

# **Gestão de Pessoas e a Criação de Significado no Trabalho: Uma Análise Comparativa das Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil**

Gabriela Santos Pimenta  
Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros  
Nathane Eva Santos Peixoto  
Munyse Barros Barbosa

## **RESUMO**

*As empresas que desejam tornarem-se e manterem-se competitivas, no atual contexto de negócios, têm buscado alternativas lançando mão de pesquisas tecnológicas, pesquisas de mercado e ferramentas modernas de gestão. Porém, essas alternativas, embora mostrem-se não só necessárias para inovações estratégicas, como, também, eficientes, dependem de um fator fundamental para que sua eficácia seja alcançada: o fator humano. Assim, um modelo de gestão de pessoas deve acompanhar as estratégias empresariais de modo que as empresas mantenham-se competitivas. A questão que interessa a empresários, consultores e pesquisadores diz respeito à escolha, entre tantos, de qual é o melhor modelo para adotar. O objetivo deste trabalho é comparar os modelos de gestão de pessoas das melhores empresas para trabalhar no Brasil, conforme o seu porte: grande, média e pequena. O aporte teórico utilizado é o estudo de Maciel e Silva (2008) que identificam seis modelos organizacionais de gestão de pessoas por eles denominados de modelos inovadores baseados no paradigma holístico, para o gerenciamento de pessoas nas organizações. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método de procedimento é a pesquisa documental realizada no anuário da Revista Exame/Voce SA. Os resultados apontam diferenças entre os modelos de gestão adotados pelas empresas analisadas.*

**Palavras-Chave:** Modelo de Gestão de Pessoas. Significado do Trabalho. Fator Humano.

## **1. INTRODUÇÃO**

A área de gestão de pessoas é considerada como uma das mais importantes da empresa, pois a ela está atrelada a eficiência e eficácia dos planos estratégicos. Com as mudanças que vêm acontecendo nas empresas em todo o mundo, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de estudar os modelos de gestão de pessoas utilizados, para que essas possam trabalhar de acordo com as estratégias da empresa. A força de trabalho constitui-se em um fator fundamental em uma empresa, pois pode definir se essa pode ter sucesso ou fracasso. A área de compras, a financeira, a de produção, entre outras, dependem dos seus funcionários.

Assim, a gestão de pessoas pode ser considerada como recurso fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva.

Entretanto, os modelos de gestão de pessoas têm sido questionados quanto a sua natureza. Estudos críticos analisam alguns modelos como uma forma de manipulação dos funcionários e do público em geral para ocultar a sua verdadeira finalidade, os benefícios da empresa. O que não se pode negar, porém, é que a área de gestão de pessoas passa por mudanças com o objetivo de tornar o funcionário mais comprometido com a empresa, beneficiando tanto a empresa, como, também, o funcionário.

Com as grandes modificações que vem ocorrendo no âmbito empresarial, evidencia-se a necessidade de compreender as novas práticas de gestão de pessoas e o significado dessas para os funcionários. As pessoas são levadas a criação de significado das informações e do contexto a sua volta, porém, não existe um consenso na literatura acerca da compreensão do como o significado do trabalho é criado na vida dos trabalhadores (Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003). Assim, as empresas adotam práticas diversas de modo a contribuir para o processo de interpretação e criação de significado do trabalho, como, por exemplo, os modelos identificados por Maciel e Silva (2008).

Diante disso, o objetivo central deste artigo é comparar os modelos de gestão de pessoas das melhores empresas para trabalhar no Brasil, conforme o porte, no ano de 2008 usando como aporte teórico o estudo de Maciel e Silva (2008). Destaca-se, como justificativa para o estudo, o fato de que a gestão de pessoas tornou-se crucial para a obtenção de vantagem competitiva e, assim, manter seu posicionamento no mercado. O estudo insere-se na abordagem qualitativa e utiliza como método de procedimento a pesquisa documental. O material foi coletado do anuário da Revista Exame, que publica o ranking das melhores empresas para trabalhar no Brasil..

O artigo está estruturado em quatro sessões, além desta introdução. Inicialmente, faz-se uma breve explanação sobre a área de gestão de pessoas, sua evolução e as práticas mais comuns realizadas pelas empresas. Em seguida, apresenta-se os seis modelos organizacionais de gestão de pessoas identificados por Maciel e Silva (2008) denominados por eles de “modelos inovadores baseados no paradigma holístico, para o gerenciamento de pessoas nas organizações”, que será utilizado para análise do material pesquisado. Na seqüência, apresentam-se os procedimentos metodológicos para, na seção posterior, apresentar os resultados encontrados. As considerações finais encerram o artigo.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS: CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ÁREA

A área de Recursos Humanos surgiu das transformações ocorridas em setores tradicionais como administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Ao longo do tempo, a Administração de Recursos Humanos recebeu outras denominações (WOOD JR, 1995), tais como desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional e, desde o final dos anos 1970, a função de recursos humanos voltou-se para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria do desempenho organizacional. Davel e Vergara (2001) distinguem três abordagens dominantes na Administração de Recursos Humanos nas últimas três décadas: (1) funcionalista, em que o trabalhador é um instrumento para a empresa alcançar os objetivos; (2) estratégica – considera a necessidade de um conjunto

de habilidades e competências para responder às mudanças ambientais; e (3) política – considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas.

Acompanhando as mudanças no cenário empresarial, no final dos anos 1980, a área de recebeu a denominação de Gestão de Pessoas incorporando uma abordagem estratégica (LACOMBE; TONELLI, 2001), agindo não só no sentido de adaptar-se ao contexto empresarial, mas, também, intervir no planejamento estratégico empresarial. O papel estratégico da área de Gestão de Pessoas, segundo Lacombe e Tonelli (2001), apóia-se na visão que a organização tem o propósito de estabelecer um contrato com seus empregados cujos elementos centrais são: (a) a relação entre a organização e o empregado; (b) o grau de participação dos empregados; (c) o tipo de recrutamento; (d) a avaliação de desempenho.

Há muito se fala sobre globalização e as transformações que vem ocorrendo desde a década de 80. O avanço tecnológico e, principalmente, dos meios de comunicação, trouxe para as empresas um novo horizonte de atuação. Com a abertura de mercado as empresas têm a chance de conquistar novos clientes pelo mundo, porém, junto veio o desafio de competir com empresas estrangeiras. Foi preciso mudanças na sua estrutura para que as mesmas se tornassem mais competitivas e conseguissem um espaço no “novo” mercado consumidor que estava se configurando.

A concepção de empresa competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001) demanda uma transformação na gestão de pessoas, cujas implicações estendem-se além das fronteiras nacionais. E é nesse contexto que a gestão de pessoas torna-se foco de interesse e destaque dentro das empresas. A partir dessas mudanças é que o funcionário passa a ser visto como parte essencial para o desenvolvimento da empresa, tornando-se parceiro, contribuindo para a estratégia empresarial.

Diante das possibilidades de competir além das fronteiras nacionais, as empresas deparam-se com outros desafios. Gerir pessoas no Brasil, certamente, apresentará diferenças na gestão de pessoas na Índia, uma questão que deve ser estudada com cautela, pois a cultura de um país é um fator de peso para se modelar uma forma de gestão das pessoas em determinado país (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Em alguns casos, empresas transnacionais apresentam um sistema de gestão único e vem obtendo sucesso a partir deste. Além disso, funcionários de determinadas áreas precisam ser flexíveis e de fácil adaptação a possíveis situações que possam vir a ocorrer em países estrangeiros. Portanto, de acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a gestão de pessoas deve pensar global e agir local, e, no mesmo sentido, Junquillo e Carrieri (2008) reforçam que a empresa será eficiente ao gerenciar as diferenças existentes entre os indivíduos.

Todas essas transformações dirigem a atenção das empresas que para obter maiores vantagens e se tornarem mais competitivas no mercado, devem investir em modelos de gestão de pessoas que atendam as necessidades mais amplas dos trabalhadores. Esses, além de responsáveis pela realização das estratégias e operações da empresa, são co-construtores da imagem da empresa. Os investimentos ocorreram por meio de treinamentos, de benefícios materiais, de auxílios financeiros para capacitação e qualificação, da oferta de cargos melhores, dentre outros.

Na busca por funcionários que agreguem valor aos produtos e serviços da empresa, e, assim, essa se torne mais competitiva, é necessário que os modelos de gestão de pessoas estejam alicerçados em práticas que considerem a complexidade e a subjetividade do trabalhador (DAVEL; VERGARA, 2001). Os funcionários devem estar em sintonia com a

missão da empresa, devem dar o melhor de si. E, de acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), o investimento no desenvolvimento de competências reforça o comprometimento da força de trabalho. Na opinião dos autores, quanto mais valorizado for o funcionário, mais dedicado e comprometido com seu trabalho ele será.

## 2.1 Modelos organizacionais de práticas de gestão de pessoas

As empresas estão cada vez mais investindo em seus funcionários para obterem vantagens competitivas. Um atendimento de qualidade, idéias que diminuem custos, processo produtivo com máxima eficiência, assistência técnica eficaz, tudo isso é possível quando a empresa possui funcionários qualificados e comprometidos com seu trabalho. De acordo com Maciel e Silva (2008), há uma preocupação por parte das empresas em melhorar o treinamento e o relacionamento não só com seus funcionários, mas também com a comunidade. Essa preocupação é traduzida na forma de práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas visando a melhor qualidade de vida do funcionário, de sua família e da comunidade em geral.

Maciel e Silva (2008) identificam seis modelos organizacionais de gestão de pessoas que enfatizam a ética, a responsabilidade social, a cidadania corporativa e o desenvolvimento sustentável, que os autores denominam de “modelos inovadores baseados no paradigma holístico, para o gerenciamento de pessoas nas organizações” que desafiam o enfoque reducionista que predomina no cotidiano das organizações pela introdução de “valores fundamentados na visão de totalidade, integração e na busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e vida no trabalho” (MACIEL; SILVA, 2008, p.54).

Os seis modelos organizacionais (Quadro 1) estão centrados na subjetividade do trabalhador e têm características comuns com o estudo de Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003) sobre o processo de criação de significado do trabalho para o trabalhador.

Tipologia	Características principais
Empresa Viva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca a evolução contínua com o fim de melhor se adaptar às exigências do meio ambiente;</li> <li>- Pauta seus processos na auto-renovação, visando a excelência;</li> <li>- Diferencia-se por dar satisfação ao cliente, através da prevenção, identificação e solução de problemas</li> </ul>
Empresa amiga da família	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra preocupações com as relações familiares e seus colaboradores;</li> <li>- Oferece horários flexíveis, salas de amamentação, creches, programas de desenvolvimento para crianças e idosos, licenças-paternidade, serviços de guarda após o horário escolar;</li> <li>- Faculta às funcionárias esquemas de interrupção de carreira e licença por adoção</li> </ul>
Empresa humanizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho;</li> <li>- Visa à construção de relações mais democráticas e justas;</li> <li>- Mitiga as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento das pessoas sob o aspecto físico, emocional, intelectual e espiritual.</li> </ul>
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula e valoriza o trabalho voluntário fora do horário de trabalho junto à</li> </ul>

esa-cidadã ou socialmente responsável	sociedade (e.g. associações de bairro, entidades representativas, conselhos comunitários, ONGs); - Prioriza ações e projetos capazes de aportar uma contribuição mais efetiva para enfrentar a questão social; - Adota postura de preservar o meio ambiente; - Uso racional dos recursos financeiros e mensuração dos resultados dos projetos e/ou atividades que apóia
Espiritalidade no ambiente de trabalho	- Reconhece que o funcionário possui vida interior; - Encoraja o crescimento pessoal; - Estimula a busca de significado no Trabalho - Incentiva o senso de comunidade e respeito ao semelhante, solidariedade, ética e bem-estar da coletividade.
Empresa autêntica	- Cria o sentimento de comunidade, apego e filiação nos seus funcionários; - Desenvolve o senso de comprometimento e afetividade; - Baseia suas práticas na confiança e no respeito mútuo; - Busca aumentar o senso de significado

Quadro 1: Modelos Organizacionais para Gerenciar Pessoas  
Fonte: adaptado de Maciel e Silva (2008, p.52)

Os seis modelos organizacionais (Quadro 1) apresentam características comuns quanto à priorização de iniciativas que envolvem ações de responsabilidade social e ambiental, além da melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores. A empresa humanizada (MACIEL; SILVA, 2008), por exemplo, promove a melhoria na qualidade de vida das pessoas por meio do combate às desigualdades raciais e sociais, tratando os funcionários igualmente. Assim, contribui para o desenvolvimento do funcionário, tanto no âmbito profissional, como no emocional, disponibiliza planos de carreira, assistência médica, entre outros. Isso reflete no funcionário, pois ele acredita que a empresa preocupa-se com ele e que pretende ajudá-lo a alcançar seus objetivos assim como ele mesmo ajuda a empresa a alcançar os seus, atribuindo significado ao trabalho.

As empresas socialmente responsáveis, aquelas que adotam posturas de preocupação ambiental e de preocupação com a sociedade, influenciam seus funcionários e à comunidade para se conscientizarem em relação aos problemas do meio ambiente. Entre as práticas mais comuns estão: a realização de trabalhos voluntários, o apoio a projetos de preservação ambiental, a implantação de medidas que não agridem o ambiente dentro da própria empresa, e outros. Além disso, há uma variedade de práticas que estão sendo realizadas visando o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (MACIEL; SILVA, 2008). As empresas disponibilizam creches, salas de amamentação, visita de parentes à empresa e disponibilizam um programa de ajuda às funcionárias que estão grávidas.

As empresas adotam práticas sustentadas em princípios e valores éticos com a finalidade de criar um ambiente de trabalho saudável, intensificando as relações entre os funcionários. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas desempenha a função de interlocutora entre a empresa e seus funcionários (CASTRO; KILIMNIK.; SANT'ANNA, 2004) Respeito, confiança, solidariedade, ética, transparência, dentre outros, são princípios que transformam não só o ambiente de trabalho das empresas, mas influenciam também na sua imagem no mercado. Segundo Wrzesniwski; Dutton e Debebe (2003), o significado que os funcionários atribuem ao trabalho provém de todos esses elementos do contexto organizacional que envolvem valores, princípios, identidade com a tarefa que realiza e o impacto do trabalho que ele desempenha sobre familiares, amigos e a comunidade em geral.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e situa-se no âmbito do paradigma interpretativo (MORGAN, 1980), cujas suposições baseiam-se na idéia de que a realidade social não existe em um sentido concreto, e sim, é produto da subjetividade e das experiências intersubjetivas dos indivíduos. As pesquisas realizadas nessa perspectiva sugerem que a realidade das organizações emerge de estruturas simbólicas das quais os indivíduos criam significados. As organizações utilizam-se da linguagem, verbal e não-verbal, de forma ontológica e não simplesmente como ferramenta comunicacional e descritiva, definindo, assim, um modo de ser no mundo. O método de procedimento utilizado é a análise de conteúdo (VERGARA, 2005);

Este trabalho tem como foco os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas selecionadas como as melhores empresas para trabalhar no Brasil, pelo anuário da Revista Exame. Sustentando-se em uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993), compara-se os modelos de gestão adotados pelas empresas selecionadas, tomando-se como referência o porte das mesmas. A abordagem interpretativo-simbólica, segundo Hatch (1993, p.669), “compreende a noção de símbolo como algo que representa uma associação consciente ou inconsciente com algo mais amplo, usualmente um conceito ou significado mais abstrato”.

A pesquisa documental teve como fonte de dados a edição do anuário de 2008 que foi analisado de forma a selecionar o material para, em seguida, proceder-se à análise de conteúdo por categoria, como propõe por Bardin (1979). Para representar a categoria de grandes, médias e pequenas empresas, foram selecionadas, aleatoriamente, por meio de sorteio, 1 empresa de cada grupo. Para a categorização dos modelos utilizou-se os seis modelos identificados por Maciel e Silva (2008).

## 5. RESULTADOS

Nesta seção apresentamos os resultados da pesquisa em duas partes. Na primeira, descrevemos a metodologia adotada pelo anuário para fins de análise levando-se em conta os seis modelos identificados por Maciel e Silva (2008). Na segunda parte, analisamos uma empresa de cada grupo, para fins de comparação com o estudo de Maciel e Silva (2008)

### 5.1 A metodologia e os critérios para a seleção das melhores empresas para trabalhar no Brasil

O anuário da Revista Exame de 2008 está em sua 12ª. Edição. O método utilizado para selecionar as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil foi desenvolvido pelos professores Joel Dutra e André Fischer, ambos da Fundação Instituto de Administração (FIA), que acompanham as mudanças do ambiente empresarial de modo geral e, em particular, as mudanças na área de gestão de pessoas. A pesquisa é realizada em 7 etapas. Na primeira etapa, as empresas interessadas em participar do Guia das Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Exame se inscrevem no *hotsite* do Guia, concorda com o Termo de compromisso e define como os funcionários vão responder ao questionário: pelo cartão de leitura óptica ou pela internet.

Em seguida, na segunda etapa, de acordo com a data de inscrição de cada empresa, os funcionários, escolhidos aleatoriamente, respondem a um questionário. Paralelamente, o responsável pelo RH da empresa preenche outro questionário, sobre as práticas de gestão de pessoas que a mesma realiza, um Book de Evidências, requisito para que a empresa continue no processo. A terceira etapa compreende o processamento dos questionários, pela FIA. Neste ano, foram 143.227 questionários. Esses definem as empresas pré-classificadas: aquelas que atingem um mínimo de respostas e a nota de corte, que no anuário em análise foi de 75,4.

Na quarta etapa, as empresas pré-classificadas são visitadas pelos jornalistas da revista, que checam as instalações das empresas, entrevistam profissionais do RH e participam de reuniões com o nível operacional e gerencial. Em uma quinta etapa, todas as informações são analisadas por profissionais da FIA e a equipe de jornalistas da VOCE S/A, para definir as 150 melhores empresas do ano e, em seguida, a FIA gera a análise técnica dos dados. A sexta etapa consiste na preparação do material editorial, redigido pela redação de VOCE S/A. Na sétima e última etapa em uma festa que reúne mais de 1000 pessoas as melhores empresas e os destaques em gestão são premiados.

As empresas que estão no Guia são reclassificadas de acordo com o seu porte. Para isso, a pesquisa utiliza como parâmetro para as empresas de pequeno porte, aquelas que possuem de 100 a 500 funcionários; empresas de médio porte possuem de 500 a 1500 empregados; já as empresas de grande porte possuem mais de 1500 funcionários.

No Guia são apresentadas as 150 empresas por meio de um texto sobre a empresa acompanhado de uma tabela pela qual é possível visualizar o desempenho da companhia em todas as categorias avaliadas pela pesquisa, bem como seu perfil.

As quatro categorias avaliadas pelo questionário da empresa em conjunto com o Book de Evidências, compõem o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP). As categorias são:

1 – Estratégia e Gestão – mecanismos que a empresa utiliza para disseminar sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio.

2 – Liderança – avalia como as organizações vêm lidando com seu time de gestores. Analisa dos treinamentos para liderança, a preocupação com a sucessão e as competências que a companhia busca para a formação de novos líderes.

3 – Cidadania Empresarial – verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em relação a seu público interno e externo.

4 – Políticas e Práticas – essa categoria subdivide-se em outras quatro: (a) carreira – identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente; (b) desenvolvimento – revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional; (c) remuneração e benefícios – expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal; e (d) saúde – mais do que um bom plano de saúde, essa subcategoria procura avaliar a preocupação da organização com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que tem com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Além dessas categorias, o Guia traz uma frase dos executivos de Recursos Humanos das empresas sobre o maior desafio que enfrentam no que se refere à gestão das pessoas, o que

é bastante apropriado visto que a área de RH é a interlocutora entre empresa e funcionários (CASTRO; KILIMNIK.; SANT'ANNA, 2004). São, também, apresentados, os pontos positivos e pontos negativos na opinião dos funcionários. Esses pontos são discutidos nas reuniões com os colaboradores ou com o profissional de RH, durante a visita do jornalista à empresa.

As notas das empresas são destacadas em três índices: (1) Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) , que é a nota final da empresa; (2) Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), a nota dos funcionários, que reflete o que os funcionários dizem sobre identidade, satisfação e motivação, desenvolvimento e liderança; e (3) Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), formado pela avaliação das práticas que a empresa declarou ter no questionário e a análise do material enviado por ela para comprovar seus programas, reflete a nota da empresa.

Analisando a metodologia aplicada à luz dos modelos organizacionais holísticos identificados por Maciel e Silva (2008), evidenciam-se algumas equivalências.

Tipologia	Características principais	Critérios utilizados
Empresa Viva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca a evolução contínua com o fim de melhor se adaptar às exigências do meio ambiente;</li> <li>- Pauta seus processos na auto-renovação, visando a excelência;</li> <li>- Diferencia-se por dar satisfação ao cliente, através da prevenção, identificação e solução de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia e Gestão</li> <li>Estratégia e Gestão</li> <li>Estratégia e Gestão /Liderança</li> </ul>
Empresa amiga da família	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra preocupações com as relações familiares e seus colaboradores;</li> <li>- Oferece horários flexíveis, salas de amamentação, creches, programas de desenvolvimento para crianças e idosos, licenças-paternidade, serviços de guarda após o horário escolar;</li> <li>- Faculta às funcionárias esquemas de interrupção de carreira e licença por adoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios</li> <li>- Benefícios</li> <li>Benefícios e saúde</li> </ul>
Empresa humanizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho;</li> <li>- Visa à construção de relações mais democráticas e justas;</li> <li>- Mitiga as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento das pessoas sob o aspecto físico, emocional, intelectual e espiritual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saúde, Desenvolvimento e Benefícios</li> <li>S/C*</li> <li>S/C</li> <li>- Carreira, Desenvolvimento, Saúde</li> </ul>
Empresa-cidadã ou socialmente responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula e valoriza o trabalho voluntário fora do horário de trabalho junto à sociedade (e.g. associações de bairro, entidades representativas, conselhos comunitários, ONGs);</li> <li>- Prioriza ações e projetos capazes de aportar uma contribuição mais efetiva para enfrentar a questão social;</li> <li>- Adota postura de preservar o meio ambiente;</li> <li>- Uso racional dos recursos financeiros e mensuração dos resultados dos projetos e/ou atividades que apóia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cidadania Empresarial</li> <li>- Cidadania Empresarial</li> <li>- cidadania Empresarial</li> <li>Estratégia e Gestão</li> </ul>
Espiritalidade no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece que o funcionário possui vida interior;</li> <li>- Encoraja o crescimento pessoal;</li> <li>- Estimula a busca de significado no Trabalho</li> <li>- Incentiva o senso de comunidade e respeito ao semelhante, solidariedade, ética e bem-estar da coletividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/C</li> <li>- Carreira e desenvolvimento</li> <li>- S/C</li> <li>- Cidadania empresarial</li> </ul>

Empresaria autêntica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cria o sentimento de comunidade, apego e filiação nos seus funcionários;</li> <li>- Desenvolve o senso de comprometimento e afetividade;</li> <li>- Baseia suas práticas na confiança e no respeito mútuo;</li> <li>- Busca aumentar o senso de significado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cidadania Empresarial e desenvolvimento</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Carreira, Desenvolvimento. Cidadania Empresarial</li> <li>- S/C</li> </ul>
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2: Modelos Organizacionais para Gerenciar Pessoas x Metodologia Guia das Melhores Revistas para Trabalhar no Brasil

\*S/C = sem correspondência evidente

A pesquisa do anuário da Revista Exame utiliza métodos quantitativos e qualitativos, visto que aplica um questionário aos funcionários das empresas participantes e também avalia dados enviados pelas mesmas sobre as práticas de gestão que são utilizadas. Os modelos de Maciel e Silva (2008) têm correspondência com o estudo de Wrzesniewski; Dutton e Debebe (2003), que atribui o significado do trabalho para os funcionários provém de elementos do contexto organizacional que envolvem valores, princípios, identidade com a tarefa que realiza e o impacto do trabalho que ele desempenha sobre familiares, amigos e a comunidade em geral.

De forma geral, não encontram-se aspectos nos critérios utilizados para elaboração do questionário, de itens que possam evidenciar preocupação da empresa com o significado do trabalho para o funcionário, embora, no IQAT, os funcionários respondem quanto à sua identificação com a empresa, a sua satisfação e motivação, na crença em seu desenvolvimento e na aprovação dos líderes.

A revista apresentou um estudo sobre o percentual de jovens nas 150 melhores empresas para se trabalhar. Foi constatado que a chamada Geração Y (pessoas de 16 a 30 anos) corresponde a 45,3% dos funcionários dessas empresas. Essa questão tem refletido, e muito, no processo de gestão desses funcionários. Os jovens dessa geração anseiam por sucesso, esperam subir na carreira em pouco tempo; são imediatistas. Os líderes das empresas precisaram se adequar a essas necessidades, formando-os com a cultura da empresa, conforme indicam Tanure, Evans e Pucik (2007), financiando seus cursos de especialização para que possam se desenvolver e proporcionando feedback constantemente.

## 5.2 Comparação entre as empresas conforme o porte

Do grupo de grandes empresas, foi selecionada a empresa AMBEV, que atua no segmento de fabricação de bebidas. Do grupo de médias empresas, a ALE, distribuidora de combustível foi selecionada, e, por fim, do grupo de pequenas empresas, a LANDYS+GIR.

A AmBev pertence ao segmento de fabricação de bebidas cujo escritório-sede fica em São Paulo. Uma das tarefas dos gestores de pessoas é incutir nos funcionários o sentimento de serem donos da empresa e da própria carreira. O depoimento dos funcionários revela como a AmBev combina oportunidades de desenvolvimento com um estilo de liderança próprio, que estimula a competição saudável e desafia as pessoas com metas agressivas de negócios. O

estilo de gestão da AmBev tem algumas regras: (1) somente os funcionários das unidades que estiverem mais bem colocadas nos rankings de desempenho receberão bônus no início do ano; (2) Quem trabalha em uma unidade fabril que não foi bem corre o risco de não receber remuneração variável.

Assim, todos se esforçam para que a sua unidade esteja no topo de produção e lucratividade. Em 2007, 80% do pessoal das fábricas e centros de distribuição da empresa conseguiu receber os salários adicionais. O Ciclo de Gente da AmBev é outra evidência de que a liderança e desenvolvimento de pessoas andam juntos. A ferramenta inclui avaliação 360º dos gestores e acompanhamento de desempenho de todos os funcionários. Nas chamadas reuniões de gente, os gestores de pessoas e a alta cúpula da empresa se reúnem para discutir perspectivas de carreiras e trajetória de boa parte dos profissionais. São cerca de 6600 funcionários avaliados anualmente nessas reuniões. Delas saem planos e uma lista de pontos de melhoria para os talentos que se formam nas unidades da AmBev. O ciclo ainda inclui a identificação das competências que precisam ser aprimoradas e descreve um perfil de cada funcionário. É daí também que surgem as indicações para a Universidade AmBev, que promove cursos para diversos níveis. São 1 300 bolsas de graduação, 80 de pós e mais 200 para cursos profissionalizantes.

Mais de 13 milhões de reais foram investidos no ano passado para educar os profissionais que a companhia precisa para crescer. Só em 2007, 18 500 alunos se beneficiaram dos programas. Entre esses cursos, há alguns dirigidos especificamente para a formação de lideranças, com o intuito de alinhar as ações das pessoas com os objetivos do negócio. A AmBev criou algo para melhorar a qualidade de vida e dar suporte aos seus funcionários. O Vida Legal é um programa de promoção de saúde, que conta com campanhas, realização de exames e acompanhamento de doenças diagnosticadas para garantir o bem-estar enquanto o pessoal corre atrás das metas.

## ALE

A ALE pertence ao ramo de distribuição de combustíveis. Os funcionários não têm motivos para reclamar da falta de oportunidades ou de reconhecimento, pois quem não é promovido a um novo cargo tem, ao menos, grande chance de conseguir um reajuste de salário. Com base na avaliação de desempenho, 30% dos empregados de cada setor recebem no fim do ano aumento real de até 6% além do dissídio, fato que tem contribuído para elevar gradualmente o patamar de remuneração da empresa e manter em alta a motivação dos colaboradores.

O pacote de benefícios inclui plano de saúde e odontológico, previdência privada, alimentação subsidiada, desconto em farmácia, auxílio-creche e bolsas de estudo para cursos de pós-graduação e MBA. Resultado da fusão, há dois anos, das distribuidoras Ale e Sat, a companhia sediada em Natal (RN) tem um plano ambicioso de crescimento para os próximos cinco anos: saltar dos atuais 3,7% para 5% de participação no mercado nacional. Para isso, a estratégia é marcar presença no interior do país, em regiões carentes e muitas vezes desprezadas pelos concorrentes. Desde a fusão, a quantidade de colaboradores aumentou 30% e o número de unidades administrativas passou de 22 para 45. A empresa já conta com 1 100 postos espalhados por 21 estados. A idéia é que eles se transformem em verdadeiros centros de conveniência, nos quais se possa fazer compras, pagar contas e até deixar o lixo reciclável.

## LANDIS+GYR

A representante das pequenas empresas é caracterizada pela simplicidade, criatividade e ousadia, que parece ser sua receita de sucesso. A empresa, fabricante suíça de equipamentos de medição de energia elétrica, gás e água, com sede em Curitiba, no Paraná, mistura de políticas e práticas consistentes que gera a satisfação do pessoal e resultados nos negócios. Ao manter uma equipe motivada e com alto índice de satisfação, a empresa garante seu crescimento permanente - cerca de 23% ao ano, nos últimos quatro anos. Esse relacionamento entre empresa e funcionário não é de hoje. Existe há pelo menos 14 anos, quando foram criados, com a ajuda dos próprios colaboradores, os mandamentos que orientam a gestão de pessoas da Landis.

Batizado de Quero-Quero, o programa é uma combinação de políticas de desenvolvimento, bons benefícios e uma comunicação eficiente. A longevidade dessa relação também pode ser percebida ao ouvir a história das pessoas. Dos 358 funcionários, 40% trabalham na empresa há mais de 10 anos. Um casamento duradouro, que só traz benefícios para os dois lados. Enquanto a empresa cresce e lucra, seus funcionários estão por dentro do que há de melhor em termos de gestão de pessoas - e não só conhecem, como fazem parte dessa estratégia. A começar pelo bom pacote de benefícios, apontado como um dos melhores do mercado.

Todos os funcionários têm direito a plano de saúde, odontológico, previdência privada, seguro de vida, subsídios para educação de funcionários (e filhos), auxílio-creche e participação nos lucros. Outro item que pode ser incluído na lista de benefícios é a possibilidade de conhecer outras unidades de negócios da empresa na Europa, na Índia, nos Estados Unidos e na China, para participar de seminários ou buscar referências.

O desenvolvimento dos profissionais, é uma preocupação forte da Landis. Para conseguir transformar a linha de produtos eletromecânicos em eletrônicos, que começou em 2004, ela investiu pesado em treinamento. No ano passado, foram gastos 538 000 reais em educação corporativa, sem contar as bolsas de estudo para filhos de funcionários. Os profissionais com no mínimo um ano de casa recebem subsídios de 50% para Ensino Médio, graduação, idiomas, cursos técnicos e pós-graduação. Quem aproveitou a oportunidade conseguiu subir na carreira, já que hoje a fabricação de produtos eletrônicos representa 80% do faturamento da empresa.

A disseminação da informação é uma preocupação constante da empresa. O diretor-geral da empresa, Álvaro Dias Júnior, faz questão de, trimestralmente, falar com os funcionários sobre produtos, estratégias, problemas e riscos. Dessa maneira, tudo é tratado com transparência. Telões espalhados pela fábrica ajudam a informar as novidades de cada área em tempo real e até a rádio-peão foi formalizada. Com o nome de Rádio Irradiação, o circuito interno de som conta com programação própria, elaborada pelo RH, democratizando a notícia e facilitando o acesso à informação.

A seguir, utilizando-se as associações encontradas entre o modelo de Maciel e Alves (2008) e a metodologia utilizada pelo Anuário, apresentamos (Quadro 3) as pontuações recebidas pelas empresas, conforme os quesitos correspondentes.

Tipologia	Critérios utilizados	A MBEV	A LE	LAND YS+GIR
Empresa	Estratégia e	9	6	75,8

Viva	Gestão	4,2	3,9	
	Liderança	100	84	5
Empresa amiga da família	Remuneração e benefícios	60,3	63,6	59,2
Empresa humanizada	Saúde,	8,9	5,5	98,6
	Desenvolvimento	6,7	9,6	64,2
	Carreira Profissional	5,6	0,1	67,3
Empresa-cidadã ou socialmente responsável	Cidadania Empresarial	9,2	2,3	75,9
	Estratégia e Gestão	4,2	3,9	75,8
Espiritualidade no ambiente de trabalho	Carreira profissional	5,0	0,1	67,3
	Desenvolvimento	6,7	9,6	64,2
	Cidadania empresarial	9,2	2,3	75,9
Empresa autêntica	Cidadania Empresarial	9,2	2,3	75,9
	Desenvolvimento	6,7	9,6	64,2
	Remuneração e Benefícios	60,3	63,6	59,2
	Carreira profissional,	5,0	0,1	67,3

Quadro 3: Modelos Organizacionais para Gerenciar Pessoas x Melhores Empresas para trabalhar por porte

\*S/C = sem correspondência evidente

Analisando-se a pontuação das três empresas, evidenciamos que a empresa representante do grupo das médias empresas tem uma avaliação aquém das duas outras empresas, distanciando-se dos modelos organizacionais para gerenciar pessoas propostos por Maciel e Alves (2008).

A empresa representante das grandes empresas tem pontuação superior na maioria dos critérios, embora alguns deles tenham uma distância insignificante. Há de se considerar, ainda, que a empresa selecionada para representar o grupo foi considerada a campeã do grupo, o que limita as comparações. O grupo de pequenas empresas é representado por uma empresa que apresenta indicadores similares aos da grande empresa, aproximando-se dos modelos adotados para análise.

Em alguns critérios, como cidadania empresarial, a pontuação da pequena empresa (75,9) superou a da grande empresa (59,2), indicando que o engajamento nas ações de responsabilidade social não é privilégio das grandes e médias empresas.

O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) da Landys-Gir, representante das pequenas empresas, é o mais alto (87,6), seguido da AmBev (80,5) e da ALE (75,2), o que gera questionamentos sobre as possíveis causas.

A criação de significado no trabalho é fundamental para o comprometimento dos funcionários, pois esses, como chamam a atenção Wrzesniwski; Dutton e Debebe (2003), atribuem sentido ao trabalho por meio de todos esses elementos do contexto organizacional. Tais elementos foram analisados por Maciel e Alves (2008) na composição dos modelos organizacionais que envolvem valores, princípios, identidade com a tarefa que realiza e o impacto do trabalho que ele desempenha sobre familiares, amigos e a comunidade em geral.

As empresas aqui analisadas, representando diferentes portes, são comparadas mediante os critérios adotados pelo anuário da Revista Exame. Não são levados em conta fatores como ramo de atividade, número de funcionários, ou mesmo os desafios a que estão sujeitas. Nesse sentido, lembramos de Junquillo e Carrieri (2008) quando reforçam que a empresa deve ser eficiente em gerenciar as diferenças existentes entre os indivíduos.

As empresas, independente do porte, devem dirigir sua atenção para a busca de um modelo de gestão de pessoas que atendam as necessidades mais amplas dos trabalhadores. Esses, além de responsáveis pela realização das estratégias e operações da empresa, são co-construtores da imagem da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou como o perfil das empresas vencedoras como As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil é definido pelo Anuário da Revista Exame – VOCE S/A. Essas empresas são aquelas que oferecem benefícios de primeira linha, remuneração adequada, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, além de preocupação com a saúde e com o bem-estar dos funcionários. O importante é suprir as necessidades pessoais e profissionais dos empregados, fazendo com que os mesmos sintam-se satisfeitos. As empresas, de modo geral, investem na educação dos profissionais, com cursos, palestras e seminários. Isso é reflexo da necessidade de mão-de-obra qualificada, equipes de profissionais capacitados e mais eficientes, possibilitando à empresa se posicionar melhor no mercado, tornando-se mais competitiva.

As evidências encontradas apontam que as práticas de gestão usadas pelas 150 empresas variam muito e procuram integrar-se aos modelos inovadores propostos por pesquisadores e consultores que acompanham as mudanças no ambiente empresarial. As empresas se concentram em um objetivo: fazer com que o funcionário se veja como parte integrante da mesma. Escolher qual a melhor empresa para se trabalhar é uma questão difícil, mas há um quadro de excelentes empresas no quesito gestão de pessoas. Cada uma delas oferece benefícios diferentes a funcionários com necessidades diferentes. É preciso delinear o perfil dos empregados com os quais se objetiva trabalhar e criar estratégias de gestão que se adéquem aos mesmos.

Para evidenciar se a metodologia e os critérios adotados para selecionar a empresa aproximam-se dos modelos holísticos para gerenciar pessoas e, assim, contribuir para a criação de significado do trabalho, três empresas foram analisadas, para comparação do modelo de gestão de pessoas utilizado, conforme o porte. A análise permitiu evidenciar que as

empresas representantes de grande e pequeno porte aproximam-se mais dos novos modelos organizacionais e abordagens de gestão de pessoas. A empresa de médio porte revelou uma pontuação inexpressiva frente as duas outras empresas, o que evoca a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre os modelos de gestão de pessoas adotados por porte.

Ressalta-se também que essas práticas visam não só a preocupação real com a qualidade de vida do funcionário, mas também procura integrá-lo à cultura da empresa. Na tentativa de estabelecer uma equipe de trabalho eficiente, gerando qualidade ao processo produtivo e, conseqüentemente, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado de trabalho.

A contribuição deste trabalho consiste em evidenciar que as melhores empresas para trabalhar no Brasil, selecionadas conforme os critérios da Revista Exame – VOCE S/A e a metodologia da FIA aproximam-se dos modelos de gestão de pessoas inovadores e holísticos que, por sua vez, podem contribuir com a criação de significado do trabalho para os funcionários.

Sugere-se, para futuros estudos, a análise de um maior número de empresas presentes no Guia, aprofundando-se na riqueza dos dados qualitativos e quantitativos que a metodologia proporciona.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*. V.18, N.4, 1993, p. 657-693

CASTRO, J.; KILIMNIK, Z.; SANT'ANNA, A. A Gestão de Pessoas como Interlocutora entre Empresa e seus Funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. **Gestão e Planejamento**. Salvador: UNIFACS, v. 1, n. 14, p. 43-53, jul/dez. 2006.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: \_\_\_\_ (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACIEL, C.; SILVA, A. Gerenciando Pessoas Utilizando Modelos Holísticos. **Revista da Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 12, n. 1, p. 35-58, jan/mar. 2008.

SILVA, A.; JUNQUILHO, G.; CARRIERI, A. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambigüidade. **Revista da Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan/mar. 2008.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Casos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J.E.; DEBEBE, G. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. **Research in Organizational Behavior**. V.25, p.93-135, 2003.

WOOD, Jr. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In:

WOOD, Jr. T (org.) **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995, p.221-242.