

Gestão de Pessoas: O Perfil das Boas Organizações para se Trabalhar

DIONISE MAGNA JUCHEM

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE,
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

WILLIANA RODRIGUES ROSSATI

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE,
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

NARCISO BASTOS GOMES

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE,
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Resumo: O presente estudo tem como objetivo traçar o perfil das boas organizações, buscando respostas na evolução dos recursos humanos, nas ferramentas e nas abordagens de modelos de gestão de pessoas, para saber o que as diferencia das demais empresas, pois na era da informação as influências externas se fazem presente, e as organizações precisam responder com velocidade e foco às circunstâncias e turbulências do ambiente. Para isso, foi realizado um estudo com análises comparativo-descritivas de dados secundários do guia anual *Você S/A Exame de 2009 – As 150 melhores empresas para se trabalhar*. Os resultados revelam que as organizações modernas são dinâmicas, flexíveis e que sabem extrair de seu ativo intangível (colaboradores) as habilidades necessárias para o alcance de resultados positivos, valendo-se das ferramentas de gestão de pessoas. Também demonstra que o perfil das mesmas atrai ativos intelectuais e que estes têm contribuído para o crescimento e desenvolvimento e são vistas como modelo para outras organizações da sociedade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Perfil. Organizações. Ferramentas de gestão.

People Management: The Profile of Best Places to Work Organizations

Abstract: This study aims to profile the good organizations seeking answers in evolution of human resources, the tools in approaches to management models for people to know what differentiates them from other companies, because in the information age to external influences do this, and organizations need to respond with speed and focus on the circumstances and turbulence of the environment. For this, we conducted a comparative study with analysis of secondary data, descriptive of the annual guide *S/A Exame 2009 - The 150 best companies to work for*. The results show that modern organizations are dynamic, flexible and know how to extract its intangible assets (employees) the skills necessary to achieve positive results, making use of tools for managing people. It also demonstrates that the profile of these intellectual assets and attracts those who have contributed to the growth and development are seen as a model for other community organizations.

Key words: People management. Profile. Organizations. Management tools.

INTRODUÇÃO

Inúmeras transformações têm ocorrido ao longo dos anos nas organizações e os gestores precisam compreender o passado e o presente que envolve a gestão de pessoas para estabelecer a direção para o futuro. A organização que antes era mecanicista e com visão microscópica do homem, atualmente tem percepção do mundo como um todo, integrado, e continua aberta para o aprendizado. O funcionário que antes tinha que dar ênfase as tarefas, hoje é substituído pelo profissional proativo, que representa a base das estratégias de sucesso dos negócios.

Na verdade, o papel dos recursos humanos tem evoluído ao longo do tempo. No início, o foco era a questão de pessoal e atividades (por exemplo, o registro, manutenção, sistemas disciplinares, recrutamento e programas de segurança). Assim, a busca por profissionais multitarefas e proativos deu-se acompanhada por uma evolução de ferramentas modernas, processos inovadores e políticas e práticas que os sustentassem ao longo dos tempos.

Assim, este estudo objetiva conhecer o perfil das boas empresas para se trabalhar, e para tal função buscou-se investigar o processo evolutivo dos recursos humanos, que é a área competente a extrair o que as pessoas têm de melhor, os desafios da atual gestão de pessoas e as características que essas boas organizações possuem. Como questão a ser investigada, tem-se: como se dá a gestão de pessoas nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil?

REFERENCIAL TEÓRICO

A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para Lacombe (2005), só o trabalho produtivo gera riqueza, e também revela que esse trabalho tem que ser gerido de maneira eficaz para o alcance de objetivos da empresa. E como as organizações são constituídas de pessoas, a gestão destas é a condução para obter o máximo de resultados para a empresa e satisfazer aqueles que ajudam a atingi-los.

Santos (2004) diz que a capacidade de produzir conhecimento e saber geri-lo eficazmente está na base da criação de riqueza.

Entretanto, a área de Recursos Humanos passou por diversas mudanças até chegar ao estágio atual, e sua tendência é a evolução contínua para adaptarem-se às novas disposições globalizadoras. Para entender com maior precisão a atual gestão de pessoas que as melhores empresas do mercado têm utilizado, é indispensável contextualizar o passado, como era a relação organização-funcionário ao longo dos anos, e para isso é necessário lembrar alguns fatos importantes no contexto mundial e no Brasil.

Por isso, faz-se um breve resgate histórico dessa área da administração. Conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998), verificam-se formas de trabalho desde os primeiros agrupamentos humanos, porém parte-se do período medieval, no qual o sistema feudal trouxe os primeiros registros de trabalho manual agrícola, sendo o mesmo a base familiar e as funções eram divididas por determinadas características pessoais como idade, força e aptidão. Porém, até aproximadamente 1900, a resolução de questões ligadas às pessoas ficavam a cargo dos chefes diretos.

No século XX, os cenários econômicos e sociais geraram grandes mudanças, a quantidade de trabalhadores se intensificou, bem como a sua especialização. Nesta época grande parte do trabalho deixou de ser manual, dando lugar às máquinas, o surgimento de questões relativas a condições de trabalho e o surgimento de sindicatos foram expressivos, e o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de um novo tipo de organização: a empresa industrial, ganhando força através do empirismo e ideias inovadoras. Essas empresas ganharam um corpo organizado por pessoas (MAXIMINIANO, 2005).

Com esse aumento considerável da industrialização, inevitavelmente surge o modelo de departamento pessoal, cujo objetivo era recrutar dentre o grande número de operários aquele que fosse mais eficiente ao menor custo possível. Os empregados se tornavam um fator produtivo, pois eram o elemento diferenciador da época (FISCHER, 2002).

As pesquisas de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, realizadas a partir década de 1920, advogam em favor do autor, com a teoria das relações humanas, relatando a atuação do supervisor ao comportamento do grupo e conseqüente ao aumento de produtividade e satisfação ou insatisfação das pessoas no trabalho. Começam a se formar as bases dos recursos humanos nas empresas, pois é a partir deste marco que o funcionário começa a ser percebido comportamentalmente como um indivíduo, que passa a demonstrar as suas emoções, satisfação no trabalho, expectativas e motivação (KUBO, 2009). Um dos estudos mais importantes da área, no século passado, foi o do psicólogo Elton Mayo, em 1927, no bairro de *Hawthorne*, conforme refere Kwasnicka (2004).

É importante lembrar que, enquanto isso, no Brasil, as organizações passam a ser influenciadas pela burocracia. A legislação trabalhista brasileira entra em vigor, bem como o advento dos primeiros departamentos de pessoal. E ainda surge o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), órgão selecionador e treinador de mão de obra para a indústria brasileira, e o SESI (Serviço Social das Indústrias), ambos com foco na educação primária, cursos técnicos, esportes e lazer.

Já nas décadas de 1960 e 1970, surgem novas teorias que buscam valorizar o papel do elemento humano, objetivando alcançar maior congruência entre políticas organizacionais e fatores ambientais. Sendo os mesmos originários das estratégias organizacionais, conforme refere Tavares

(2005), na década de 60 as empresas bem sucedidas tinham em seu topo diretores que eram os arquitetos da estratégia e responsáveis por seu sucesso.

Nas décadas seguintes, pesquisas mostraram que novos aspectos influenciaram o comportamento, como o propósito do trabalho, a cultura organizacional, a tecnologia e a estrutura organizacional. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Logo, os estudos sobre as pessoas nas organizações começam a ser arquitetados pelo pensamento sistêmico, e passou-se a olhar não somente para algo isoladamente, mas considerar também seu contexto e as relações aí existentes, pois a alteração do processo afeta os aspectos do todo.

A partir de então, a globalização e suas pressões demandantes direcionaram o cenário competitivo, fazendo com que as organizações se modernizassem, tarefas operacionais foram terceirizadas, atividades táticas delegadas aos gerentes de linha e os recursos humanos proporcionem consultoria interna, assumindo atividades estratégicas, orientando pessoas e criando vantagens através das mesmas.

É chegada a era da Informação. Chiavenato (2005) ressalta que a virada é fenomenal, pessoas passam de agentes passivos a ativos, são consideradas parceiras da organização, são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações; a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Logo, o fator humano, além de sofrer mudanças constantes de cenário, é uma das grandes preocupações na atualidade das organizações, pois a capacitação e o desenvolvimento das pessoas é um dos grandes fatores competitivos das empresas no século XXI.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é definida por Chiavenato (2005) como uma área contingencial e situacional, pois estão subordinadas a algumas variáveis da organização, tais como: a cultura, a estrutura adotada, as características do contexto ambiental do negócio da organização, da tecnologia utilizada e dos processos internos. Tolfo e Piccinini (2001) e França (2007) concordam com esta definição e salientam que a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa possa querer da empresa e o que esta quer de seus funcionários, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

O que se verifica é que estão ocorrendo mudanças na maneira de gerir seus talentos nas organizações, principalmente em tempos de globalização, mudanças tecnológicas,

segmentação de clientes e maior arquitetura organizacional. O que se depreende é que a organização para conseguir a execução de uma linha reguladora e de atuação dos gestores, deve buscar dispositivos como políticos, práticas e estratégias.

Dentro desta premissa, apontam a evolução dos modelos de gestão de pessoas, como sendo: Gestão Articulado de Departamento de Pessoal que desenhava o estilo de empregados eficientes ao menor custo; Gestão do Comportamento que sugeria atuar diretamente no comportamento das pessoas, dando menor ênfase as tarefas e resultados imediatos; Gestão Estratégica que tem os planos estratégicos da empresa ligados aos recursos humanos e finalmente a Gestão como Vantagem Competitiva, presente hoje na grande maioria das organizações modernas nas quais predomina uma eficiente administração dos seus recursos humanos obtendo assim maior comprometimento, lealdade e dedicação por parte dos funcionários.

O modelo de Gestão como Vantagem Competitiva é uma realidade e tende a evoluir ainda mais, para se adequar as novas turbulências econômico-sociais. Dutra (2004, p. 14) afirma como grande desafio da atual gestão de pessoas a “geração e sustentação do comprometimento das pessoas, o que só é possível se as mesmas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor”.

Nota-se que esse envolvimento do funcionário com a empresa é de suma importância, pois dinamiza a organização no sentido de conduzi-la a excelência e ao sucesso, reunindo legitimidade às pessoas que são possuidoras de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Marras (2008) expõe que a gestão de pessoas é uma área estratégica, uma ferramenta que contribui decisivamente nos resultados da empresa. Portanto, a “corrida armamentista” das organizações é pela manutenção de seus capitais intelectuais. Perder um talento custa caro para a organização.

PERFIL DAS BOAS ORGANIZAÇÕES

As boas empresas são aquelas que sabem investir no seu potencial intelectual mesmo em momentos não tão propícios, como o que ocorreu entre 2007 e 2008, onde o mundo enfrentou uma crise econômica que afetou as organizações, resultando em muitas demissões em todos os setores da economia. Mas o Brasil, como uma economia emergente, possui empresas que deram prioridade ao investimento em pessoas e na capacidade produtiva, apostando em um conjunto de políticas e práticas que valorizam, ao mesmo tempo, seus profissionais e seus negócios.

Conforme Robbins (2005) uma grande incerteza limita hoje a capacidade das organizações de prever com preci-

são as necessidades futuras. A administração contemporânea busca antes flexibilidade à permanência e isso se reflete ligeiramente ao que as melhores empresas para se trabalhar buscam no mercado. No século XX as empresas recrutavam trabalhadores que passassem toda sua carreira na organização, hoje o desenvolvimento da carreira é concebido em torno da autoconfiança do funcionário, auxiliando-o na reflexão sobre sua capacidade, tanto dentro, como fora da empresa.

Conforme a edição especial da *Você S/A Exame – As 150 melhores empresas para você trabalhar (2009)*, as organizações modelo fornecem os salários, em geral, na média ou acima do mercado. Entretanto, o guia informa ainda, que os benefícios estão acima do padrão. Há empresas que permitem colocar, além dos filhos e do marido, os pais do funcionário como dependentes, além de oferecerem previdência privada como forma de planejar a aposentadoria. Logo, é justa e obrigatória essa valorização por parte das empresas, concretizando-se por meio de benefícios e recompensas salariais justas, e conforme (França, 2007) a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa.

Outras duas grandes preocupações das organizações atuais são a ética e a responsabilidade social. Os valores materiais não são os únicos a serem considerados pelas empresas. Valores como prestígio, respeito ao público, pelos empregados, consumidores, fornecedores e confiança nos produtos já fazem parte do perfil das boas organizações. Além disto, trabalhar de maneira ética atrai e retém todo esse time e em longo prazo contribui para os próprios resultados financeiro da empresa e a responsabilidade social.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra. Além disso, organizadas no sentido de incrementar a criatividade e a inovação, constitui a chave do sucesso para essas organizações bem sucedidas promoverem mudanças.

Tendo em vista que a realidade empresarial brasileira enfrenta elevados índices de rotatividade, acidentes de trabalho, absenteísmo, relações de trabalho insatisfatório e condições de trabalho inadequadas, cabe a gestão de pessoas o papel de recrutar funcionários adequados à organização, ou seja, pessoas que se alinhem com os valores da empresa.

Outro fator relevante nas boas organizações para se trabalhar é a qualidade de vida, pois as mesmas se preocupam com melhores condições de seus funcionários, já que no trabalho a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das circunstâncias deste e o cuidado com o ambiente físico até os bons padrões de relacionamento, (FRANÇA, 2007).

A demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticados encontra-se acompanhado por uma evolução de ferramentas modernas, processos inovadores e políticas e práticas que os

sustentem. E as organizações primam por esses profissionais para obter vantagem competitiva frente às pressões em torno da intensificação e das profundas transformações nas estruturas dos mercados que evidenciam a relevância das organizações revisitarem seus modelos e instrumentos de gestão, em particular os direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos. Isto, pois, como estes modelos estão subordinados a filosofia empresarial, que é mais duradoura e instável, deve ser dotada da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

METODOLOGIA

Este estudo partiu com a busca do referencial sobre o tema e o objetivo da pesquisa se concentra em como as cinquenta melhores empresas do Brasil, conforme a edição especial da *Você S/A Exame – As 150 melhores empresas para você trabalhar (2009)*, tem investido na qualidade da gestão de seus funcionários, tornando-se assim empresas-modelo apostando em um conjunto de políticas e práticas que valorizam seus profissionais e seus negócios.

Para Lakatos e Marconi (2007, p.170), “na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e suas necessidades”.

O método utilizado para efeito de análise foi o comparativo com a finalidade de verificar semelhanças e explicar as divergências entre as empresas nos seguintes quesitos: estratégia e ação, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas, carreira, desenvolvimento, remuneração/benefícios e saúde. Através da pesquisa foi possível descrever o perfil das organizações bem sucedidas e qual é o método utilizado de gestão das empresas modelo, seus desafios em tempos de instabilidade e incerteza.

Selecionou-se as 50 empresas das 150 com as maiores médias no quesito “O que a empresa oferece” (calculada pelo índice de qualidade de gestão de pessoas) que é dividida em: estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas; este último é subdividido em: carreira, desenvolvimento, remuneração/benefícios e saúde.

De acordo com os dados secundários das categorias e subcategorias foram feitos comparações através de cálculos de médias, correlação e desvio padrão das mesmas para medir se existe diferença entre as empresas, de acordo com a utilização das mesmas ferramentas de gestão de pessoas das empresas selecionadas no levantamento. Após o levantamento e análises dos dados fez-se a descrição dos resultados e as considerações finais do estudo.

DESCRIÇÃO DE RESULTADOS

Por meio das análises é possível verificar que as cinquenta empresas selecionadas se distribuem nos setores: automotivo; serviços financeiros; farmácia, higiene e limpeza; química e petroquímica; industriais diversos; eletroeletrônico; serviços diversos; serviços de saúde; comércio varejista; metalurgia e siderurgia; telecomunicações; alimentos; tecnologia e comunicação.

As empresas analisadas estão entre as que fazem a diferença, utilizando suas ferramentas de gestão de pessoas, as divergências entre as categorias tem um valor significativo, se analisadas criteriosamente. A campeã Caterpillar possui uma média geral de 93,4 pontos, se subtrair da média da última colocada, Carbocloro, que possui 67,0 pontos, tem-se a diferença de 26,4 pontos. É clara a desigualdade de investimentos em ferramentas de gestão de pessoal daquela que está no topo para a que se encontra na base; a primeira colocada se destaca na maioria dos quesitos analisados, representando quase que fielmente o perfil que uma boa empresa precisa ter, o que deixa nítido que quanto mais se investir nos talentos humanos e em ferramentas que façam estes se desenvolver, mais valorizada será a empresa.

Entretanto, há uma disputa acirrada entre essas cinquenta empresas e mesmo a Carbocloro, última colocada, tem nota acima da média na categoria liderança. Já a Cisco, que obteve nota máxima em desenvolvimento, acaba ficando em 18ª posição, conforme mostra a tabela 1, pois no quesito cidadania empresarial ficou abaixo da média com 69,9 pontos. O que demonstra que não adianta investir em uma só ferramenta de gestão de pessoal, o ideal é que as empresas busquem harmonia, investindo maciçamente em todas de maneira equilibrada.

As médias analisadas por ferramenta ficaram bastante equilibradas, despontando o fator liderança, com o valor de 84,1 pontos, mostrando que seus líderes, além de atingirem os resultados esperados, são condicionados também a orientar seus funcionários. A variável que teve a menor média foi a de carreira, obtendo o valor de 66,7 pontos, apesar dos valores serem enxutos, fazendo as empresas reverem em que ponto estão falhando na categoria.

No quesito estratégia e ação, com 95,3 pontos a empresa Bv Financeira mostra que, mais do que conhecer a estratégia da empresa, a equipe participa da sua construção. Por último encontra-se a Siemens, com 65,0 pontos, 31,8% menos do que a líder neste fator. E a empresa com o valor igual à média geral neste item é o Bradesco, com 80,7 pontos, posicionando 27 empresas acima da média desta empresa e 22 abaixo, apontando que as organizações se preocupam em traçar um plano estratégico e o mais importante, a maioria delas tem conseguido colocá-los em prática.

A liderança é a variável que teve a maior média entre as ferramentas analisadas de gestão de pessoas, ficando com 84,2 pontos, valor equivalente ao da empresa Eletro-norte, que tem 26 empresas acima e 23 empresas abaixo do seu posicionamento. A Dupont foi a que melhor vem lidando com seu time de gestores, com 99,8 pontos. Já a Pepsico, com 57,7 pontos, uma diferença de 42,2% da líder, ainda tem que analisar melhor os treinamentos e as competências que a companhia busca para a formação de seus líderes.

Já em Cidadania Empresarial, encontra-se uma diferença um pouco maior, sendo de 48,2% da líder para a última colocada. A Cargill, com a menor pontuação, 48,4 pontos, e a Accenture, como a exemplar da categoria, com 93,5 pontos, segundo o guia. A Unisc ficou na média com 71,8 pontos, tendo 24 empresas com pontuação abaixo e 25 empresas acima deste valor.

O fator políticas e práticas mostram que a Carbocloro, com 62,5 em última posição, e a Cartepillar, com 93,3 pontos, com 33% a mais que a última colocada. A Caterpillar é a empresa campeã do guia 2009 em notas gerais. Na média tem-se a empresa Siemens, que reaparece com 75,9 pontos, tendo acima dela 21 empresas e 28 abaixo, mostrando que a minoria das empresas analisadas investem em políticas e práticas.

A variável Políticas e Práticas das elites empresariais se subdividem em: Carreira, Desenvolvimento, Remuneração e Benefício e, por fim, Saúde. Na primeira subcategoria, a CPFL tem a menor nota, com 39,10 pontos, 57,4% a menos que a empresa Cartepillar, que novamente vem encabeçando o topo, com 91,8 pontos, como a empresa que mais identifica o crescimento dos profissionais. Na média, a Unisc, com 66,8 pontos, verificando-se 25 empresas acima da mesma e 24 abaixo do valor mediano.

O quesito desenvolvimento é o único que alcança o valor de 100 pontos, e é alcançado pela empresa Cisco, revelando o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade, continuidade no negócio e para o desenvolvimento profissional. A que menos se prevalece dessa ferramenta é a Pormade Portas, com nota 55,0 pontos, com 45% menos que a líder neste fator. A média fica com a Techint Engenharia e Construção, com 82,7 pontos, com 28 empresas acima do seu valor e 21 empresas abaixo, mostrando que desenvolvimento é uma preocupação das organizações modernas, pois o desenvolvimento do funcionário é diretamente proporcional ao das empresas. Se o funcionário se desenvolve, é ponto para a empresa.

Despontando na valorização atribuída aos funcionários encontra-se a empresa Dow, com 98,2 pontos, e a empresa Magazine Luiza, com menos pontos alcançados, 63,5 pontos, 33,8% do que a primeira colocada. Na média posiciona-se a empresa Nokia, com 78,2 pontos, equilibrando-se entre 24 empresas acima do seu valor e 25 empresas com

Tabela 1: As cinquenta melhores empresas e suas notas em ferramentas de gestão de pessoas

Empresa	Estratégia e Ação	Liderança	Cidadania Empres.	Políticas e Práticas	Carreira	Desenv.	Remn. e Benefícios	Saúde	Média Total da Empresa
Caterpillar	91,7	97,0	92,5	93,3	91,8	92,5	93,6	95,3	93,4
Dow	90,3	96,0	83,6	90,4	72,5	94,2	98,2	96,9	90,2
Accenture	83,1	93,5	93,5	89,3	86,7	93,5	89,4	87,6	89,5
Unilever	91,4	96,0	85,0	88,5	86,4	91,7	83,9	92,2	89,3
Ge	94,3	93,4	85,2	87,4	79,0	89,0	89,3	92,2	88,7
Volvo	91,7	88,0	85,1	88,0	85,1	88,7	87,4	90,6	88,0
Dupont	85,8	99,8	84,2	86,3	77,3	98,8	90,6	78,5	87,6
Valeo Sist.	85,8	99,8	84,2	86,3	77,3	98,8	90,6	78,5	87,6
Sabin	88,1	94,1	86,8	84,6	78,2	89,0	81,5	89,7	86,5
Syngenta Seeds	77,7	82,7	68,6	89,3	80,4	93,6	97,0	86,3	84,4
Randon	91,2	98,0	83,9	80,5	79,2	82,9	79,7	80,0	84,4
Bv Financeira	95,3	85,6	69,3	83,9	75,5	90,8	83,8	85,6	83,7
Promom	90,8	99,7	83,3	78,3	90,4	89,7	65,2	67,7	83,1
Albrás	85,2	95,6	78,5	79,1	87,7	87,3	67,8	73,6	81,8
Plascar	85,2	95,6	78,5	79,1	88,2	86,7	67,8	73,6	81,8
Bradesco	80,7	95,3	75,3	78,9	82,1	83,1	81,7	68,7	80,7
Eurofarma	92,0	74,7	74,7	79,8	70,9	85,5	73,8	88,9	80,0
Cisco	82,0	84,9	69,9	79,4	59,1	100	79,8	78,7	79,2
Serasa Experian	88,8	89,7	76,2	74,6	68,1	71,7	80,8	77,6	78,4
Nokia	85,7	68,9	86,0	76,9	66,2	78,9	78,2	84,6	78,1
Tigre	74,0	87,0	76,1	76,9	67,1	97,7	79,2	63,7	77,2
Copacol	70,6	84,8	63,9	78,3	63,6	88,8	88,0	73,0	76,3
Ampla	77,6	90,9	71,4	74,1	66,6	88,4	75,1	66,3	76,3
Chemtech	84,7	88,1	75,4	72,3	72,5	76,4	74,2	66,0	76,2
CPFL	73,2	75,2	76,0	73,9	39,1	87,3	78,8	90,6	74,2
Cargill	80,9	86,0	48,4	75,1	75,4	81,9	71,9	71,3	73,8
Pellegrino	78,8	74,0	61,2	73,8	71,5	61,7	78,5	83,5	72,8
Masa	83,5	72,6	60,2	73,3	65,0	78,3	74,1	75,9	72,8
Novo Nordisk	76,7	79,1	69,6	71,1	72,9	72,4	68,6	70,4	72,6
3M	72,0	75,0	65,4	73,6	48,9	86,1	76,7	82,5	72,5
Unibanco/Itau	67,6	83,2	75,1	70,7	42,9	83,6	76,4	79,7	72,4
Whirlpool Latin America	81,5	83,6	60,2	70,5	40,7	80,0	85,8	75,6	72,2
Ladis Gir	70,7	59,2	80,9	73,0	66,0	84,3	73,7	68,1	71,9
Sanofi Aventis	79,4	84,8	73,2	67,6	49,2	75,9	77,1	68,1	71,9
Banco Votorantim	76,1	83,4	60,2	70,7	72,7	75,9	70,4	63,7	71,6
Siemens	65,0	63,5	64,8	75,9	60,9	79,0	81,1	82,5	71,5
Techint Eng. Construção	76,8	84,9	52,1	71,3	58,8	82,7	80,1	63,5	71,2
Embraer	80,9	81,2	61,0	69,4	65,2	75,8	70,0	66,5	71,2
Pepsico	85,5	57,7	77,1	69,9	69,7	74,1	74,3	61,3	71,2
Vivo	81,7	82,7	55,6	69,9	56,0	88,5	80,4	54,7	71,1
Losango	83,7	77,6	53,8	70,8	54,9	93,4	67,4	67,5	71,1
Eletronorte	71,5	84,2	71,3	66,9	54,6	65,9	75,8	71,4	70,2
Basf	81,4	78,1	72,3	65,6	44,4	83,9	68,9	65,0	69,9
Unisc	67,6	71,0	71,8	69,4	66,8	67,9	75,6	67,4	69,6
Ambev	65,2	82,2	69,3	67,2	55,1	65,9	75,8	72,0	69,0
Syngenta	73,9	74,7	61,3	68,5	57,3	72,8	80,1	64,0	69,0
Magazine Luiza	73,5	93,6	48,7	66,4	50,4	78,6	63,5	73,0	68,4
Pormade Portas	76,3	83,8	61,5	63,3	58,7	55,0	69,3	70,1	67,2
Affinia	76,7	74,8	65,0	64,0	46,7	69,7	70,5	69,3	67,0
Carbocloro	75,1	84,3	64,0	62,5	43,5	74,2	69,5	63,0	67,0
Média por Ferramenta	80,7	84,2	71,8	75,7	66,7	82,6	78,2	75,5	
Desv. Padrão	7,8	10,2	11,1	7,9	14,1	10,1	8,2	10,2	

Fonte: Dados retirados da edição especial da Você S/A Exame – As 150 melhores empresas para você trabalhar (2009) e analisados pela autora, 2009.

valores menores que a média. E por fim, no item saúde a Vivo é a que menos tem investido neste fator, com 54,7 pontos, em contrapartida a Dow reaparece, novamente liderando com 96,9 pontos, 43,6% a mais que a empresa que está na base desta variável. Na média tem-se a Whirlpool Latin America, com 75,6 pontos, localizada entre 22 empresas acima de seu valor e 27 empresas se posicionam abaixo.

Outra maneira de conhecer as empresas que estão acima do padrão da média é trabalhando a medida de dispersão das categorias. Observe na Tabela 2 as informações referentes a esta análise.

No estudo, verificam-se os resultados das organizações que mais investem em ferramentas de gestão de pessoas; dentre as 50 selecionadas, estas empresas estão acima do valor da média, mais uma vez o valor do desvio-padrão. Destaca-se que a categoria Cidadania Empresarial é a que

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou fidelizar os dados primários da pesquisa feita pela revista *Você S/A e Exame* (2009), analisando os dados de forma a não deturpá-los e nem trazer interpretações dúbias. O estudo é relevante para a sociedade, pois retrata o entendimento evolutivo do perfil das organizações. E também para saber como as mesmas utilizam suas ferramentas para se manterem no posto de melhor categoria para se trabalhar. No âmbito acadêmico este estudo é importante para o acúmulo de conhecimento e para aguçar inquietações gerando pesquisas futuras.

A pesquisa mostrou que a empresa que mais aplicou nessas ferramentas foi a Caterpillar, obtendo média 93,4 pontos, que é resultado de uma gestão harmônica, pois algumas empresas não souberam equilibrar seu investimentos, aplicando mais em algumas categorias e menos em

outras. Constatou-se que a classe que obteve mais diferença em notas foi a de carreiras, obtendo uma diferença de 57,4% entre a líder e a última colocada; esse valor significativo expõe que existem empresas que precisam rever seus conceitos quanto à identificação do crescimento de seus profissionais.

Logo, se sugere que sejam feitas pesquisas para estudar o motivo pelos quais as empresas modernas não investem tanto na carreira se esta é consequência direta do desenvolvimento do funcionário dentro da empresa. Constatou-se um conflito na utilização desta ferramenta, já que as organizações atuais têm em seus ativos intangíveis a base estratégica do negócio; porém, verifica-se pouca identificação do crescimento destes dentro da própria empresa.

Nesta contextualização verifica-se que o perfil das organizações mudou, cedendo às pressões demandantes de cada época e também por não corresponderem mais

às expectativas e necessidades das pessoas que nelas trabalham, visto a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios.

Para finalizar, as melhores empresas para se trabalhar atualmente são aquelas que investem em ferramentas de gestão de pessoas para alcançarem seus objetivos, respeitando sua particular filosofia empresarial, porém sendo dotada necessariamente de flexibilidade, visto a enfrentar as incertezas globais.

Tabela 2: Empresas que estão acima do padrão da média em cada categoria

Estratégia e Ação	Liderança	Cidadania Empres.	Políticas e Práticas	Carreira	Desenv.	Remun. e Benefícios	Saúde
Bv Financieira	Dupont	Accenture	Caterpillar	Caterpillar	Cisco	Dow	Dow
Ge	Valeo Sist.	Caterpillar	Dow	Promom	Dupont	Syngenta Seeds	Caterpillar
Eurofarma	Promom	Sabin	Accenture	Plascar	Valeo Sist.	Caterpillar	Ge
Caterpillar	Randon	Nokia	Syngenta Seeds	Albrás	Tigre	Dupont	Unilever
Volvo	Cartepillar	Ge	Unilever	Accenture	Dow	Valeo Sist.	Volvo
Unilever	Unilever	Volvo	Volvo	Unilever	Syngenta Seeds	Accenture	CPFL
Randon	Dow	Unilever	Ge	Volvo	Accenture	Ge	Sabin
Promom	Plascar	Dupont	Dupont	Bradesco	Losango	Copacol	Eurofarma
Dow	Albrás	Valeo Sist.	Valeo Sist.	-----	-----	Volvo	Accenture
Serasa Experian	Bradesco	Randon	Sabin	-----	-----	-----	Syngenta Seeds
-----	-----	Dow	Bv Financieira	-----	-----	-----	-----
-----	-----	Promom	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Dados analisados pela autora, 2009.

tem a maior concentração de empresas e Carreira e Desenvolvimento empatados, com a menor quantidade de empresas que se destacam com exata análise.

No intuito de entender a correlação de cada categoria, no sentido de saber se uma aumenta à medida que a outra é desenvolvida, tem-se que Cidadania Empresarial vs Políticas e Práticas e Estratégia vs Carreira atingiram os maiores valores, em que a primeira tem 0,66 e a segunda 0,75. Não que uma dependa da outra para existir, mas se uma categoria aumenta a outra aumenta proporcionalmente.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.
- FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KUBO, S. H. **Significa do Trabalho**: estudo nos setores público e privado. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARRAS, J. P. **Capital-trabalho**: o desafio da gestão estratégica de pessoas do século XXI. São Paulo: Futura, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001: 165-193
- VOCÊ S/A EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abr/set. 2009, 290 p. Edição especial.

Artigo recebido em 11/04/2011.

Aceito para publicação em 17/07/2011.