como: Código de Ética e Relatório Anual de 2020, reportagens de revistas, entrevistas a jornais e postagem na rede social corporativa, LinkedIn.

Diante dos dados encontrados nas pesquisas de documentos oficiais e notícias das empresas Itaú Unibanco, Magazine Luiza e Vivo sobre as ações divulgadas de bem-estar realizados por essas empresas em 2020, foi descoberto o principal achado desta pesquisa: a valorização de pessoas e a diversidade e inclusão é associado ao bem-estar dos funcionários nas empresas premiadas na categoria de ranking anual da 25ª edição do *Great Place to Work* Brasil de 2021.

Com isso, percebe-se que para o Magazine Luiza, tem a cultura de valorização do funcionário e da criação de um ambiente no qual ele se sinta confortável para trabalhar e motivado a estar presente no dia a dia da empresa. Podendo estabelecer aqui um vínculo com o pensamento de que satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são os pilares do bem-estar no trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Já o Itaú Unibanco, tem-se o enfoque na satisfação do cliente como consequência da promoção de um ambiente com a diversidade e inclusão de seus funcionários

Por sua vez, a Vivo S.A. demonstrou o foco nos resultados, tais pontos foram percebidos com a análise dos discursos analisados na pesquisa.

O presente estudo se limitou aos documentos empresariais, reportagens de revistas, entrevistas a jornais e postagem na rede social corporativa, ambos os conteúdos demonstraram a perspectiva da empresa e de seus diretores, o que pode impedir um alcance real dos aspectos de bem-estar dos funcionários pela visão dos mesmos, fato percebido pela necessidade de troca de sujeitos da pesquisa de empresas privadas do estado do Rio de Janeiro para empresas privadas nacionais de grande porte por falta de informações suficientes para análise de conteúdo.

Por fim, como sugestão de estudos futuros: analisar como as ações de bem-estar realizadas impactaram internamente a empresa e quais foram os impactos das ações da empresa no real bem-estar e satisfação dos funcionários na perspectiva dos próprios funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BOGAS, V. J. **A inclusão no DNA: o que o Magazine Luiza faz para ser referência em diversidade**. Blog HangTalk, 2017. Disponível em: Acesso em: 12/11/2021.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1 (3), janeiro-julho, 2005, p. 68-80.
- CAETANO, A.; VALA, J. **Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais**. PSICOLOGIA, [S. l.], v. 13, n. 1/2, p. 75–84, 1999.
- DA SILVA, M. L.; DA SILVA, R. A. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões**. Observatório Socioeconômico da COVID-FAPERGS, 2020.
- DE ALBUQUERQUE URQUIZA, M.; MARQUES, D. B. **Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica**. Entre textos, v. 16, n. 1, p. 115-144, 2016.
- DESSEN, M.C.; PAZ, M. G. T. **Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações**. Psicologia em Estudo. 2010, v. 15, n. 2, pp. 409-418.
- DOS SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. 2012**.
- FONSECA, A. **Novos gestores cuidam do bem-estar dos funcionários. Valor Econômico**, 2020.
- GONÇALVES, A. T. P. **Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 17, n. 2, p. 275-300, 31 ago. 2016.
- ITAÚ UNIBANCO. **Quem Somos: Compromisso com a sociedade**.
- KOBAL, Ligia. **O jeito Luiza de ser**. Administradores.com, 2019.
- LEGADO: **O Programa de Trainee Magalu exclusivo para negros (pretos e pardos)**. Publicado pelo canal: Canal da Lu. Direção: Alex Buck. São Paulo: Na lata Filmes, 2021. 1 vídeo (23 min). Roteiro: Alex Buck e Carol.
- LIMA, F. U.; FUSCO, J. P. A.; RIÇA, R. **A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 23, Ouro Preto, MG, 2003. Anais XXIII ENEGEP 2003.

MAGAZINE LUIZA. **Quem Somos: Compromisso com a sociedade.**

MAGAZINE LUIZA. (2021, 10 de novembro). *O Magalu é uma empresa que acredita que as relações familiares importam e nos ajudam a crescer, não apenas como [Postagem]. LinkedIn.*

MAGAZINE LUIZA. (2021, 15 de outubro). *Para contar a trajetória dos 19 selecionados no programa de trainee exclusivo para pessoas negras do ano passado, produzimos o [Postagem]. LinkedIn.*

MAIA, F.L; BERNARDO, K. A. S.A. **O trabalho remoto/home office no contexto da pandemia COVID-19: um olhar para o setor educacional.** In: Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR). 2020b.

MARTINEZ, M. C., PARAGUAY, A. I. B. B. e LATORRE, M. R. D. **O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores.** Revista de Saúde Pública [online]. 2004, v. 38, n. 1 pp. 55-61.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. **Clima organizacional: uma questão estratégica de desenvolvimento em benefício da produtividade.** Revista Pensar Gestão e Administração, v.1, n. 2, 2012.

MARTINS, J. C. C. **Soft Skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos.** (2017). Brasil: Brasport.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MATTA, G.C., REGO, S., SOUTO, E.P., and SEGATA, J., eds. Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora **FIOCRUZ**, 2021, 221 p.

MELLO, A. A. A. **O uso do Teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011.** Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. Revista **Valore**, v. 5, p. 160-191, set. 2020.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, p. 7-32, 1999.

PEZZOTTI, RENATO. **Diversidade dá lucro, dizem criadores de programa de trainees do Magalu.** Uol Economia, 2021.

VALPORTO, Oscar. **Magazine Luiza abre programa de trainee para negros: saiba como se inscrever.** Projeto Colabora, 2021.

RAFALSKI, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). **Home office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa.** Temas em Psicologia, 23(2), 431-441.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de conteúdo e análise do discurso: o linguístico e seu entorno.** DELTA: Documentação e Estudos em Linguística Teórica e Aplicada, [S. l.], v. 22, n. 1, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Qualitas Revista Eletrônica, v. 16, n. 1, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]. 2008, v. 24, n. 2, pp. 201-209.

SOTO, M. J. D. C. M. **Planejamento institucional: capacidade de conduzir ações.** São Paulo em Perspectiva [online]. 2003, v. 17, n. 3-4, pp. 198-204.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.