

TCC/UNICAMP
Sa14p
IE/2602



Universidade Estadual de Campinas – Unicamp
Instituto de Economia



1290002602

IE
TCC/UNICAMP Sa14p

Pontos Fortes e Fracos das Melhores Empresas Para se Trabalhar no Brasil
- Uma Análise a partir do Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar -

TRABALHO DE MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aluna: Kelly Cristiny Chinelato Sacramento - 009058

Prof. Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Campinas, dezembro de 2005.

CEDOC/IE

ÍNDICE

CAPÍTULO I - Introdução	pág 03
1.1 - Metodologia de Análise	pág. 06
CAPÍTULO II - Perfil Geral das Melhores Empresas para se Trabalhar	pág. 10
CAPÍTULO III - Estratégias de Recursos Humanos das Empresas	pág. 15
3.1 - Tigre	pág. 16
3.2 - Magazine Luiza	pág. 18
3.3 - Redecard	pág. 21
3.4 - Alcoa	pág. 24
3.5 - Algar	pág. 26
3.6 - ArvinMeritor	pág. 29
3.7 - Bank Boston	pág. 31
3.8 - Bristol-Myers Squibb	pág. 34
3.9 - Dpaschoal	pág. 35
3.10 - Marcopolo	pág. 37
3.11 - Organon	pág. 39
3.12 - Serasa	pág. 40
CAPÍTULO IV - Conclusões	pág. 42
Referências Bibliográficas	pág. 47

Pontos Fortes e Fracos das Melhores Empresas Para se Trabalhar no Brasil

- Uma Análise a partir do Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar -

O principal objetivo deste trabalho é entender o perfil das empresas que são consideradas as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Pesquisar quais as características mais e menos freqüentes nestas empresas, para entender quais são os atributos mais valorizados pelos trabalhadores brasileiros. Afinal, se os atributos de uma empresa não são valorizados de forma uniforme pelos seus funcionários, tal compreensão possibilitaria uma melhor alocação dos recursos destinados à elevação do grau de satisfação do seu quadro de colaboradores.

Por fim, este trabalho se propõe também a avaliar alguns exemplos de políticas implementadas por empresas que mudaram seu foco na condução da gestão, passando a adotar um discurso focado no bem-estar de seus colaboradores, para analisar quais destas foram mais bem percebidas, na prática, pelos próprios funcionários e o porquê do resultado obtido.

Para tanto, após uma introdução sobre o tema e a metodologia utilizada, será realizada uma análise sobre o perfil geral das melhores empresas para se trabalhar. Posteriormente, o trabalho detalhará as principais políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas selecionadas, avaliando o impacto de cada uma delas na satisfação de seus funcionários. E, por fim, serão apresentadas as principais conclusões do trabalho sobre quais destas políticas se mostraram mais efetivas no cumprimento do objetivo proposto.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o mercado de trabalho passou por várias fases de prioridades: em uma, a produtividade era o alvo; depois, a qualidade passou ao primeiro lugar do pódio. Em seguida veio a fase em que o cliente era o rei e sempre tinha razão. Atualmente, as empresas se voltam para as pessoas. Certamente isso não significa que o foco nas pessoas implique abandonar os investimentos e preocupações das empresas com a produtividade, a qualidade e os clientes. Há que se ter produtos e serviços em quantidade suficiente e de alta qualidade para a satisfação dos clientes, ou nenhuma empresa sobreviveria.

A nova fase é fruto da relativamente recente descoberta por parte das modernas organizações que quem produz, quem responde pela qualidade e quem cativa clientes é a sua equipe de funcionários, e que se elas não estiverem devidamente motivadas e comprometidas com a missão, aquele trinômio

(produtividade/qualidade/cliente) não existiria a contento. A teoria diz que o aumento dos investimentos em funcionários visando à melhoria do seu bem-estar, associando política de benefícios com a melhoria do ambiente de trabalho, provocaria melhora da produtividade e, conseqüentemente, melhora nos resultados.

Nos anos 90, popularizou-se a idéia de que uma organização com funcionários satisfeitos / felizes produziria melhores resultados. Com base nessa idéia, muitas empresas reformularam suas políticas de recursos humanos e passaram a adotar um modelo de gestão empresarial com foco em pessoas. No processo de aprendizado, algumas empresas despenderam demasiados recursos com a adoção de políticas de benefícios que não foram bem percebidas pelos funcionários e não aumentaram significativamente o seu grau de satisfação.

Deve-se ressaltar que, há bem pouco tempo, qualidade de vida no trabalho era carteira assinada, estabilidade, especialização no que se fazia. Hoje esse sentimento pode ser traduzido em crescimento profissional, qualidade de vida, ambiente propício para o desenvolvimento de talentos e reconhecimento, entre outras características. Entretanto, segundo Edina Bom Sucesso, membro do Conselho Consultivo da Associação Brasileira de Qualidade de Vida Nacional “A realização pessoal não pode ser totalmente depositada no emprego e não convém esperar por empresas que patrocinem felicidade”.

Apesar de ainda buscar o equilíbrio de expectativas, pode-se dizer que a teoria de gestão com foco em pessoas acabou se tornando uma profecia auto-realizável. Se inicialmente a gestão de pessoas era adotada como plano de aumento direto de produtividade, atualmente é praticada como estratégia de captação e retenção de talento nas empresas. A princípio, a idéia era aumentar o grau de satisfação dos funcionários que já estavam na empresa, apoiado na teoria de que pessoas felizes são mais produtivas e entregam resultados melhores. Entretanto, atualmente, com a difusão e ampla aceitação do conceito, os melhores profissionais do mercado passaram, naturalmente, a optar pelas empresas que oferecem o melhor pacote de políticas de recursos humanos.

Dessa forma, contando com os profissionais mais produtivos do mercado, seria de se esperar que as empresas com melhor gestão de pessoal passassem realmente a serem as mais produtivas e a obter melhores resultados. É importante perceber que, de uma forma ou de outra, o objetivo inicial seria alcançado, embora essa melhoria não tenha necessariamente provindo de aumento de produtividade devido à melhoria na satisfação dos antigos funcionários. É provável que boa parte dos resultados tenha se dado devido à captação e retenção destes que são considerados os melhores profissionais do mercado, justamente por sua alta produtividade.

Para que fosse realizada uma análise mais detalhada da proporção destes dois fatores (aumento da satisfação de funcionários antigos e contratação daqueles considerados como os melhores profissionais do mercado) na melhoria de produtividade, seria necessário ter o índice de rotatividade de funcionários das empresas analisadas, o que não foi fornecido por nenhuma das empresas consultadas. Uma pesquisa da Federação Nacional das Associações de Gerentes da Caixa Econômica Federal (FENAG) afirma que, em geral, apenas metade dos funcionários trabalha há mais de quatro anos nas empresas pesquisadas, o que já não é um período tão longo. Vale ainda ressaltar que é a porcentagem de empregados que fica em uma empresa (considerando-se como base o Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar) pela estabilidade no emprego oferecida por ela é baixíssima, como será visto posteriormente.

Como integrar a área de recursos humanos ao business da empresa é hoje certamente uma das maior dúvidas enfrentadas pelos gestores de recursos humanos e presidentes de empresa. Todos sabem e têm respostas para transformar a teoria em prática, mas nem todos conseguem sair do discurso. Apesar da crescente importância de políticas de pessoal, não se pode perder de foco que a empresa é, acima de tudo, um locus de acumulação de capital. Dessa forma, deve ficar claro que as empresas que optam por esse enfoque não o fazem por filantropia e, sim, pela crença na melhora dos resultados obtidos.

Portanto, é razoável que a eficácia das políticas adotadas seja avaliada, com base no grau de satisfação dos funcionários atingido. A compreensão dos reais resultados da adoção de uma determinada política em detrimento de outra é essencial para uma alocação mais eficiente de recursos. Se os resultados esperados forem verificados na prática, o investimento em políticas de recursos humanos, por vezes bastante generosas, se justificam. Seguindo a mesma linha de raciocínio, para a compreensão da melhor utilização dos recursos disponíveis, é importante compreender quais tipos de política ou benefícios são melhor e mais rapidamente percebidos pelos funcionários.

Se o que trará o aumento de produtividade esperado é justamente a elevação do grau de satisfação dos funcionários da empresa, é também importante entender o que o funcionário espera da empresa. Saber quais são as principais características e atributos na visão do quadro de colaboradores que farão com que estes se sintam mais satisfeitos em trabalhar naquela determinada organização e não em alguma outra.

Este trabalho parte da hipótese de que, dada a restrição de recursos a serem aplicados em políticas de pessoal, mesmo as melhores empresas para se trabalhar não podem atender a todos os desejos de seus colaboradores. A validade desta hipótese será averiguada com a análise dos resultados

daquelas que são consideradas as melhores dentre as melhores empresas para se trabalhar, de acordo com a avaliação de seus funcionários, publicadas pelo Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar.

Caso todos os atributos avaliados nestas empresas tiverem conseguido pontuação máxima na escala de satisfação dos seus funcionários, a hipótese é falsa. Caso estas empresas apresentem algum critério que não tenha atingido a pontuação máxima, a hipótese é verdadeira; e se, ainda assim, seus próprios funcionários a colocam no patamar de uma das melhores para se trabalhar, é porque esta apresenta, pelo menos, as principais características e atributos desejados pelos mesmos. Este trabalho se propõe, então, a entender, de forma geral, que características e atributos são esses.

1.1 – Metodologia de Análise

A transição da gestão empresarial tradicional para a focada em pessoas, exigiu um processo de aprendizado. Muitas empresas reformularam suas políticas de recursos humanos com sucesso, porém algumas delas despenderam recursos com a adoção de políticas de benefícios que não foram bem percebidas pelos funcionários e não aumentaram significativamente o grau de satisfação dos seus colaboradores.

Dessa forma, este trabalho se propõe a analisar empresas que adotaram políticas que conseguiram alcançar o objetivo final, isto é, aumentar a satisfação de seus empregados em trabalhar naquela determinada empresa. Para medir a efetividade das políticas adotadas, este trabalho considerará como principal fonte de dados o Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar, pois sua avaliação é feita através de questionários respondidos pelos próprios funcionários de cada uma das empresas analisadas, escolhidos aleatoriamente.

Com base nos questionários respondidos por cada um desses funcionários escolhidos aleatoriamente em cada empresa, o Guia atribui um certo número de estrelas (de um a cinco) para cada um dos dez atributos. Quanto mais estrelas num determinado atributo, melhor é a classificação que aquela determinada organização obtém nele.

Vale ressaltar que a seleção das 150 melhores empresas publicadas no Guia é realizada dentre as empresas que se inscrevem junto à Editora Abril. Como nem todas as empresas brasileiras se candidatam a participar no Guia, pode ser que haja organizações tão boas quanto ou ainda melhores que as selecionadas para constar na publicação. Ainda assim, o Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar é reconhecido como imparcial e confiável tanto pelas empresas que

participam, quanto pelos profissionais do mercado, sendo, portanto, a principal fonte de dados deste trabalho.

A seleção de empresas a serem analisadas será feita com base nas oito edições do Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar (de 1997 até 2004). O Guia é reconhecido como imparcial e confiável tanto por grandes empresas, de forma que estas desejam fazer parte dele, quanto por profissionais qualificados do mercado, de forma que desejam integrar a equipe de uma das empresas relacionadas a ele.

Para classificar as empresas, o Guia Exame utiliza uma escala de estrelas (de uma a cinco estrelas) para cada um dos atributos analisados: credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade, camaradagem, benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional, equilíbrio (trabalho e vida pessoal).

Para definir o número de estrelas que será concedido a cada empresa são feitos dois estudos. O primeiro, responsável por 25% do peso da análise, é uma avaliação da qualidade das práticas da empresa nos itens avaliados na pesquisa. O segundo é a opinião dos funcionários sobre essas mesmas práticas, que tem um peso de 75% na análise.

Não se pode perder de foco que a classificação utilizando estrelas é relativa. Os 10% de empresas com maiores notas ganham a pontuação máxima: cinco estrelas. Os 10% com as menores notas, recebem a pontuação mínima: uma estrela. As demais empresas analisadas recebem entre duas e quatro estrelas, de acordo com sua nota comparada às das 10% melhores e piores.

Neste trabalho, para medir a satisfação dos trabalhadores de cada uma das empresas analisadas, será feita uma média da quantidade de estrelas de cada um dos atributos, considerando todas as empresas presentes na edição do Guia de 2004. Essa média permitirá uma explicitação de quais são os atributos mais ou menos presentes mesmo nas empresas consideradas as melhores para se trabalhar.

É importante, entretanto, ter sempre em mente que as estrelas são atribuídas comparativamente. Ou seja, como sempre haverá 10% de notas máximas e 10% de notas mínimas, baseando a distribuição para as demais empresas, a média deverá ser analisada com mais cuidado. Uma melhor análise seria possível, então, com o comparativo direto das notas recebidas, sem o viés das estrelas, mas esses dados não são divulgados pela Editora Abril.

Ainda assim, mesmo sem excelência em todos os atributos, os funcionários destas empresas colocam-nas na posição de melhores para se trabalhar. Assim sendo, podemos considerar que os atributos mais presentes nas empresas consideradas pelos próprios funcionários como as melhores para se trabalhar, são os atributos mais valorizados por eles.

Os atributos analisados são divididos em dois grupos. O primeiro retrata o ambiente de trabalho. O atributo credibilidade retrata o quanto os funcionários acreditam nos seus líderes; respeito é a forma de tratamento entre as pessoas da empresa de forma geral; o orgulho que o funcionário sente em trabalhar naquela determinada empresa está refletido na quantidade de estrelas desse item; imparcialidade diz respeito às decisões de promoções; camaradagem é o clima do ambiente de trabalho.

O segundo reflete a impressão dos funcionários sobre o que a companhia oferece de benefícios. A remuneração engloba o volume total de dinheiro que os funcionários recebem, incluindo bônus e se as pessoas estão satisfeitas com a quantia. Em ética e cidadania são avaliados os programas voltados para a comunidade e a capacidade da empresa em estimular o envolvimento dos seus funcionários. Também é considerado nesse atributo a existência de um mecanismo de canalização de reclamações e anseios, como um ombudsman.

As estrelas relacionadas para o desenvolvimento profissional são concedidas considerando-se as oportunidades e condições de crescimento oferecidas à equipe, além de fatores como política de recrutamento interno e oferta de bolsas de estudo. O atributo equilíbrio busca avaliar se as empresas conseguem criar condições para atender à necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de seus funcionários.

Além da média geral (com base nas informações publicadas sobre as 150 empresas presentes no Guia Exame), este trabalho utilizará outros dois grupos diferentes de empresas, dentre as classificadas como as melhores para se trabalhar. O primeiro grupo é o objeto analítico deste trabalho e é composto por empresas que optaram pela mudança para uma gestão com foco em pessoas e que sejam presença constante no guia. As empresas desse grupo deverão aparecer na edição de 2004 e em, no mínimo, seis das oito edições do Guia. Também não serão consideradas, as empresas que já aparecem na primeira edição do guia (1997). Dessa forma, estão sendo excluídas as empresas que sempre tiveram sua gestão focada em pessoas por filosofia e não para acompanhar alguma tendência de mercado.

A formação desse grupo deve-se à percepção de que uma empresa constantemente presente no Guia conseguiu adotar políticas consistentes para aumentar a satisfação do seu quadro de funcionários, após o período de experimentação. As empresas que sempre tiveram sua gestão focada em pessoas por filosofia não entram na análise, para que o tempo de consolidação do novo conceito adotado possa ser compatível e comparável entre as empresas do grupo.

Seguindo esses critérios, o primeiro grupo de empresas a serem analisadas é constituído por doze empresas:

- Tigre
- Magazine Luiza
- Redecard
- Alcoa
- Algar
- ArvinMeritor
- Bank Boston
- Bristol-Myers Squibb
- Dpaschoal
- Marcopolo
- Organon
- Serasa

O segundo grupo de empresas será utilizado, principalmente, para comparações com o grupo anterior. Como este segundo grupo é formado pelas 10 melhores empresas do ranking do Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar de 2004, ele auxiliará no entendimento das características mais importantes de uma empresa, na opinião dos trabalhadores. As políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas deste segundo grupo não serão analisadas como as do primeiro grupo, pois como o tempo de aparições no Guia é variável entre elas, a análise comparativa poderia ser prejudicada.

Seguindo esse novo critério, o segundo grupo é composto pelas seguintes empresas (ressalta-se que três empresas também aparecem no grupo anterior):

- Todeschini
- Tigre
- Landis + Gyr
- Magazine Luiza
- Redecard
- Credicard
- Promon
- Randon
- Zanzini Móveis

- Belgo – Grupo Arcelor

Posteriormente neste trabalho, serão analisadas as possíveis causas para o resultado geral. Além disso, será feita uma análise sobre as principais políticas adotadas pelas empresas selecionadas do primeiro grupo, com impacto sobre cada um dos itens avaliados. A eficácia de tais políticas será medida considerando-se a avaliação dos funcionários sobre cada um dos itens da pesquisa.

CAPÍTULO II - PERFIL GERAL DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR

Os valores médios dos três grupos de análise definidos pela metodologia permitem uma visão geral do perfil das empresas que são consideradas as melhores para se trabalhar pelos próprios trabalhadores. A análise destes resultados já permite algumas conclusões a respeito das características das empresas que são mais valorizadas pelos funcionários.

	Média		
	Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Selecionadas
Informações Gerais			
Número de Funcionários	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)			
Desenvolvimento Profissional	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)			
Credibilidade	3,4	4,9	3,9
Respeito	3,1	4,7	4,0
Orgulho	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	3,2	4,7	3,9
Camadagem	3,2	4,7	3,9
	3,2	4,7	4,0
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)			
Benefícios	3,1	4,2	3,3
Remuneração	2,9	4,1	3,6

Ética e Cidadania	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3,0	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A média do quadro de colaboradores das 150 empresas consideradas as melhores para se trabalhar é 2518 funcionários. Percebe-se, no entanto, que a média das 10 primeiras empresas é significativamente menor: 1439 funcionários (42,85% menor que a média geral). A média encontrada para o grupo das empresas selecionadas pela constância no Guia é, ao contrário, bem maior que a média geral. Entretanto, esse grupo é composto por empresas de porte muito diferentes. Apesar de 4 das 12 empresas deste grupo apresentarem um quadro de funcionários menor que a própria média das 10 melhores (Redecard, Arvinmeritor, Bristol-Myers e Organon), outras 4 empresas (Magazine Luiza, Alcoa, Algar e Marcopolo) apresentam quadros bem grandes, elevando a média do grupo.

Ainda assim, pode-se afirmar que as melhores empresas para se trabalhar tendem a Ter um quadro de funcionários reduzido, baseado principalmente no resultado do grupo das 10 melhores para se trabalhar. Embora também se possa supor que, aceitando a tese de que as melhores empresas para se trabalhar são mais produtivas que a média geral da economia, ao longo do tempo, essas empresas devem crescer, o que poderia explicar a média das empresas selecionadas (com o foco em pessoas há mais tempo implementado) ser maior que a média geral.

A média da proporção de homens e mulheres é praticamente constante nos três grupos. A porcentagem de homens nas melhores empresas para se trabalhar fica em torno de 70% e a de mulheres 30%. O mesmo Guia Exame apresenta, embora há menos tempo do que a pesquisa tradicional, uma pesquisa paralela sobre as melhores empresas para as mulheres trabalharem. Nessa pesquisa, a Natura foi a campeã tanto na edição de 2003 quanto na de 2004.

As empresas que pretendem atrair prioritariamente mulheres oferecem benefícios diferenciados para o público feminino. A Natura, por exemplo, possui centro de estética, berçário para crianças de até 4 anos na própria planta da fábrica, além de um programa de orientação e apoio a funcionários que têm filhos com necessidades especiais. Apesar da maior parte dos funcionários das melhores empresas para se trabalhar serem do sexo masculino, algumas das empresas selecionadas pela constância no Guia também aparecem na lista das 10 melhores empresas para as mulheres (Magazine Luiza, Redecard, Serasa e Bank Boston).

A proporção média de executivos é de 6,36% do total do quadro de colaboradores, embora a média das 10 melhores seja maior (9,34%). A maior porcentagem pode ser atribuída, em parte, ao fato

de que essas empresas tem quadros mais reduzidos. A média das empresas selecionadas acompanha a média geral (6,24%).

Como apontado na pesquisa, a oportunidade de desenvolvimento profissional é a principal razão de permanência nas melhores empresas para se trabalhar. Nesse sentido, percebe-se boa vantagem nas condições de crescimento dentro do grupo das 10 melhores empresas do ranking (26,84% do total de funcionários recebeu promoção em 2003). A média das empresas selecionadas mais uma vez acompanha a média geral: 14,18% e 14,39%, respectivamente.

Ainda sobre oportunidades de desenvolvimento profissional, um número que chama a atenção é a baixíssima porcentagem de colaboradores fazendo carreira internacional entre as 10 melhores. A média geral (0,57%) é maior que a média das empresas selecionadas (0,40%). Mas a diferença se torna marcante quando a comparação é feita com o grupo das 10 melhores (0,06%). Na verdade, apenas duas das dez empresas possui funcionários trabalhando no exterior (Tigre e Randon). Com base nos dados, pode-se perceber que, apesar de ser um desejo de muitos trabalhadores, a oportunidade de carreira internacional não é considerado um fator imprescindível pelos mesmos para que uma empresa esteja no ranking das melhores para se trabalhar.

O salário médio dos diretores é, em geral, 14,96 vezes maior que a média do nível operacional. A média do grupo das 10 melhores é um pouco maior (15,90) e a do grupo das empresas selecionadas é ainda maior (16,42). Pela análise relação entre as médias de salário e remuneração, pode-se perceber que, de forma geral, nas melhores empresas para se trabalhar, os maiores benefícios e maior parcela dos bônus são direcionados à diretoria. Tendência que se intensifica no grupo das 10 melhores, devido ao maior aumento do índice comparativo das médias de remuneração em relação ao índice comparativo das médias de salário.

A principal razão de permanência na empresa é a oportunidade de desenvolvimento pessoal, escolha feita por quase metade dos funcionários das 150 empresas (média geral igual a 48,5%). A ordem de grandeza se mantém no grupo das 10 melhores, embora haja ainda um leve aumento (49,5%). A maior parte das políticas adotadas pelos dois grupos de análise selecionados são nesse sentido, como será detalhado posteriormente.

Em segundo lugar entre as principais razões para permanência vem o incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Mais uma vez, a posição é a mesma nos três grupos, embora resida nesta característica, uma das principais diferenciações do grupo das 10 melhores empresas para se trabalhar. A média geral desse índice é 27,4% (acompanhada de perto pela média do grupo de empresas selecionadas – 27,9%). Essa proporção, por sua vez, no grupo das 10 melhores é 3% maior que a média geral (30,4%).

Essas empresas possuem mais políticas voltadas para atender também a essa necessidade (além de políticas que possibilitem o desenvolvimento profissional, como já foi comentado) apresentada pelos seus funcionários. É como um passo à frente na evolução do bem-estar do trabalho. “Quem consegue descansar, dedicar tempo em atividades com a família e interagir com a sociedade, estará certamente se recarregando para ser uma pessoa mais criativa e mais produtiva. Elogiar e almejar funcionários que trabalham 14 horas por dia é um tanto incoerente. Este funcionário, além de não estar vivendo com equilíbrio, pode não estar sendo produtivo como os que descansam e vivem a vida fora da empresa nos períodos adequados. As empresas estão passando por um processo de mudanças. Vai chegar um tempo em que o equilíbrio entre trabalho, lazer e vida social será automático. E, a partir disto, teremos trabalhadores mais produtivos, criativos e felizes.”, afirma Edina Bom Sucesso.

A remuneração aparece em terceiro lugar dentre as razões de permanência da empresa. No total das 150 empresas, em média 19,6% dos colaboradores optaram apontaram este motivo como o principal motivo para ficar na empresa. Pode-se dizer que a permanência em uma empresa por razões financeiras, não é uma decisão de caráter emocional, diferente das outras duas citadas anteriormente.

Políticas voltadas para possibilitar maior desenvolvimento profissional e/ou equilíbrio entre trabalho e vida pessoal têm apelo emocional, fazem com que o funcionário crie um elo afetivo com a empresa. Quando um funcionário opta por permanecer em uma empresa pela remuneração ou pela estabilidade que ela oferece, não significa que ele necessariamente goste ou se sinta feliz em trabalhar naquela empresa; ele pode estar lá simplesmente pelo dinheiro, simplesmente pelo racional que leva o ser humano a trocar parte do seu lazer por trabalho.

Dessa forma, quanto menores as proporções de funcionários numa empresa prioritariamente pela remuneração ou pela estabilidade que ela oferece, maior é o índice de satisfação com o trabalho em si. Assim sendo, seria esperado que a proporção de colaboradores que apontaram a remuneração como principal motivo para trabalhar entre as 10 melhores empresas fosse significativamente menor que a média; o que se verifica nos dados (16,7%, em comparação aos 19,6% da média geral). As políticas de remuneração mais efetivas serão analisadas posteriormente.

Da mesma forma, a proporção de funcionários que permanece em uma das 10 melhores empresas do ranking é bem menor (3,4%) que a média geral (4,5%). O baixo índice geral de estabilidade poderia apresentar duas explicações. A primeira e menos provável é a de que os funcionários das melhores empresas de forma geral não acreditam que a estabilidade oferecida não é tão relevante assim para ser destacado como o principal. A segunda hipótese, mais condizente com a situação econômica do país, é a de que as empresas, de forma geral, não oferecem grande estabilidade

de emprego. Se as empresas não oferecem estabilidade, obviamente, seus funcionários não podem considerá-la a principal razão para permanecerem no emprego.

Sobre os índices de satisfação com o ambiente de trabalho e qualidade das políticas, que são medidos em estrelas, cabe uma observação. Por serem valores ponderados pelos 10% de empresas com maior e menor pontuação, a média geral desses índices devem ser analisadas com mais cuidado. O índice sempre estará próximo de 3,0 estrelas, mas quanto maior o índice, mais empresas (dentro o grupo das 150 melhores) estarão mais próximas das melhores, significando que, de forma geral, o quesito é satisfatório. Índices abaixo de 3,0 significam que a maior parte dos 80% de empresas ponderadas estará mais próxima às menores pontuações, significando que, de forma geral, o quesito não é satisfatório.

Todos os índices sobre o ambiente de trabalho estão acima de 3,0 na média geral. Destaque especial para credibilidade com 3,4 estrelas. No grupo de empresas selecionadas, todos os índices estão acima da média geral (a média de satisfação com o ambiente de trabalho como um todo nessas empresas é de 4,0 estrelas). E mais uma vez o grupo das 10 melhores do ranking ganha destaque com uma média de 4,7 estrelas para o ambiente de trabalho como um todo. Mais uma vez destaque para credibilidade, com 4,9 estrelas neste grupo. Com base nos dados, pode-se afirmar, então, que um bom ambiente de trabalho é uma das características mais importantes na visão dos trabalhadores para que uma empresa seja classificada como uma das melhores para se trabalhar.

Mais uma vez, tanto o grupo de empresas selecionadas quanto o grupo das 10 melhores obteve índices melhores que a média geral em todos os quesitos analisados de satisfação com as políticas de recursos humanos adotadas. Dois itens merecem destaque nessa seção.

O índice geral de satisfação com as políticas de remuneração é o que obteve pior resultado, abaixo de 3,0 (2,9 estrelas). Como já comentado, isso significa que a tendência das avaliações de funcionários é ruim. E apesar de 4,1 estrelas ainda ser um índice alto, é o menor valor dentro do grupo das 10 melhores. A insatisfação com a remuneração recebida é cultural no Brasil¹. O fato se comprova com dados de algumas empresas cuja remuneração é acima da média praticada no mercado e a avaliação de satisfação não é boa. Assim sendo, se além de não gerar vínculo emocional com o funcionário, despende grandes quantias com políticas de remuneração não elevarão a satisfação dos colaboradores acima de um certo patamar, talvez seja útil tentar abordagens mais criativas nesse quesito (a exemplo do Magazine Luiza, que será comentado posteriormente) e investir os recursos no desenvolvimento de áreas que possibilitem uma maior percepção de valor por parte da equipe.

¹ Peixoto, Floriano. "A Terceira Inteligência".

O outro dado importante reitera o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como característica fundamental das melhores empresas para se trabalhar. A média geral desse índice é de exatamente 3,0 estrelas e a média de satisfação com esse tipo de política no grupo das 10 melhores é 4,8 estrelas. A média do grupo das empresas selecionadas também é maior que a média geral (3,8 estrelas), reiterando a constatação sobre a importância de se dar a atenção devida a esse tipo de política, já comentado anteriormente.

CAPÍTULO III - ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS

De acordo com pesquisa da Federação Nacional das Associações de Gerentes da Caixa Econômica Federal (FENAG), em 2004, comunicação clara e eficiente unida a ações estratégicas tem sido uma prática adotada em cerca de 85% das empresas ouvidas, com destaque para as que atuam nos setores farmacêutico, telecomunicações, automotivo e indústrias diversas.

Além disso, o desenvolvimento profissional por meio de programas de educação continuada é outro item que as empresas apresentaram como destaque, sendo adotados por 87% delas. Vale ressaltar que o número de horas de treinamento anuais ainda é maior para os cargos executivos (79,5), seguido dos profissionais de nível técnico (50,2), administrativos (47,6) e operacionais (40). As empresas ouvidas dão preferência por subsidiar cursos de MBA ou especialização (82%), bancando, em média, 64% dos custos destes.

A pesquisa também apresenta outro dado relevante: 80,8% das empresas ouvidas possuem cinco ou mais níveis hierárquicos, o que indica que o discurso de horizontalização do organograma adotado pelas corporações não está sendo colocado totalmente em prática.

Segundo Edina Bom Sucesso, os sistemas de gestão por competência, gestão do conhecimento e e-learning são práticas em expansão, embora não sejam amplamente utilizadas por grande parte das empresas. “O e-learning, por exemplo, vem sendo a solução mais engenhosa que já surgiu para otimizar os investimentos com treinamento de pessoal. Isso significa disponibilizar treinamento sem, contudo, aumentar os investimentos”, diz Edina.

Sobre a utilização do e-learning, ela ainda afirma que grande parte dos colaboradores apresenta resistência ao conceito, por falta de hábito. Inicialmente, um investimento maior seria necessário para esclarecer dúvidas sobre o assunto e incentivar o acesso à ferramenta. Caso contrário, seria apenas uma defesa da empresa esse questionada sobre a falta de políticas de desenvolvimento profissional; o que não implica nem na ampliação da qualificação de seus funcionários, nem no aumento do índice de satisfação dos mesmos.

Considerando a hipótese levantada inicialmente de que mesmo as melhores empresas não conseguem excelência em todos os quesitos pesquisados, vale uma análise das políticas adotadas e do perfil das empresas do grupo selecionado pela constante presença no guia, conforme definido na metodologia. Cada empresa adota uma estratégia diferente para alcançar a satisfação de seus funcionários, focando em uma ou outra área.

Esta análise mais detalhada permitirá uma melhor compreensão sobre a eficácia de certas práticas. Além disso, o grupo de empresas selecionadas é bastante heterogêneo, o que torna importante uma análise de cada uma das doze empresas separadamente.

3.1 - Tigre

	Tigre	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Selecionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	2526	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	87	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	13	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	2,18	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	7,40	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,24	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	32	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	28	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	44	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	36	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	16	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	4	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	5	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	5	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	5	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	4	3,1	4,2	3,3
Remuneração	4	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	5	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	5	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	5	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

Maior fabricante de tubos e conexões do país, a Tigre aparece em todas as edições do guia das melhores empresas para se trabalhar, desde 1998. Na edição de 2004, atingiu o segundo lugar do ranking, com uma consistente política de pessoal. A empresa faturou R\$ 1,2 bilhões em 2003, com um quadro de 2526 funcionários, sendo que apenas 55 deles são executivos (2% do total). Dentre os colaboradores 87% são homens e apenas 13% são mulheres.

O desenvolvimento profissional é apontado como a principal razão de permanência na empresa (destacada por 44% do pessoal). Um bom exemplo deste cuidado por parte da empresa é um mapeamento de competências que avalia os pontos fortes e as áreas de oportunidades de cada um dos funcionários, realizado periodicamente.

Com base neste mapeamento, é definida uma estratégia individual de aprimoramento, que pode ser perseguida e alcançada na Universidade Tigre, o principal centro de difusão do conhecimento acumulado pela empresa. Além disso, é comum a oportunidade de troca de tarefa, o que torna o desenvolvimento profissional mais abrangente e dinâmico.

Apesar do destaque para o desenvolvimento profissional, em 2003 apenas 7% dos funcionários receberam promoção e apenas seis estão trabalhando no exterior. Nesse quesito, a Tigre fica abaixo da média das empresas selecionadas (14,18%) e das 10 melhores (26,84%).

A maior vantagem em se trabalhar na Tigre, segundo seus colaboradores, diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que corresponde ao principal motivo de permanência na empresa de 36% dos colaboradores. Além de todas as políticas da empresa neste sentido, e de ser destacada por ser profissional e competitiva no mercado, os funcionários destacam o fato de a sede estar localizada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, uma região com alta qualidade de vida.

A Tigre também conta com uma sede social super equipada e promove três festas anuais (a de fim de ano, a junina e do dia das crianças). Além disso, a academia de ginástica acaba de passar por uma reforma e o plano de saúde é extensivo a cônjuges e filhos. Ainda nesse sentido, em caso de enfermidade de algum dos funcionários, o apoio ultrapassa o auxílio financeiro. A empresa conta com uma assistente social que acompanha, no hospital, a evolução do tratamento. Existe ainda uma linha de 0800 para atender, exclusivamente, parentes de funcionários.

A remuneração é acima da média geral (o índice da Tigre é 4 estrelas, contra apenas 2,9 estrelas de média geral) e é apontado como o principal fator de permanência por 16% dos funcionários. A média de remuneração dos diretores é 28 vezes a média da remuneração do nível operacional. Bônus estão previstos no Plano Tigre de Competitividade, com um teto de 3 salários. A média do valor do

bônus em 2003 ficou em 1,5 salário. O Plano Tigre de Competitividade é o principal responsável pela classificação máxima do índice de imparcialidade da empresa (5 estrelas).

O pacote de benefícios ainda inclui bolsas de estudo de 70% do valor das mensalidades, empréstimos emergenciais e a cobertura de 70% de planos de aposentadoria privada. No entanto, é nesse quesito que está a maior desvantagem apontada pelos funcionários da Tigre. Como a política de aposentadoria privada é relativamente recente na companhia, os colaboradores mais antigos não estão preparados para ela e se sentem desamparados e angustiados com a proximidade do momento de deixar a empresa.

No quesito ética e cidadania, os colaboradores também consideram a Tigre também acima da média geral. O Instituto Carlos Hansen (família proprietária da empresa) foi criado recentemente para concentrar as atividades de responsabilidade social. Um dos principais projetos em andamento, o Cidade Tigre, construirá em Joinville uma mini-cidade reproduzindo o modelo ideal de planejamento urbano da cidade. Há também campanhas para engajar os funcionários nas ações.

A Tigre está acima da média geral em todos os quesitos que refletem o ambiente de trabalho. Segundo diretores e funcionários, esse resultado reflete uma política interna de comunicação transparente entre os diferentes níveis hierárquicos. Não há salas no ambiente de trabalho da Tigre, o que facilita o acesso aos líderes da organização.

O presidente, Amaury Olsen, afirma que “de nada adianta termos ventos a favor se não sabemos para onde ir”. Os funcionários têm diversas oportunidades de falar com ele sem intermediários e indagar sobre os rumos da empresa. Seja nos corredores, num endereço de email ou em cafés da manhã. A empresa é a maior interessada em manter o clima de transparência e simplicidade que, desde a sua criação, é um de seus diferenciais.

Apenas para 4% dos funcionários a estabilidade no emprego é o principal motivo de permanência na empresa.

3.2 – Magazine Luiza

	Magazine Luiza	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	4435	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	52	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	48	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	5,10	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	22,98	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40

Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	17	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	15	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	73	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	19	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	6	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	2	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	5	3,4	4,9	3,9
Respeito	5	3,1	4,7	4,0
Orgulho	4	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	5	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	5	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	3	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	5	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	5	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A empresa que conquistou o quarto lugar no ranking de 2004, é presença certa no guia desde a edição de 1998. Rede varejista de Franca, no interior do estado de São Paulo, o Magazine Luiza faturou R\$ 918,9 milhões em 2003, contando com 4435 funcionários, sendo 226 executivos (5% do total). A proporção de funcionários do sexo feminino e masculino é quase a mesma (48% mulheres e 52% homens).

As políticas de pessoal no Magazine Luiza são bem mais simples (e de menor custo) que na maioria das outras melhores empresas para se trabalhar. Ainda assim, o Magazine Luiza conta com uma equipe animada de funcionários que vibra pela empresa e se sente um pouco dona e responsável por ela também. Segundo os próprios funcionários é a comunicação interna livre, transparente e aberta entre membros de uma mesma unidade e de níveis hierárquicos diferentes é a maior vantagem em se trabalhar nesta organização.

O desenvolvimento profissional é apontado por 73% dos funcionários como o principal motivo para continuar trabalhando na empresa. Embora não haja nenhum colaborador trabalhando no exterior, 23% dos funcionários foram promovidos em 2003. O plano de carreira é bem definido e a empresa dificilmente traz gente do mercado para preencher vagas, principalmente cargos de liderança. A política de promoção é tão clara que os funcionários sabem que se fizerem o que é sugerido, também serão promovidos. Prova disso é a classificação máxima no índice de imparcialidade (cinco estrelas).

O índice que mede a satisfação com as políticas de desenvolvimento profissional também atingiu a classificação máxima. Além do Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento que oferece educação continuada, ainda há subsídio de até 70% para cursos externos ou aulas de idiomas (a porcentagem do subsídio varia de acordo com as notas do funcionário no curso escolhido). Há também treinamento para vendedores e cursos no exterior totalmente subsidiados para os diretores.

A questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional é controversa no Magazine Luiza. Apesar de 16% dos funcionários considerarem este como a principal razão de permanência, a maior desvantagem em se trabalhar na empresa é justamente a alta carga horária, que gera muito estresse entre membros da equipe e deixa pouco tempo disponível para que estes cuidem de suas vidas pessoais.

Entretanto, os trabalhadores reconhecem as iniciativas da empresa para melhorar esse aspecto e o resultado é a classificação máxima no índice de satisfação com as políticas de equilíbrio. A empresa implementou em 2003 uma política de horários flexíveis extensivos a todos os funcionários. Além disso, há programas para aposentados e check-ups médicos, atendimentos psicológicos e terapias alternativas são subsidiados.

As políticas de remuneração e benefícios estão na média das melhores empresas para se trabalhar (índice de satisfação de 3 estrelas para o Magazine Luiza e 2,9 estrelas na média geral), sendo estes os índices que receberam a classificação mais baixa dos funcionários do Magazine Luiza e são o principal motivo de permanência de 6% da equipe. A média de remuneração dos diretores é quinze vezes a média de remuneração do nível operacional.

A política de bônus é atrelada aos resultados da empresa. Todos os níveis recebem 14º salário se as metas corporativas forem batidas. Além disso, há bônus gerencial de até quatro salários e 10% do superávit é distribuído de acordo com critério do gerente e do conselho de loja. Este último ponto poderia gerar grande desconforto na equipe, mas as políticas de metas e planos de carreira claras permitem que o bônus extra seja distribuído sem afetar o ambiente de trabalho.

A empresa lançou uma campanha em 2004 para bater a meta de R\$1bilhão de faturamento. A principal estratégia é a fazer com que os funcionários se sintam valorizados. Os incentivos são simples e de baixo custo (quando comparados às políticas de incentivo das demais melhores empresas para se trabalhar), mas bastante criativos e eficazes.

O melhor funcionário do mês em cada uma das 185 lojas recebe uma cesta de café da manhã, medalha e certificado. Para completar, a família do premiado recebe uma carta dizendo que ali está um campeão de vendas. Envolver os familiares na premiação torna a premiação mais marcante e significativa para quem a recebe.

Por mais simples que seja o gesto, os funcionários que já o receberam afirmam o quão emocionante foi o momento e como a família acaba se envolvendo mais com a empresa. O grande prêmio da campanha também tem apelo emocional. No final do ano, o melhor vendedor, dentre todas as unidades, ganha uma viagem para a Disneyworld com a família.

Outra iniciativa para estimular o envolvimento dos funcionários nos negócios é um programa chamado “Toró de Palpites”. Nele, os colaboradores dão sugestões para facilitar a vida dos clientes. O dono da sugestão que trazer maior retorno ganhará um computador e um ano de acesso grátis à internet. Mais uma vez, o incentivo é simples, mas o volume de sugestões é grande, mais um indicativo do envolvimento dos funcionários com o negócio.

A política de benefícios inclui subsídio a planos de saúde e medicamentos, empréstimos pessoais a juros menores e cheque-mãe no valor de R\$ 151,00 para educação de filhos menores de 10 anos. Além disso, há um convênio com a Caixa Econômica Federal para liberação simplificada do FGTS para aquisição de casa própria.

Todos os índices de satisfação com o ambiente de trabalho estão acima da média geral. Os líderes afirmam que, como em qualquer empresa de varejo, há competitividade, mas que o companheirismo e solidariedade entre os funcionários é maior. As equipes de diferentes lojas conversam freqüentemente sobre formas de aumentar as vendas, idéias que deram certo e ajudaram a aumentar o faturamento de suas unidades; seja pessoalmente, ou por email quando a distância entre as filiais é maior.

No quesito Ética e Cidadania, o Magazine Luiza também fica na média das demais melhores empresas. Em suas lojas virtuais, a organização oferece treinamento on-line para jovens da comunidade. Há também parceria com o Senac para oferecer estágios e participação no Instituto Ethos e Abrinq.

Apenas 2% do total da equipe de colaboradores aponta a estabilidade no emprego como principal razão de permanência na empresa.

3.3- Redecard

	Média			
	Redecard	Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	692	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	51	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	49	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	17,34	6,36	9,34	6,24

Funcionários Promovidos (%)	26,73	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	7	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	10	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	53	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	23	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	23	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	1	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	5	3,4	4,9	3,9
Respeito	5	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	5	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	4	3,1	4,2	3,3
Remuneração	4	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	5	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	5	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	5	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A Redecard aparece nas edições de 1999 até 2004 do guia, ininterruptamente, chegando a atingir a quinta posição na última edição. A empresa de processamento de operações financeiras de cartão de crédito e débito conta com 692 colaboradores, sendo que 51% são homens e 49% são mulheres, sendo que 120 funcionários são executivos (17% do total).

A maioria do seu pessoal (53%) destaca a possibilidade de desenvolvimento profissional como grande motivo para ficar na empresa. Embora nenhum funcionário tenha sido enviado ao exterior, 185 funcionários foram promovidos em 2003, índice bem próximo da média das 10 melhores, o que representa 26,73% do total do quadro de funcionários da empresa.

A empresa também auxilia nos gastos com especialização (graduação, pós-graduação e MBA), com teto variável dependendo do tipo de curso escolhido. A maior vantagem oferecida pela empresa, segunda a pesquisa da revista Exame, é este grande apoio dado à educação e o cuidado com a empregabilidade de seus funcionários.

Remuneração e benefícios representam 23% dos motivos de permanência apontados pelos funcionários da Redecard. A média de remuneração dos diretores equivale à dez vezes a média da remuneração do nível operacional. Além disso, a participação nos lucros e resultados pode variar entre um e quatro salários a mais anualmente.

Quando as metas são superadas, bônus, gratificações e remuneração variável são distribuídas. Apesar disso, a maior desvantagem da empresa, segundo os funcionários, é justamente a respeito da distribuição desses benefícios. Segundo eles, o reconhecimento financeiro nem sempre acontece de forma homogênea para toda a equipe.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também representa 23% da razão de permanência dos profissionais nessa empresa. O horário de trabalho é flexível para todos os funcionários e todos os funcionários têm de deixar o prédio às 19h, obrigatoriamente, para evitar que alguém trabalhe demais e prejudique sua vida pessoal. Além disso, há coberturas especiais para casos não cobertos pela assistência médica, acompanhamento médico para obesos e ninguém trabalha no dia do próprio aniversário.

Sem contar que as principais novidades implementadas durante 2003/2004 também são nessa área. Em 2004, a Redecard lançou um programa de estágios só para filhos de funcionários, chamado Na Real. 17 jovens universitários passaram três semanas conversando com funcionários e recebendo orientação do departamento de RH sobre como entrar no mercado de trabalho. Segundo a diretoria da empresa, além de “dar um gostinho” aos jovens de como seria trabalhar na Redecard, o objetivo do programa era aproximar ainda mais os pais (atuais funcionários) com seus filhos. Há ainda um outro programa visando a integração entre pais e filhos que se chama “Hoje eu vou trabalhar com você” e permite que as crianças passem um dia em companhia dos pais.

Segunda a diretoria, são programas como esse que permitem que a Redecard atravesse os períodos estressantes com mais serenidade. Em 2003, a empresa precisou trocar de sede. Antes da decisão final, foi feita uma pesquisa interna para eleger o local de preferência da maioria dos funcionários e muitos deles chegaram a visitar o novo local antes da mudança definitiva. Até que todos se habituassem a mudança, houve um período com algum desconforto, mas o respeito pelas pessoas demonstrado pela empresa durante o processo foi de fundamental importância para que este período fosse curto.

Outro período turbulento foi a troca de presidente, também em 2003. Rubem Osta, vindo da concorrente Visanet, sucedeu Luiz Fernando Fleury. A tensão gerada pela incerteza de uma possível troca de pessoal advinda da mudança de gestão foi rapidamente dissipada graças à ação dos líderes que acalmaram os ânimos, explicando que a troca não ocorreria. A agilidade só foi possível devido à proximidade entre líderes e subordinados, que é considerada um ponto forte na empresa. A empresa evita a burocracia e estimula um clima de coleguismo entre seus profissionais.

Contribuindo para a quantidade máxima de estrelas do índice orgulho em se trabalhar na empresa, a empresa só usa papel reciclado e doa o lixo gerado pela coleta seletiva. Além disso, há um

programa de doação entre os funcionários onde para cada real doado (entre R\$1,00 e R\$50,00) a empresa doa mais um para a realização de projetos sociais.

A estabilidade no emprego, no entanto, só é apontada por 1% dos funcionários como a principal razão para permanecer na empresa.

3.4 - Alcoa

	Alcoa	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Selecionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	6723	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	89	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	11	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	1,37	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	25,08	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,55	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	29	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	39	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	50	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	25	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	17	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	8	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	3	3,1	4,7	4,0
Orgulho	4	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camradagem	3	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	5	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A Alcoa aparece no Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar desde a edição de 1999, não tendo ficado de fora de nenhuma edição desde então. A empresa americana de alumínio

conta com 6723 colaboradores, dos quais 92 executivos (1% do total), sendo que 89% são homens e apenas 11% são mulheres.

A maior vantagem em se trabalhar na empresa, segundo seus funcionários, são as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, principal razão de permanência de 50% dos funcionários da multinacional. Em 2003, 25% dos funcionários foram promovidos e há 37 deles fazendo carreira internacional. Além disso, os funcionários destacam o treinamento na universidade Alcoa e as bolsas de estudo oferecidas (ensino médio, faculdade e pós) como ferramentas de desenvolvimento profissional.

O outro aspecto apontado como maior vantagem para se trabalhar na empresa é também o responsável pelo único índice cinco estrelas alcançado pela Alcoa: a responsabilidade social. A empresa conta com um código de conduta para orientar o comportamento dos funcionários em problemas cotidianos, um programa de comunicação direta com o presidente e um 0800 para reclamações. Além disso, há uma pesquisa periódica sobre a conduta dos negócios, e uma outra sobre conflitos de interesses para funcionários que mantenham relacionamento com não-colaboradores da empresa.

Mais acima de tudo isso, está o fato de a Alcoa tratar a questão da responsabilidade social como parte do negócio. As metas do Instituto Alcoa fazem parte do planejamento estratégico da empresa, como qualquer outra área. Por ter a questão social tão integrada com o restante do negócio, a Alcoa consegue integrar seus funcionários através do envolvimento em questões sociais. Em 2003, de cada três funcionários, um é voluntários nos programas incentivados pelo Instituto e indicados pelos próprios funcionários.

Uma das iniciativas de destaque é o Programa Bravo. Neste, quando um colaborador completa cinquenta horas de trabalho voluntário, o instituto Alcoa o presenteia com um cheque de 250 dólares para doar à instituição onde ele é voluntário. Só em 2003, 250 instituições foram premiadas.

As metas ambientais da própria empresa são bastante ousadas. A Alcoa pretende eliminar totalmente os resíduos de produção até 2020. É essa preocupação com o meio ambiente, sentida em várias esferas da empresa, a principal responsável pelo orgulho dos funcionários em trabalhar na Alcoa.

25% dos funcionários apontam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como a principal razão para permanência na empresa. A empresa promove exames periódicos de saúde, ginástica laboral e o Programa Viva a Vida, que promove atividades de lazer e campanhas voltadas à saúde. Comparado com as demais empresas do grupo das melhores para se trabalhar, no entanto, o índice de equilíbrio fica apenas na média.

Apesar de 17% dos funcionários apontarem a política de remuneração e benefícios como o principal motivo para continuar trabalhando na Alcoa, este continua sendo a principal insatisfação dos colaboradores, chegando a ser apontado como a maior desvantagem em se trabalhar na multinacional.

O índice de satisfação do índice de remuneração também se encontra no patamar médio das demais empresas do guia. A média de remuneração dos diretores equivale a 39 vezes a média de remuneração do nível operacional. Há bônus para o cumprimento e superação das metas estabelecidas, que podem chegar a até 1,5 vezes o salário, mas só é aplicável para o nível executivo (1% do total de funcionários).

O pacote de benefícios também está na média das melhores. Inclui reembolso escolar e para cursos de idiomas, previdência privada, serviço de agência de viagem, cooperativa de crédito, empréstimo de emergência sem juros, programação para filhos em férias escolares e subsídio à farmácia.

Apenas 8% do total de funcionários considera a estabilidade no emprego como a principal razão para continuar trabalhando para a Alcoa.

3.5 - Algar

	Algar	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	8244	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	50	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	50	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	1,98	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	7,38	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	33	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	30	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	57	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	21	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	19	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	3	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	2	3,4	4,9	3,9
Respeito	3	3,1	4,7	4,0
Orgulho	3	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	2	3,2	4,7	3,9
Comaradagem	3	3,2	4,7	3,9

Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	2	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	3	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	2	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

O grupo mineiro Algar conta com seis empresas ao todo, que atuam tanto em telecomunicações, quanto em agronegócios e entretenimento, sempre aparece no Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar desde 1999. São 8244 funcionários da Algar, sendo 163 executivos (2% do total), e com uma proporção equilibrada entre homens e mulheres (50% dos colaboradores são do sexo feminino e os outros 50% são do sexo masculino).

Apesar da presença constante no guia, a Algar destoa bastante das demais empresas nessa condição. Nenhum dos índices de satisfação avaliados pelos funcionários ultrapassa a média geral das melhores empresas para se trabalhar e alguns deles estão até abaixo (credibilidade, imparcialidade, benefícios e equilíbrio).

A grande razão de permanência na empresa é o desenvolvimento profissional proporcionado (destacado por 57% dos funcionários). Não há nenhum funcionário trabalhando no exterior, e apenas 7,38% da equipe recebeu promoção em 2003, porcentagem bem abaixo da média geral. No entanto, há algumas boas políticas neste sentido e benefícios que refletem a preocupação com a formação e a capacitação profissional do pessoal, considerada a maior vantagem comparativa da empresa pelos funcionários.

O programa de maior destaque nesse sentido é o PDI (Programa de Desenvolvimento Individualizado). Esta avaliação é semestral e aponta as áreas em que o profissional deve melhorar. Para viabilizar o aprimoramento, a empresa conta com a Unialgar, uma universidade corporativa, onde são oferecidos cursos a funcionários.

Há ainda um programa de sucessão, destinado à formação das futuras lideranças da empresa, do qual qualquer colaborador pode participar. Além disso, é possível concorrer quaisquer vagas abertas em alguma das seis unidades do grupo. Apesar de ser a principal razão de permanência na empresa, o índice de satisfação referente às políticas de desenvolvimento é apenas regular, ficando na média das melhores para se trabalhar.

Parte do PDI engloba também aspectos de saúde e saúde mental. Os funcionários passam por check-ups periódicos e recebem metas anuais a cumprir, como perda de peso, deixar de fumar e controle de colesterol. Há também horário de trabalho flexível e este é avaliado por resultados. Além

disso, há diversos eventos envolvendo as famílias na tentativa de obter um maior equilíbrio entre o emprego e a vida pessoal dos funcionários.

Para 21% dos colaboradores do grupo Algar, é justamente o equilíbrio permitido entre vida pessoal e profissional a principal razão de permanência na empresa. Apesar disso, as políticas adotadas pela empresa nesse sentido parecem não contentar toda a equipe. O indicador de satisfação dessas políticas recebeu uma avaliação inferior à média geral das melhores empresas para se trabalhar.

19% dos funcionários afirmam que ficam na empresa por conta da remuneração e dos benefícios. A política de benefícios, entretanto, também está abaixo da média geral. De forma geral, todas as seis unidades do grupo oferecem plano de saúde, previdência privada e subsidia até 50% do valor de cursos de graduação, pós-graduação e até 100% de cursos de idiomas. Entretanto, a maior desvantagem apontada em se trabalhar no grupo Algar é a grande variação que os benefícios sofrem de uma unidade do grupo para a outra.

As políticas de remuneração estão bastante acima da média geral das empresas e até mesmo da média das dez melhores e das doze empresas do grupo mais constante. Apesar disso, a avaliação dos funcionários nesse quesito colocou as políticas de remuneração da empresa no patamar médio geral (três estrelas). Todos recebem participação nos lucros. O valor do bônus varia de 2 a 3 salários para os níveis operacionais (chamados de níveis táticos) e de 1 a 4,8 salários para os níveis estratégicos.

Uma opção possível para explicar tamanha diferença na percepção das políticas de remuneração seria uma grande concentração dos bônus nos níveis estratégicos. Entretanto, a relação entre a média de remuneração da diretoria e dos níveis hierárquicos é menor que a relação de salários, o que indica que o bônus tem mais impacto sobre a maior parte da empresa.

Outra opção seria um patamar salarial muito baixo para os níveis operacionais, permitindo que a diferença para o dos diretores seja tão acima do mercado. Se a hipótese for verdadeira, nem a distribuição de bônus (única política de remuneração da empresa) estaria elevando a remuneração dos funcionários a um nível aceitável. Esses dados, porém não estão disponíveis para análise.

Há também a possibilidade da distribuição dos bônus não ser bem compreendida pela equipe. A avaliação dos funcionários sobre a imparcialidade no ambiente de trabalho é abaixo da média geral. Neste caso, cabe à equipe de recursos humanos investigar as possíveis causas da ineficiência na percepção e evitar que recursos sejam despendidos sem a correta percepção da equipe.

Segundo o Guia Exame os funcionários apontam a facilidade de comunicação com os superiores como vantagens da empresa. Com uma política de portas abertas e uma estrutura hierárquica enxuta seria difícil atribuir a má percepção da política de remuneração a uma questão de falha na comunicação interna.

O grupo mantém ainda o Instituto Algar de Responsabilidade Social para planejar e viabilizar investimentos em educação de crianças e capacitação de professores. Não há nenhuma política explícita de incentivo à participação de funcionários em atividades sociais. A avaliação dos funcionários quanto às políticas nesse sentido também fica na média geral das demais empresas.

Além disso, apenas 3% dos colaboradores consideram a estabilidade no emprego como a principal razão para permanecer no grupo Algar.

3.6 - Arvinmeritor

	Arvinmeritor	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	920	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	96	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	4	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	1,74	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	14,13	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	1,63	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	11	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	11	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	40	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	31	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	19	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	10	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	4	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	2	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	3	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A Arvinmeritor LVS (divisão de veículos leves) está presente no Guia desde 1998 e aparece em todas as edições até a de 2004. A organização conta com um quadro de 920 funcionários, número

este abaixo da média encontrada nos três grupos de comparação. Apenas 4% da equipe é formada por mulheres, o que é comum entre empresas deste ramo.

As principais vantagens em se trabalhar na empresa, segundo seus funcionários são o recebimento constante de treinamento e a existência de um plano de carreira bem estruturado. Isso se reflete na proporção de motivos para permanência na Arvinmeritor. Apesar de seguir a tendência das demais melhores empresas para se trabalhar (possibilidade de desenvolvimento em primeiro e estabilidade oferecida em último lugar), os valores merecem destaque. As políticas nessas duas áreas são interligadas, explicando uma menor opção por desenvolvimento e uma maior opção por estabilidade em relação à média.

O plano de sucessão de líderes é apontado como uma das políticas mais fortes. Ele é desenvolvido e revisado por diretores e gerentes e conta com o auxílio dos principais candidatos às posições. Para que possam se preparar adequadamente para as futuras vagas, os funcionários que participam deste programa recebem bolsa de estudo de inglês, pós-graduação e MBA. Há casos de colaboradores que entraram na empresa como patrulheiros (um dos níveis operacionais mais baixos) e conseguiram fazer carreira até chegar à diretoria. Além disso, há treinamentos e workshops sobre diversos temas para toda a equipe e um programa especial de *coaching* para as lideranças.

A permanência por equilíbrio e por remuneração fica em torno da média das demais empresas. Apesar disso, os funcionários destacam, como maior desvantagem, a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional, principalmente nos cargos gerenciais. Para tentar amenizar o problema, a empresa permite horário flexível para todos, 12 dias extras de férias para supervisores, técnicos, administrativos e operacionais, além de café da manhã quando as metas são atingidas e psicólogos e terapias alternativas totalmente subsidiados.

Os benefícios incluem prêmios em dinheiro para funcionários que completam 15 anos na empresa e assistência médica totalmente subsidiada pela empresa. Além disso, há um plano de incentivo a boas idéias, onde os funcionários que participam podem ganhar até R\$700,00 ou computadores e DVDs.

O índice de satisfação dos funcionários sobre estas políticas é de 3 estrelas e fica na média geral. Nota-se a falta de políticas que envolvam as famílias dos funcionários. Políticas menos dispendiosas e mais criativas, a exemplo da carta de parabenização enviada aos familiares do melhor vendedor do mês, adotada pelo Magazine Luiza, e dos planos médicos extensivos a cônjuge e filhos (adotada por muitas das empresas), que envolvam também as famílias têm se mostrado mais efetivas e tido melhor reflexo na satisfação da equipe.

O índice mais baixo de satisfação diz respeito à política de remuneração. Tanto a média salarial quanto de remuneração dos diretores equivale a 11 vezes a do nível operacional, o que significa que os bônus e incentivos financeiros são distribuídos com equilíbrio pela hierarquia da empresa. As políticas incluem um plano de incentivo que paga até 10% da remuneração anual, com bônus atrelado aos bons resultados da empresa e opções de ações para diretores.

A empresa afirma que, apesar da política salarial ser pouco agressiva, ela é compensada pelos benefícios. Os funcionários não parecem concordar integralmente, uma vez que o índice de satisfação com as políticas de remuneração está abaixo da média geral (que já é considerada baixa). Com os salários deixando a desejar, muitos colaboradores já deixaram a empresa, retornando (quando era o caso), para níveis gerenciais, cujo salário é um pouco melhor, embora ainda esteja proporcionalmente abaixo do nível de mercado.

O ambiente de trabalho, por sua vez, é bom, como indicam as 4 estrelas em todos os itens deste quesito. O fato de a Arvinmeritor LVS estar entre as melhores para se trabalhar há tanto tempo, associado à baixa satisfação com a remuneração e à alta satisfação com o ambiente de trabalho, corrobora a constatação de que o foco das políticas, caso haja necessidade, deve ser mais em melhorar as condições do ambiente de trabalho do que a de aumentar o nível salarial. Entretanto, como também fica claro no caso da Arvinmeritor, é necessário que a política salarial seja, no mínimo competitiva, para que o propósito de retenção de talentos não seja prejudicado.

A principal política de incentivo ao voluntariado é que funcionários voluntários são dispensados durante o expediente (uma vez a cada mês). Fora isso, há apenas um treinamento anual sobre ética e dúvidas e conflitos podem ser encaminhados para uma comissão.

3.7 - Bank Boston

	Bank Boston	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	3727	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	51	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	49	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	12,34	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	9,63	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,62	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	5	14,96	15,90	16,42

Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	8	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	44	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	27	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	28	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	1	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	3	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	4	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	5	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	4	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

O Bank Boston também aparece no guia desde a edição de 1998. A empresa conta com 3727 funcionários, puxando para cima a média das empresas selecionadas pela constante aparição na publicação. A divisão entre os sexos é proporcional (49% de mulheres e 51% de homens).

A maior vantagem e a maior desvantagem da empresa têm a mesma origem. Devido a duas aquisições consecutivas, a primeira em 1999 pelo Fleet Financial Group e a segunda em 2003 pelo Bank of América, o Banco Real precisou enxugar o quadro de funcionários. Além disso, as aquisições prejudicaram a credibilidade dos funcionários no banco, devido à insegurança gerada. Além disso, não foram realizadas muitas promoções (o que explica o índice abaixo da média). A empresa ainda se recupera nesse sentido, mas o Bank of América autorizou a retomada da expansão do banco no Brasil. Com a volta do crescimento, voltam as oportunidades.

Apesar de toda a turbulência, o Bank Boston não ficou de fora de nenhuma edição do guia. Isso indica políticas consistentes e funcionários satisfeitos. De acordo com Marcelo Alves dos Santos, vice-presidente de RH do Bank Boston e presidente da Fundação Bank Boston, o aprendizado e a qualidade de vida estão sendo mais valorizados dentro das empresas e, principalmente, pelos profissionais.

"Estamos falando em satisfação no trabalho. Alguns fatores contribuem para isso, como o desenvolvimento profissional, mas não se trata apenas de um salário melhor ou uma promoção. Trata-

se de evoluir do ponto de vista de aprendizado dentro de uma empresa. A qualidade de vida também tem um papel relevante. Muitas vezes a pessoa se dedica, cresce profissionalmente, mas a um custo muito alto, que é o pouco contato com a família, não ver o filho crescer, não ter momentos de lazer. E isso está começando a pesar muito na hora de avaliar a satisfação dos profissionais", conta o presidente da Fundação Bank Boston.

E as políticas da organização seguem à risca o discurso do vice-presidente de RH. Todos os índices de satisfação com as políticas da empresa são acima da média geral. A principal política de desenvolvimento, por exemplo, é o sistema de gestão por competência, com um plano de desenvolvimento individual. Para garantir o cumprimento do plano, a Boston School oferece treinamento para todos.

Já foi comentado que o índice de satisfação com as políticas de benefícios é maior quando estes são, de alguma forma, extensivos à família (o que também eleva o índice de equilíbrio). A principal política oferecida nesse sentido é o seguro-educação, que garante escola dos filhos em caso de morte de funcionário. O Bank Boston atingiu 4 estrelas nesse índice. O pacote de benefícios ainda inclui psicólogos, fonoaudiólogos, acupuntura e massagem na sede. O plano de saúde tem cobertura no exterior e há também subsídio para compra de equipamento de informática.

As políticas de remuneração ainda concedem 14ºsalário para todos. O programa de participação nos resultados, no entanto, recebe críticas, pois alguns funcionários receberam a premiação sem saber porquê foram merecedores de tal.

A satisfação gerada pelas políticas do Bank Boston na área de ética e cidadania receberam pontuação máxima. Os programas são muitos e variados. Entre eles está o projeto que forma funcionários e parentes em responsabilidade social e a Fundação Projeto Travessia, um grande trabalho de inclusão social.

A satisfação com as políticas de promoção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional também recebeu uma boa classificação (4,0 estrelas). O BKB Club oferece diversas opções de lazer, atividades físicas e culturais para funcionários e familiares. Segundo Marcelo Alves dos Santos, os funcionários são vistos sob três dimensões: desenvolvimento profissional, atuação cidadã e qualidade de vida. "Está aumentando a consciência das pessoas. Hoje, elas estão mais mobilizadas e mais críticas do que no passado e as empresas estão começando a olhar o funcionário com outros olhos", conta o vice-presidente de RH do Bank Boston.

3.8 - Bristol-Myers Squibb

	Bristol-Myers	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	774	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	71	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	29	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	6,33	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	12,40	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	7	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	7	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	46	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	20	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	32	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	2	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	3	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	3	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	4	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	4	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A filial brasileira do laboratório americano aparece no guia desde 1998, embora fique de fora no ano de 1999. Conta com um quadro de 774 funcionários, dos quais, 71% são do sexo masculino (próximo à média geral, que é de 69,58%).

Dentre as razões de permanência, vale destacar que, comparando com a tendência geral, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (20%) perde o segundo lugar para remuneração e benefícios (32%). As políticas de benefícios recebem classificação média. Há diversos projetos para permitir este equilíbrio, mas o grande desafio é o tempo para aproveitá-los, principalmente por parte da gerência.

Os funcionários consideram, em contrapartida, as políticas de benefício e remuneração como uma “massagem no ego”, nas palavras de uma das funcionárias. Os benefícios incluem academia, salão

de beleza, colônia de férias e empréstimos sem burocracia. Existem ainda diversos programas de bonificação. O principal e mais concorrido deles é o Prêmio Castor. Anualmente, os melhores trabalhos em equipe rendem dinheiro e viagens (em 2003, a Bristol-Myers Squibb bancou a viagem de cem pessoas para a República Dominicana). Há ainda a escolha do funcionário do mês pelos próprios colegas (o vencedor tem sua foto espalhada pela empresa, ganha certificado e um almoço com a diretoria) e o vale-presente de R\$25,00 para ações de impacto na organização.

Outra política, um pouco mais controversa é a que permite que os chefes premiem um determinado funcionário com US\$100,00, se julgar que este fez por merecer. Por não ter regras claras, essa premiação contribui para uma ligeira queda no índice de imparcialidade, se comparado com os outros índices de ambiente de trabalho da empresa. A reclamação se estende ao subsídio para pagamento de graduação e pós-graduação. São os chefes que elegem os funcionários que serão beneficiados, o que contribui para queda também do índice de satisfação relativo às políticas de desenvolvimento profissional.

Qualquer funcionário pode se candidatar a outro cargo, desde que esteja há pelo menos um ano na função atual. Há ainda uma avaliação anual de alinhamento de expectativas entre chefes e subordinados, mas que não é extensiva para a fábrica. A maior vantagem destacada é a existência de Fóruns de Liderança, onde os executivos identificam os talentos e o que precisa ser feito para desenvolvê-los. Para promover o desenvolvimento, a Universidade BMS oferece cursos variados.

No quesito ética e cidadania, o principal destaque não é para questões de responsabilidade social e, sim, para o programa de estágios exclusivo para filhos de funcionários. As políticas desta área receberam 4,0 estrelas na escala de satisfação dos funcionários.

O ambiente de trabalho é considerado bom, embora perca pontos nos índices de imparcialidade e orgulho. A maior desvantagem da empresa, segundo os funcionários, é a falta de integração entre as diferentes áreas.

3.9 - DPaschoal

	Média			
	Dpaschoal	Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Selecionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	2697	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	83	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	17	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	0,93	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	9,75	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40

Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	20	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	17	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	54	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	28	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	15	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	3	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	4	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	4	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	4	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	4	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A rede de produtos e serviços para automóveis Dpaschoal também faz parte do Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar desde 1998 e não ficou de fora de nenhuma edição desde então. O quadro de funcionários conta com 2697 pessoas, sendo que 83% são do sexo masculino e a proporção de executivos merece destaque por ser muito abaixo da média geral (0,93% da empresa contra 6,36% de média geral).

As razões de permanência na empresa seguem a tendência geral, embora a porcentagem de desenvolvimento fique consideravelmente acima da média (54% da empresa contra 48,5% de média geral), tomando espaço da opção por remuneração e benefícios (15% da empresa contra 19,6% de média geral), embora o índice de satisfação com essas políticas tenha sido bom.

O grande orgulho (quesito cinco estrelas da empresa) da Dpaschoal é a postura ética com que se relaciona interna e externamente, considerada a sua maior vantagem. Os funcionários são instruídos a responder a duas perguntas se tiverem alguma dúvida sobre a atitude correta a ser tomada: “O que eu vou fazer poderia ser publicado em um jornal?” e “O que eu vou fazer poderia ser contado aos meus filhos?”. A atitude só deve ser tomada se ambas as respostas foram positivas.

As políticas de benefícios, remuneração e equilíbrio recebem boa classificação e estão interligadas. Os benefícios são extensivos aos familiares, quem vai se casar recebe um valor pago em dinheiro e quem é transferido de cidade recebe ajuda de custo. Além disso, existem prêmios de

reconhecimento, com premiação que vão de pins a eletrodomésticos, como os Melhores do Ano em diversas categorias e o Prêmio Diferença, que reconhece ações excepcionais. Por fim, a participação nos lucros pode render até três salários ao longo do ano. A maior desvantagem apontada ainda é nesse quesito: os funcionários pedem um plano de previdência privada.

A satisfação com as políticas referentes a ética e cidadania também é alto. Existem muitas atividades sociais promovidas pela Fundação Educar e o Movimento Voluntário, que integra os funcionários envolvidos em projetos sociais diferentes. Há também diversas campanhas de conscientização social, como por exemplo contra a dengue e o desperdício de água. Além disso, a cada trimestre as lojas escolhem uma instituição para receber um cheque no valor de R\$100,00 doado pela empresa.

O ambiente de trabalho também é considerado bom pelos funcionários e a Dpaschoal também recebe classificação acima da média nesses quesitos.

3.10- Marcopolo

	Marcopolo	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	4969	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	93	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	7	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	0,64	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	7,39	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	1,49	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	15	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	30	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	37	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	38	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	19	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	6	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	3	2,9	4,1	3,6

Ética e Cidadania	4	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	4	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A Marcopolo, a multinacional brasileira de ônibus está presente no guia desde 1999, ininterruptamente. A empresa conta com 4969 funcionários, elevando consideravelmente a média do grupo de empresas selecionadas. Destes quase 5 mil funcionários, 93% são homens e apenas 7% são mulheres e apenas 0,64% dos funcionários são executivos.

As políticas de promoção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal são tão satisfatórias, que esta é apontada como principal razão de permanência na empresa, superando (embora por muito pouco) o motivo de desenvolvimento profissional, que é a tendência entre as melhores para se trabalhar. A Fundação Marcopolo oferece opções de lazer, cultura, integração, campeonatos esportivos, bailes, apresentações culturais, além de cursos de dança, teatro e coral. O Programa Vida ainda presta auxílio aos colaboradores com dependência química, cobrindo 60% da primeira internação e orientando os familiares.

A empresa oferece bolsas de estudo 50% desde o ensino fundamental até o doutorado. A maior vantagem apontada é a preferência dada ao público interno para o preenchimento de vagas. Além disso, por ser uma multinacional, seus funcionários têm chance de carreira internacional. Este fato é o principal motivo de orgulho dos colaboradores da Marcopolo (único quesito cinco estrelas).

O ambiente de trabalho é também bastante bom. A empresa atribui o bom índice de satisfação dos colaboradores nesse sentido ao clima de camaradagem gerado pela integração estimulada pelas atividades na Fundação Marcopolo.

As políticas voltadas para a responsabilidade social também obtiveram um bom índice de satisfação (4 estrelas). A organização seleciona instituições e estimula os funcionários interessados em participar de atividades sociais.

A maior desvantagem apontada nessa empresa diz respeito ao pacote de remuneração. O índice de satisfação com estas políticas fica na média geral das melhores empresas, mas as regras do plano de participação nos lucros da empresa não estão claras para os funcionários. Dessa forma, os colaboradores têm a sensação de que a empresa não tem sido justa nesse sentido, gerando alguma insatisfação.

3.11– Organon

	Organon	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	439	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	63	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	37	30,42	28,80	30,33
Proporção de Executivos (%)	12,53	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	8,66	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	9	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	8	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	44	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	24	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	28	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	4	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	3	3,4	4,9	3,9
Respeito	3	3,1	4,7	4,0
Orgulho	4	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	3	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	3	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	4	3,1	4,2	3,3
Remuneração	5	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	4	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

O laboratório farmacêutico Organon aparece no guia desde 1999. A empresa conta com 439 funcionários, número bem menor que a média das 10 melhores, que já é a menor entre as três médias de comparação utilizadas (1439 funcionários). Deste quadro 63% são homens e 37% são mulheres, o que não destoa da média geral. Com um quadro enxuto, a proporção de executivos, que é de 12,53%, fica bem, acima da maior das médias de comparação, novamente das 10 melhores (9,34% do total de funcionários).

A maior vantagem apontada pelos próprios colaboradores em se trabalhar na Organon é o pacote de benefícios, que é um dos melhores do mercado. Assim sendo, explica-se a alta proporção de trabalhadores que aponta a remuneração e os benefícios como a principal razão de permanência no laboratório (28%). Esta razão só não fica à frente da possibilidade de desenvolvimento profissional oferecida (escolhida por 44%).

Além de pagar salários acima da média praticada mesmo entre as 10 melhores empresas de 2004 (o índice de satisfação da Organon atingiu cinco estrelas, enquanto a média das 10 melhores de 2004 é de 4,1 estrelas), o pacote de benefícios é bastante variado. Os medicamentos da Organon, por exemplo, são totalmente gratuitos tanto para funcionários quanto para dependentes e os de outros laboratórios têm reembolso de 50% (respeitando um teto de R\$150,00 por mês). Funcionárias também podem se consultar com um ginecologista que vai à empresa semanalmente, quem estuda tem direito a um lanche antes de ir para a aula e estagiários também recebem benefícios como cesta de natal.

A principal política de desenvolvimento profissional é o modelo de gestão por competência, que permite ao gestor saber em que nível está e como agir para continuar progredindo na carreira. Ainda assim, os funcionários destacam que o recrutamento interno também apresenta oportunidades de melhoria.

A satisfação com as políticas de equilíbrio também seguem a média geral. A associação de funcionários é bem organizada e oferece aos seus associados: mesa de snooker, de pingue-pongue, de carreado, aulas de violão, academia de ginástica e quadra poliesportiva.

A Organon ainda patrocina um projeto em uma creche próxima da fábrica, em São Paulo. A iniciativa permite que as crianças tenham acesso a atividades esportivas e aulas de artesanato e de informática. Esta é a principal política na área de ética e cidadania, na qual a empresa obteve índice de satisfação de 4 estrelas.

A maior desvantagem da empresa, de acordo com a avaliação dos participantes da pesquisa, é a comunicação interna, que precisa de melhora urgente. Um exemplo famoso aconteceu quando, durante um corte, os demitidos só ficaram sabendo que havia algo de errado porque não conseguiram entrar no sistema da empresa ao chegarem para trabalhar. A empresa não tem nenhuma iniciativa nesse sentido que tenha merecido destaque.

A falha na comunicação interna prejudica os índices de satisfação com o ambiente de trabalho. Na Organon, à exceção do atributo orgulho, os demais índices de avaliação do ambiente de trabalho ficaram na média geral das 150 melhores empresas.

3.12 - Serasa

	Serasa	Média		
		Geral	10 Melhores de 2004	Empresas Seleccionadas
Informações Gerais				
Número de Funcionários	1925	2518	1439	3067
Proporção de Homens (%)	50	69,58	71,20	69,67
Proporção de Mulheres (%)	50	30,42	28,80	30,33

Proporção de Executivos (%)	10,18	6,36	9,34	6,24
Funcionários Promovidos (%)	11,17	14,39	26,84	14,18
Funcionários do Exterior (%)	0,00	0,57	0,06	0,40
Média Salarial Diretores/ Nível Operacional	12	14,96	15,90	16,42
Média Remuneração Diretores/ Nível Operacional	17	16,84	20,10	18,33
Principal Razão de Permanência na Empresa (%)				
Desenvolvimento Profissional	46	48,5	49,5	47,8
Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	29	27,4	30,4	27,9
Remuneração e Benefícios	20	19,6	16,7	20,2
Estabilidade no Emprego	5	4,5	3,4	4,1
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)				
Credibilidade	4	3,4	4,9	3,9
Respeito	4	3,1	4,7	4,0
Orgulho	5	3,2	4,6	4,3
Imparcialidade	4	3,2	4,7	3,9
Camaradagem	4	3,2	4,7	3,9
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)				
Benefícios	3	3,1	4,2	3,3
Remuneração	4	2,9	4,1	3,6
Ética e Cidadania	5	3,1	4,4	4,2
Desenvolvimento Profissional	3	3,1	4,3	3,4
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	4	3	4,8	3,8

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A Serasa, uma das principais empresas de análise de crédito do mundo, aparece no Guia Exame das melhores Empresas para se trabalhar desde 1999. O quadro de funcionários conta com 1925 funcionários, divididos numa proporção exata entre homens e mulheres (50% de representantes de cada um dos sexos).

Os valores da organização são muito fortes e incluem pontos como companheirismo e amizade. Quem não se encaixa, acaba se retirando da empresa. Dessa forma, os índices de satisfação com o ambiente de trabalho e a ética da empresa não poderiam ser diferentes (variam entre 4 e 5 estrelas). Na área de cidadania, a Serasa ainda firmou parceria com a ONU para difundir no Brasil a contratação de pessoas com deficiências.

Os motivos de permanência na empresa ficam bem próximos aos valores médios do grupo de empresas selecionadas. O desenvolvimento profissional é o principal responsável por manter as pessoas na organização. Contudo, o índice de satisfação com as políticas implementadas nessa área não passa da média geral.

Anualmente, é firmado um Contrato Individual de Desempenho, com metas para os próximos doze meses; o recrutamento interno permitiu a movimentação de 13% do quadro em 2003; os líderes

recebem subsídio de 70% para especialização e toda a empresa pára as atividades um dia por ano para propor melhorias. Essa, aliás, é apontada como a principal vantagem da Serasa, a grande autonomia que é dada a quem deseja colocar suas idéias em prática. Entretanto, as regras de promoção não são claras (oportunidade de melhoria comum, mesmo no ranking das melhores para se trabalhar), o que gera incerteza sobre o plano de carreira. Essa é apontada pelos funcionários como a maior desvantagem da organização.

A satisfação dos colaboradores com as políticas de benefícios e remuneração é maior que a média geral, mas ainda é menor que a do grupo das 10 melhores. Os funcionários que se destacam recebem prêmios em dinheiro ou eletrodomésticos. Além disso, a política de participação nos resultados, que rendeu cerca de 1,5 salário para cada um dos funcionários, faz parte do conjunto de valores da empresa, uma vez que esta acredita que todos são igualmente responsáveis pelo sucesso. Nada mais justo, então, que dividir igualmente o prêmio com toda a equipe.

Outro fator de muito orgulho para a empresa e seus colaboradores é o Processo Serasa de Qualidade de Vida. Nele, são considerados fatores físicos (quadro clínico), emocionais (autoconsciência e autocontrole), intelectuais (expansão do conhecimento), profissionais (satisfação e realização no trabalho), sociais (harmonia familiar) e, até mesmo, espirituais (propósito de vida). Este Processo é o principal destaque de uma política de valorização do ser humano e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, que também faz parte do conjunto de valores da Seara.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

A hipótese inicial de que nem mesmo aquelas que são consideradas pelos trabalhadores como as melhores empresas para se trabalhar conseguem atender a todos os desejos dos trabalhadores se prova verdadeira, conforme a tabela abaixo. A tabela explicita com que freqüência cada uma das cinco classificações (utilizando o critério que vai de 1 a 5 estrelas) foi atribuída às empresas do grupo das 10 melhores empresas do ranking de 2004. Por exemplo, das 10 empresas deste grupo, 9 delas receberam a avaliação máxima no atributo credibilidade (5 estrelas), enquanto apenas 1 delas foi avaliada com 4 estrelas.

Grupo das 10 melhores do ranking de 2004					
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)					
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	5	4	3	2	1
Credibilidade	9	1	0	0	0
Respeito	7	3	0	0	0

Orgulho	6	4	0	0	0
Imparcialidade	7	3	0	0	0
Camaradagem	7	3	0	0	0
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)					
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	5	4	3	2	1
Benefícios	4	4	2	0	0
Remuneração	3	5	2	0	0
Ética e Cidadania	6	2	2	0	0
Desenvolvimento Profissional	5	3	2	0	0
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	8	2	0	0	0

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

Assim, percebe-se que, mesmo entre as 10 melhores de 2004, na opinião dos trabalhadores, nenhum atributo recebe avaliação máxima em todas as empresas do grupo, bem como não há empresa que obtenha avaliação máxima em todos os itens. Até mesmo a Todeschini, que obteve o primeiro lugar no ranking de 2004, obteve apenas 4 estrelas no atributo remuneração.

No grupo das 12 empresas selecionadas, cujas políticas foram analisadas anteriormente, a hipótese também se verifica. Não há um único atributo que tenha obtido avaliação máxima (5 estrelas) em todas as empresas do grupo.

Grupo das 12 empresas selecionadas pela constância no Guia					
Índices de Satisfação sobre o Ambiente de Trabalho (entre 01 e 05 estrelas)					
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	5	4	3	2	1
Credibilidade	3	6	2	1	0
Respeito	2	7	3	0	0
Orgulho	6	4	2	0	0
Imparcialidade	3	6	2	1	0
Camaradagem	2	7	3	0	0
Índices de Satisfação com as Políticas Adotadas (entre 01 e 05 estrelas)					
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	5	4	3	2	1
Benefícios	0	5	6	1	0
Remuneração	1	4	6	1	0
Ética e Cidadania	5	4	3	0	0
Desenvolvimento Profissional	3	1	8	0	0
Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)	3	4	4	1	0

Fonte: Guia Exame – Você S/A das melhores Empresas para Você Trabalhar – 2004

A análise destes e dos demais dados, características e insatisfações apresentadas pelas melhores empresas para se trabalhar permite algumas conclusões sobre o direcionamento que deve ser dado aos recursos disponíveis para investimento em políticas de pessoal, sendo a primeira delas, a validação da hipótese inicial de que, de fato, nem as melhores dentre as melhores empresas para se trabalhar conseguem atender a todos os desejos de seus funcionários.

Pôde-se concluir também que o principal fator de retenção de talentos nas melhores empresas para se trabalhar são as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas. Com índices de estabilidade no emprego tão baixos, é coerente que os profissionais busquem aumentar sua empregabilidade. Assim, oferecer ferramentas interessantes de desenvolvimento de potencial é o primeiro e imprescindível passo para que uma organização faça parte do grupo das melhores empresas para se trabalhar. Apesar disso, talvez pela própria demanda ser tão forte, as políticas de desenvolvimento nem sempre são bem avaliadas, como pode ser visto na tabela com as frequências de classificação acima.

Dois fatores diferenciam, claramente, as melhores entre as melhores para se trabalhar: o ambiente de trabalho e as políticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Iniciativas nessas áreas são o segundo fator mais importante, de acordo com a opinião média dos trabalhadores. Dentre as políticas de desenvolvimento do ambiente de trabalho, as mais eficazes são as voltadas para a melhoria da comunicação interna. Quanto mais transparente esta for e mais fácil for o acesso aos líderes da empresa, melhores serão os resultados obtidos no ambiente. Dentre as políticas de equilíbrio, tem mais resultado as que aproximam os familiares da realidade da empresa, do que as que simplesmente concedem mais tempo para o funcionário dispor como quiser.

Conclui-se, por fim, que altos investimentos em políticas de remuneração e benefícios não representam os melhores retornos. Mesmo nas empresas com as maiores médias do mercado, as maiores desvantagens e insatisfações eram nessa área. Uma boa representação deste fato pode ser obtido na tabela de frequência de classificação das 12 empresas selecionadas, em que nenhuma delas obtém pontuação máxima no atributo benefício e apenas uma delas obtém cinco estrelas no atributo remuneração.

Apesar de deverem continuar competitivas, sob o risco de não conseguir reter os talentos, as políticas reconhecidas como mais efetivas pelos próprios funcionários apresentam algum apelo emocional (benefícios extensivos a familiares, reconhecimento público e não necessariamente remunerado por coisas simples). Assim sendo, os dados indicam que focar esforços em políticas de benefício e remuneração criativas, alocando recursos mais substanciais em políticas de desenvolvimento, melhora do ambiente de trabalho e obtenção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal permitem um maior índice de satisfação por parte dos próprios trabalhadores.

No entanto, segundo a pesquisa do Guia Exame, a principal falha encontrada no grupo das melhores empresas para se trabalhar é não garantir que algumas regras e critérios fiquem totalmente claros para todos os funcionários. Com isso, políticas de várias áreas (principalmente, planos de carreiras, critérios de avaliação de desempenho e distribuição de bônus) não só deixam de ser tão

eficazes quanto poderiam, como ainda têm efeito contrário. Quando surge a insegurança, o ambiente de trabalho é prejudicado, a política em questão é motivo de insatisfação e, por fim, diminui também a credibilidade do funcionário na organização.

Por fim, há que se ressaltar que a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. Surge, portanto, uma nova visão: as pessoas como agentes pró-ativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

As empresas estão passando por um processo de mudanças. Aparentemente, caminha-se no sentido do equilíbrio automático entre trabalho, lazer e vida social, o que possibilitaria os trabalhadores serem mais produtivos, criativos e felizes.²

O próximo passo da Gestão de Pessoas seria, então, a humanização das relações no ambiente de trabalho. Uma compreensão mais ampla do trabalhador como ser humano e não mais como fator de produção é a tendência que se apresenta. Dessa forma, haveria uma inversão de valores: a melhora de resultados deixaria de ser propósito, para se tornar consequência; e a valorização do ser humano deixaria de ser consequência, para se tornar propósito³.

Para Cláudia Falcão, diretora de RH da Natura, "é preciso que as pessoas se identifiquem com as crenças e valores da empresa, para se sentirem parte de algo maior e perceberem que seu trabalho faz diferença no mundo". De acordo com Judi Neal, PhD. em Comportamento Organizacional, se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesma. Estas transformações não se referem à estrutura, mas sim aos valores do coração e da alma⁴.

² Chiavenato, Adalberto.

³ Serra, Floriano. "A Terceira Inteligência". Butterfly Editora

⁴ Neal, Judi. "Passion and Prosperity at Work"

Ter boas, justas e estimulantes políticas de RH será o grande diferencial competitivo das organizações em 2005 para atrair e manter talentos. Políticas que assegurem a ética, a transparência, a afetividade, o respeito e a qualidade de vida. Por causa dessa perspectiva, a tendência é que as áreas de recursos humanos sejam chamadas, cada vez mais freqüentemente, a opinar nas grandes estratégias das empresas.

Referências Bibliográficas:

- Álvares, A C.T.(1999). **Participação nos lucros definida pelos resultados** – S.Paulo-
“RAE” Revista de Administração de Empresas (FGV) - out/dez 99
- Eccles, R. & Nohria, N. (1992). **Assumindo a Responsabilidade**, Editora Campus.
- Fracalanza, P.S. . **Desafios à gestão num quadro de redução da jornada de trabalho**.
- Huselid, M. (1995). “**Resource Management Practices on Turnover, Productivity, The Impact of Human and Corporate Financial Performance**”, Academy of Management Journal, Vol. 38, n. 3: 635-672.
- Huselid, M.; Jackson, S. and Schuler, R. (1997). “**Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance**”, Academy of Management Journal, Vol. 40, nº 1: 171-188.
- Lawler III, E.E. (1992). **The Ultimate Advantage - Creating the High Involvement Organization**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Robbins, S.P. (2002) – **Comportamento Organizacional** – Prentice Hall – S.P.
- Schein, E. H. (1992) - **Organizational Culture and Leadership** (2nd Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chiavenato, A. (2005) **Gestão de Pessoas – O Novo Papel de Recursos Humanos nas Organizações**, Editora Campus.
- Peixoto, F. (2005) **A Terceira Inteligência**, Butterfly Editora.
- EXAME/VOCÊ S/A (2004) – **Guia EXAME/VOCÊ S/A as 150 melhores empresas para você trabalhar 2004**, Editora Abril.