

## **Estratégias adotadas pelas melhores organizações brasileiras para valorização dos colaboradores e criação de valor**

Daniele de Moura Figueiredo (UFRRJ) [danielem@ipiranga.com.br](mailto:danielem@ipiranga.com.br)

Benjamim de Souza Siqueira (UFRRJ) [benjaminsiqueira@imagelink.com.br](mailto:benjaminsiqueira@imagelink.com.br)

Juliane Furtado Novaes (UFRRJ) [julianef\\_novaes@yahoo.com.br](mailto:julianef_novaes@yahoo.com.br)

Marcos Aurélio Campos de Queiroz (UFRRJ) [msqz@zipmail.com.br](mailto:msqz@zipmail.com.br)

### **Resumo**

*As empresas consideradas as melhores para se trabalhar no país, constituem-se num universo privilegiado de organizações, que adotam práticas de gestão de pessoas voltadas para o estabelecimento de um clima organizacional de respeito aos colaboradores e propício à criação de valor. Em geral, nas empresas pesquisadas os resultados apontam que os colaboradores têm uma relação alinhada com a estratégia do negócio, produtividade e com o aumento dos lucros. Estas empresas revelam uma preocupação com a criação de oportunidades de carreira para seus funcionários, bem como mantê-los na organização. No que se refere à perspectiva de gênero, é analisado o cenário das organizações consideradas como as melhores para a mulher trabalhar, discutindo a adoção de benefícios específicos e a equidade na oferta de oportunidades como estratégia para um ambiente de trabalho favorável às mulheres.*

*Palavras-chave: Cultura Organizacional; Valorização dos Colaboradores; Mercado de trabalho.*

### **1. Introdução**

O mundo contemporâneo se caracteriza pela excessiva oferta de informações e cada vez mais é necessário desenvolver a capacidade de transformar a informação em conhecimento, e para tal, são imprescindíveis profissionais qualificados e comprometidos com a estratégia da organização. As transformações pelas quais o mundo tem passado interferem também no mercado de trabalho, e no caso brasileiro, a revolução provocada pela tecnologia de base digital se confronta com legislação trabalhista que data do primeiro governo Vargas e em muitas organizações, profissionais com modelos mentais de décadas anteriores em posições de comando. Se por um lado, a tecnologia provocou alterações no processo produtivo, eliminando muitos empregos, por outro, novas funções surgiram e as empresas têm dificuldade de recrutar profissionais capacitados a enfrentar os desafios atuais.

Na era do conhecimento, fica ainda mais claro que os profissionais são o maior diferencial das organizações, e que para a criação de conhecimento e geração de valor, as organizações devem esmerar-se em buscar um clima organizacional favorável à produtividade e valorizar seus ativos intangíveis, estimulando o desenvolvimento das competências necessárias para melhoria de desempenho e crescimento do negócio.

### **2. Metodologia**

O artigo investiga, com base em uma pesquisa de gestão de pessoas, o cenário composto pelas melhores organizações para se trabalhar no Brasil, identificando as práticas adotadas por estas organizações para valorização dos colaboradores e manutenção de um clima organizacional

favorável à produtividade. Os dados foram tabulados através do software *Excel for Windows*, e analisados segundo as referências disponíveis na literatura. Foi efetuada uma análise do conteúdo das reportagens sobre cada empresa, visando identificar atividades, filosofias de trabalho e projetos desenvolvidos por cada organização. Objetivou-se efetuar a correlação dos fatos apresentados com as teorias administrativas e apresentar entre as organizações relacionadas no resultado da pesquisa, exemplos das práticas adotadas pelas empresas para valorização dos colaboradores e manutenção de um clima organizacional favorável à criação de valor.

### **3. Clima Organizacional e a valorização dos colaboradores**

A maioria dos profissionais almeja por um bom emprego, que lhe proporcione um bom retorno financeiro e tenha um bom ambiente de trabalho. Mas o que seria um bom ambiente de trabalho, com clima organizacional favorável? Para muitos, um bom trabalho é ter a liberdade de ser autônomo e não ter chefe e cada profissional, de acordo com suas expectativas e valores poderia traçar o perfil ideal de uma organização.

O ambiente de trabalho é resultado da soma de esforços e das interações inerentes ao trabalho coletivo. De acordo com Luz (1995 : 7) “O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Várias vezes já ouvimos, consultamos ou fomos indagados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada companhia. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações”.

As pessoas ainda são medidas como custos e recursos e sua valorização como ativos é um grande desafio para os negócios, visto que não se encaixam na definição estritamente financeira de um “ativo”, não podendo ser negociadas e a contribuição de cada uma não pode ser avaliada segundo os princípios financeiros tradicionais. Segundo Mayo (2003 : 2) "A avaliação de empresas vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos "ativos intangíveis" como conhecimento, competência, marcas e sistemas. Esses ativos são também conhecidos como "capital intelectual" da organização. E são as pessoas, somente as pessoas - o "capital humano" -, que constroem o valor. “

O clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários, sendo um elemento difícil de ser mensurado, visto que na sua composição agrega também elementos intangíveis, sendo o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir.

### **4. Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**

A transição da economia de base industrial para uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico, o *conhecimento*, é um desafio enfrentado pelas organizações atualmente. Neste contexto, o papel da Gestão de Pessoas foi fortemente alterado, pois o conhecimento é o seu principal recurso. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho.

Conforme Fleury e Fleury (2001 : 64) "A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas. Essa tendência tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, americanas e européias, mas também em empresas brasileiras".

Com a maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um *clima organizacional* propício à criação de valor, promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se faz necessário para retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento.

Sendo a Organização um sistema de atividades coordenadas, de dois ou mais indivíduos, onde estes são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar os objetivos que a ação individual isolada não conseguiria, o clima organizacional pode ser considerado como um reflexo da cultura da organização, ou seja, traduz o efeito dessa cultura na organização como um todo. Suas principais características são a Cultura organizacional, baseada em crenças e valores decorrentes do histórico da organização, e o clima organizacional, influenciado diretamente pelos fatos e ações cotidianos. Exemplificando, foi verificado pela pesquisa Exame | Você S/A, que a Aon Corretora de Seguros possuía até pouco tempo um clima rígido, ambiente carregado e os trajes usados pelos funcionários eram formais. Com a chegada de um novo presidente, surfista e carismático, os níveis hierárquicos foram aproximados e o ambiente tornou-se mais informal. Atualmente, a empresa mantém horário definido de saída, mas o funcionário tem a liberdade de sair mais cedo, pois o que importa agora é o cumprimento das metas.

A Cultura organizacional de forma bem sintetizada pode ser entendida como uma mentalidade comum, de forma que os indivíduos são levados a agir e pensar sem uma reflexão consciente, através de pensamentos automáticos, podendo sofrer modificações ao longo do tempo, de acordo com a história, atores e com a conjuntura política e sócio-econômica. Conforme Daft (2002 : 293) "Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas, em geral, ela passa despercebida".

O autor informa que a interpretação da cultura organizacional se dá através de inferências com base em artefatos observáveis, a saber: ritos e cerimônias; histórias, que contemplam heróis, lendas e mitos; e símbolos, que podem ser físicos ou de linguagens e slogans. Para exemplificar, entre as organizações pesquisadas, identificamos o caso da Landis+Gyr, empresa de equipamentos de medição sediada em Curitiba: o anúncio de pedidos significativos de clientes se dá através de um "ritual" iniciado por um sino que ecoa pela fábrica. Por alguns segundos, os colaboradores param de trabalhar e comemoram com palmas e gritos o negócio fechado pela empresa.

Para traçar um painel do mercado de trabalho brasileiro, identificando as melhores empresas para se trabalhar no país, as revistas Exame e Você S/A realizam desde 1997 uma pesquisa de gestão de pessoas visando identificar as melhores organizações atuantes no país, cujo resultado é publicado no Guia Exame | Você S/A "As melhores empresas para você trabalhar". Analisaremos a seguir o resultado da pesquisa referente ao ano base 2004, visando compreender o que as organizações citadas praticam para manter um clima organizacional voltado para a valorização dos funcionários e em consequência, alcancem geração de valor e desfrutem de uma boa imagem no mercado em que atuam. Doravante, utilizaremos para designar funcionários o termo "colaborador", tendo em vista tratar-se do termo adotado pela pesquisa.

## **5. As melhores empresas para se trabalhar no país: análise técnica da pesquisa Exame | Você S/A 2004**

Realizada em parceria com o Great Place to Work Institute, foram necessários para o resultado final o envolvimento de 12 jornalistas, que gastaram 1.176 horas de reuniões com quase 4.000 profissionais. A metodologia utilizada foi o envio de 189.000 questionários

solicitando informar o grau de satisfação no trabalho a 460 empresas, classificadas em 20 setores, a saber: alimentício; atacado e comércio exterior, automotivo; bancos; comércio varejista; construção; eletroeletrônico e mecânica; farmacêutico; higiene, beleza e limpeza; indústria moveleira; metalurgia e siderurgia; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços de saúde; serviços de transportes; serviços diversos; serviços financeiros; serviços públicos; e tecnologia e computação. Foram necessários nove meses para processar os 120.000 questionários respondidos, que representam um percentual de reposta de 63,5%, e 196 empresas foram visitadas para obtenção de mais informações.

Foram avaliados dez itens que foram divididos em dois grupos, um relativo ao ambiente de trabalho e outro para verificar a oferta de benefícios e o diagnóstico de itens como ética e cidadania, remuneração, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. “Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional de máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais organizações globais. Acesso a itens do ativo fixo não representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A organização que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará”. KAPLAN (LOBATO, 2003 : 105)

Neste sentido, observamos que nesse ambiente de competição e cobrança acentuadas, destacam-se as empresas que fazem da boa relação com seus empregados um dos motores para a competitividade e crescimento. Conforme a reportagem intitulada "Um negócio bom para dois" (Exame, ano 38, no. 18), sobre o resultado obtido pela pesquisa do Guia Exame/ Você S.A. 2004 com as 150 empresas selecionadas, foi constatado que esta organizações atingiram uma rentabilidade média de 17,2% sobre o patrimônio enquanto que no mesmo período, a rentabilidade média das 500 maiores empresas do país foi de 12,4%. É informado ainda que pesquisas realizadas recentemente nos Estados Unidos e Inglaterra caminham na mesma direção: de acordo com o índice Standard & Poors, para um período de seis anos, o desempenho das ações das melhores empresas americanas para se trabalhar foi cinco vezes melhor que o das 500 companhias cotadas por este índice.

Das 150 empresas mais bem classificadas na pesquisa, 75,33% estão localizadas na região Sudeste e 21,33% no Sul, o que corresponde a quase totalidade da empresas relacionadas. Além de evidente força econômica destas regiões, que tradicionalmente comandam a economia nacional, a incidência de empresas por estados reflete a posição destas unidades da federação na classificação do Índice de Desenvolvimento Humano, conforme relacionado a seguir:

Estado	Quantidade de empresas entre as 150 melhores	Posição no IDH
SP	95	3°
RS	15	4°
RJ	9	5°
SC	9	2°
MG	7	10°
PR	7	6°

Fonte: Guia Exame/ Você S. A. "150 Melhores empresas para você trabalhar" 2004 e Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil/ PNUD

Tabela 1 – Quantidade de empresas por estados *versus* posição dos estados no IDH

O Índice de Desenvolvimento Humano, calculado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, é um índice alternativo ao PIB e contempla além da dimensão econômica do desenvolvimento, também a longevidade e o nível de educação. O desenvolvimento humano é um conceito desenvolvido no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no início da década de noventa, e que contempla as potencialidades humanas, abrangendo o indivíduo em todas as etapas de desenvolvimento. Neste conceito é considerado o desenvolvimento em torno das pessoas e não das pessoas em torno do desenvolvimento. Neste sentido, foi desenvolvido pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq, o Índice de Desenvolvimento Humano, que pretende avaliar a sociedade abrangendo além do progresso econômico, a distribuição da riqueza e contemplando itens como a educação e a longevidade de um povo.

Desta forma, ao correlacionarmos a quantidade de melhores empresas por estado com o IDH, observa-se que o total de empresas da tabela acima representa 94,66% do universo das melhores empresas, refletindo além da importância econômica destes estados, que as condições de vida e de educação também interferem na produtividade e no desenvolvimento econômico. Cabe ressaltar que a unidade da federação com IDH mais elevado é o Distrito Federal, que tem características econômicas e de mercado de trabalho distintos do restante do país.

Foi questionado o motivo pelo qual as pessoas permanecem nestas organizações e o resultado verificado para as 150 melhores empresas foi “desenvolvimento profissional” (48,52%), “equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” (27,4%), “remuneração e benefícios” (19,56%), e “estabilidade de emprego” (4,5%). No nosso entendimento, estes percentuais comprovam a Teoria dos Dois Fatores Higiênicos de Herzberg, segundo a qual, a remuneração adequada evita insatisfação, mas não garante a satisfação dos colaboradores, e reflete uma tendência da sociedade contemporânea de busca por maior qualidade de vida e valorização de ativos intangíveis.

A pesquisa reflete as mudanças observadas no mercado de trabalho, que tem migrado nos últimos anos de estruturas rígidas e centralizadoras para modelos flexíveis e com maior participação dos colaboradores na tomada de decisão. A Todeschini, empresa fabricante de móveis para domicílios e considerada a melhor empresa do país segundo este levantamento, inicialmente uma organização familiar comandada de forma centralizadora pelo presidente e principal acionista, adotou um modelo de gestão participativo, com os 450 funcionários divididos em 50 grupos de operação. Para estimular o comprometimento da equipe, os salários que estão 10% acima da média do mercado, são reajustados mensalmente com base na inflação e a política de benefícios foi reforçada. Com esta política, a empresa teve seu faturamento aumentado em 88% nos últimos cinco anos.

A julgar pelos relatos publicados no Guia Exame | Você S/A 2004, podemos afirmar que de um modo geral, as 150 empresas relacionadas, e em particular as dez mais bem classificadas, possuem um clima organizacional voltado para a produtividade e valorização dos colaboradores. Para obtenção deste ambiente de trabalho, as empresas recorrem a estratégias diversas de acordo com suas características culturais e da região em que está situada, bem como de situações que surgem em função da conjuntura e do desempenho da instituição. Por exemplo, a Tigre, empresa fabricante de tubos e conexões, adota um *layout* em que não há sala nem para o presidente, de modo a facilitar a comunicação entre todos os membros da equipe; no Magazine Luiza, empresa de comércio varejista sediada no interior de São Paulo, os funcionários são sempre os primeiros a serem informados sobre novas estratégias, como por exemplo, quando da compra da concorrente Arno, a superintendente da empresa redigiu um texto informativo assim que a negociação foi concluída; e a Companhia Belgo-Mineira

adota o que chama de "oportunidades verticais e laterais", que permite aos funcionários facilidade na mudança de área dentro da empresa.

Para análise do ambiente de trabalho, foi avaliada a qualidade das práticas das empresas nos itens solicitados pela pesquisa e levantamento da opinião dos funcionários sobre a empresa, que teve um peso de 75% no estudo. A partir destas abordagens, foram distribuídas comparativamente de uma a cinco estrelas para as 150 organizações relacionadas no Guia Exame, para os itens credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade e camaradagem. Nesta avaliação, as dez melhores empresas receberam uma média de 4,72 estrelas, sendo o item credibilidade o mais bem avaliado.

A avaliação de "o que a empresa oferece" levou em consideração os benefícios, a remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio (trabalho e vida pessoal). Para cada um dos cinco fatores citados, foram mais uma vez atribuídas de uma a cinco estrelas, tendo as dez empresas recebido uma média de 4,28 estrelas, sendo os fatores "ética e cidadania" e "equilíbrio" os mais bem avaliados, com uma diferença muito pequena em relação aos demais.

Para cada uma das empresas pesquisadas, foram destacadas as maiores vantagens e desvantagens observadas a partir da pesquisa de satisfação dos funcionários, verificação do que a organização oferece ou não de benefícios, ou ainda, da percepção do jornalista que visitou a empresa para checar informações. Entre as vantagens, foi recorrente entre as 10 organizações mais bem classificadas o investimento em benefícios, qualidade de vida e educação, bom ambiente de trabalho e boa comunicação interna.

Com relação às desvantagens, foram apontados problemas específicos com relação à situação de cada empresa, como falta de um plano de previdência privada, estresse relativo à alta carga horária de trabalho ou cortes recentes de pessoal e falta de oportunidades para crescimento profissional em função de se tratar de empresa familiar. O resultado desta análise está ligado ao motivo pelo qual as pessoas permanecem nas empresas. Na amostra em questão, foi apontado como principal fator o desenvolvimento pessoal, dado que transparência nas atitudes, profissionais comprometidos e comunicação aberta são fatores estimuladores de um ambiente fértil em condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um objetivo perseguido com dificuldade por muitos profissionais em meio às responsabilidades e instabilidades que caracterizam a sociedade contemporânea. Este item foi também levantado pela pesquisa e foram relatadas experiências nas organizações que suscitam uma reflexão interessante. No nosso entendimento, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, é a capacidade de o funcionário desempenhar suas tarefas laborais com dedicação e rigor, sem que sua vida pessoal fique prejudicada pelo excesso de trabalho e preocupações.

Da mesma forma, o indivíduo deve evitar excessos em sua vida pessoal, como envolvimento com vícios ou estilo de vida irresponsável, que possa prejudicar seu desenvolvimento profissional. Analisando as dez empresas mais bem classificadas, observamos que diversas tomam atitudes no sentido de alcançar o referido equilíbrio, como oferta de atendimento psicológico, horário flexível e acompanhamento médico para obesos. Um caso interessante é o da Companhia Belgo-Mineira, que permite o acompanhamento dos funcionários às consultas do período de gestação de suas mulheres.

No entanto, entendemos que a disponibilização das instalações da empresa nos fins de semana para recreação, salas com jogos ou acesso à Internet e festas internas se constituem em benefícios ou investimento em qualidade de vida. Tais investimentos devem ser incentivados, pois em geral promovem a maior integração da equipe e em consequência resultam em

aumento de produtividade. Consideramos que estes investimentos devem ser classificados como benefícios e programas de qualidade de vida, pois não significam necessariamente um apoio ao colaborador no sentido de melhoria de sua vida pessoal, dissociada da atividade profissional.

## **6. As melhores empresas brasileiras sob a perspectiva de gênero**

A Constituição brasileira assegura que todos são iguais perante a lei e que o acesso às oportunidades não deve ser objeto de qualquer tipo de discriminação. No entanto, seja por discriminação, razões culturais ou quaisquer outras, é fato que historicamente a mulher está em desigualdade em relação ao homem no mercado de trabalho brasileiro. O rendimento obtido pelas mulheres ainda é menor que o dos homens para a mesma função, mesmo para as faixas com maior nível de escolaridade. Para o ano de 2003, na faixa de 11 anos ou mais de estudo, foi constatado que as mulheres recebiam 58,6% do rendimento dos homens nesse nível, enquanto que para a faixa de 4 a 7 anos de estudo, o percentual registrado foi de 54,9%. Síntese dos Indicadores Sociais (2005 : 256) Apesar de sua condição desfavorável, a mesma pesquisa, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, informa que "Nos dez anos que abrangem o período de 1993 a 2003, as famílias com mulheres como pessoa de referência passou de 22,3% para 28,8%, o que significa um crescimento relativo de quase 30%. Na Região Sul, este percentual cresceu mais de 40%, passando de 18,6% para 26,4% - a maior taxa de crescimento entre as regiões brasileiras. As Regiões Nordeste e Sudeste, por sua vez, apresentaram, em média, cerca de 29% das famílias nessa condição. Sem dúvida, o aumento da participação de famílias com responsabilidade feminina está relacionado com o crescimento da importância socioeconômica do papel da mulher e como esta se insere no contexto Familiar." SÍNTESE DOS INDICADORES SOCIAIS (2005 :152)

Neste sentido, ressalta-se a importância do estudo das questões relativas à situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa Exame | Você S/A 2004 apresenta um recorte específico sobre a perspectiva de gênero, classificando as melhores empresas brasileira para o trabalho feminino. Para figura na lista com as 50 melhores organizações para a mulher foram estabelecidos os seguintes critérios: ter mais de 35% de mulheres na equipe da empresa; obter média de satisfação maior que 71% entre as colaboradoras e contar com mulheres em cargos de comando, sendo estabelecidas pontuações de acordo com os percentuais de mulheres em chefias. Não foi considerada obrigatória a oferta de benefícios específicos para as mulheres, mas foi estabelecida uma pontuação de acordo com a quantidade de benefícios oferecidos. A média final das organizações foi calculada considerando a satisfação das mulheres com o ambiente de trabalho (60%); comentários espontâneos feitos pelos funcionários, inclusive homens (5%); práticas apresentadas pelas empresas (25%) e média ponderada de benefícios e porcentagem de mulheres na empresa e em cargos de chefia (10%).

Das 50 empresas selecionadas, 49 figuram também na lista geral das 150 melhores empresas brasileiras. Nestas organizações, a classificação do motivo pelo qual os colaboradores permanecem na empresa foi a mesma para o universo das 150, em porcentagens próximas: "desenvolvimento profissional" (52,80%), "equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" (24,88%), "remuneração e benefícios" (18,96%), e "estabilidade de emprego" (3,37%). Quanto à oferta de benefícios específicos para as mulheres, 34 empresas adotam esta prática como política de recursos humanos.

Como benefícios especiais para as mulheres, foram informadas práticas como centro de estética, berçário para as crianças de até 4 anos, programa de apoio para filhos de funcionários com necessidades especiais, auxílio financeiro para educação de filhos com até 10 anos, curso preparatório para gestantes, flores para as mães na maternidade, bolsas de estudos para filhos excepcionais, programa de qualidade de vida com foco na mulher, campanha contra doenças

que atingem com maior incidência ou exclusivamente as mulheres, projeto de contratação de mulheres com mais de 40 anos, lactário para mulheres que retornam da licença maternidade e material escolar e presente de aniversário para filhos de até 14 anos.

Conforme Chiavenato (1998 : 90), "Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade".

Neste sentido, observa-se que ainda que não seja um fator determinante, visto que foram constatadas as razões de permanência dos colaboradores nas melhores organizações para as mulheres na mesma ordem de prioridade que no total de boas empresas para ambos os gêneros, a oferta de benefícios específicos para as mulheres, além de se constituírem num sinal de respeito e valorização, são um importante fator de motivação, dado que das 10 melhores empresas para a mulher, apenas duas não oferecem benefícios específicos.

## **7. Conclusão**

Há um discurso corrente entre os autores contemporâneos de que na era do conhecimento, a boa gestão do capital intelectual resulta em criação de valor. Ainda não há dados disponíveis para que este entendimento seja uma regra, mas alguns indícios apontados pelo mercado mostram que é uma tendência com grande possibilidade de se confirmar. Constata-se que as organizações utilizadas como base para este trabalho, estão alinhadas com as práticas do mercado e procuram cada vez mais valorizar o seu maior ativo, que são os funcionários. Os resultados apontados pela pesquisa de referência confirmam que o respeito e a valorização do colaborador constituem-se num importante fator de motivação.

Desta forma, pode-se concluir que estas empresas se destacam por fazerem de seu programa de desenvolvimento permanente um processo efetivo dentro da organização, mantendo um clima organizacional favorável ao bem-estar dos colaboradores, produtividade elevada e criação de valor para a organização.

Com relação à perspectiva de gênero, os resultados revelam que a oferta de benefícios específicos para as mulheres são bem vindos, no entanto, não constituem-se em elemento obrigatório para que o ambiente de trabalho seja favorável às mulheres, sendo o respeito, igualdade de oportunidades e a possibilidade de desenvolvimento profissional fatores de maior relevância.

Observa-se que este trabalho aborda um universo empresarial privilegiado e as conclusões não podem ser generalizadas para a realidade do todo o conjunto de empresas nacionais. Para trabalhos futuros, sugere-se o estudo de organizações não cobertas tradicionalmente pela imprensa especializada, de forma a identificar em um conjunto maior de organizações, êxitos e fracassos cometidos na gestão de pessoas, visando obter uma compreensão mais abrangente do ambiente de trabalho de uma fatia mais ampliada do mercado de trabalho nacional.

## **8. Referências bibliográficas**

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1998.

EXAME. Um negócio bom para os dois. São Paulo : Editora Abril, Setembro, 2003, p. 24-30.

EXAME. Exame | Você S/A As Melhores empresas para você trabalhar. São Paulo : Editora Abril, 2004. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.



IBGE. Estudos e pesquisas. Síntese de Indicadores Sociais 2004. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em 25/07/2005.

LOBATO, D. M. *et alli*. Estratégia de Empresas. 2ª edição revisada Rio de Janeiro: FGV Editoria, 2003.

LUZ, R. S. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAYO, A. Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PNUD. Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Disponível em <[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)> Acesso em 10/07/2005.