

# 1 Introdução

Cada vez mais ouvimos que as pessoas são o principal ativo das organizações. Em sendo assim, as organizações bem-sucedidas percebem que para crescer, prosperar e manter sua continuidade devem ser capazes de otimizar o retorno sobre investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados (MAYO, 2003).

Compreender o sucesso e o fracasso das organizações, bem como, estudar seu ciclo de vida, tem sido preocupação central de vários estudos organizacionais (GREINER, 1972; ADIZES, 1979; QUINN e CAMERON, 1983; SCHEIN, 1985). Existem várias formas de definir sucesso e alguns associam sucesso a crescimento organizacional, endossando o imperativo “Crescer ou Morrer!” (FLECK, 2004).

Embora percebamos que mortalidade empresarial é constante no mundo organizacional, a sua existência não é natural (GEUS, 1999).

*“Nenhuma espécie viva, por exemplo, experimenta uma distância tão grande entre sua expectativa máxima de vida e a sua média de realização. Além disso, poucas instituições de outros tipos - igrejas, exércitos ou universidades – parecem ter a abismal demografia da forma de vida corporativa”. Em seus estudos, enquanto a expectativa de vida da população aumenta e supera os setenta e cinco anos de idade, diminui o ciclo de duração das empresas, o qual tem se situado entre quarenta e cinquenta anos. “Em alguns países, 40 por cento de todas as empresas recém-criadas duram menos de dez anos.” (GEUS, 1999, apresentação xvii).*

No Brasil, considerando todas as empresas (micro, pequenas, médias e grandes), o Índice de Mortalidade é de 15,41% no primeiro ano de vida. Entre um e cinco anos de vida, 41,86% dos empreendimentos desaparece e até 14 anos de vida mais de 75% das empresas encerram suas atividades (IBPT, 2013).

A longevidade é um discurso cada vez mais ligado à continuidade da empresa ao longo do tempo, à sua capacidade de trabalhar seu poder de adaptação e de lidar com as incertezas. Relaciona-se também à sua sobrevivência e à sua capacidade de tornar-se atrativa para profissionais e para clientes e o seu desempenho organizacional (FLECK, 2001, 2004). Temos

observado que o crescimento, porém, não pode ser um indicador confiável do sucesso, porque muitas empresas crescem e morrem depois.

Durante muito tempo, a maneira mais eficaz de melhorar a excelência empresarial e desempenho da empresa, era - e para muitos ainda é - uma revisão em seus processos. Com o passar do tempo, as empresas perceberam que suas campanhas pela busca da excelência requeriam também o compromisso pessoal daqueles diretamente envolvidos. Suscitou-se a ideia de as empresas não tratarem mais seus empregados como recursos, como números, como custos, mas sim, como seres humanos, e desta forma, os empresários consideram seus empregados como ativos em vez de passivos e como melhor fonte de sucesso da empresa (MARREWIK, 2004).

O que podemos observar é que o desenvolvimento humano tem sido considerado como essencial nesse processo de longevidade organizacional. Perder um profissional pode significar anos de investimento em capacitação e conhecimento que se vai sem uma continuidade interna, podendo ocasionar interrupção em algum processo. O que vemos são progressos tecnológicos cada vez mais rápidos e inesperadas transformações no ambiente de negócios, fazendo com que a capacidade de aprender e a aplicação de novos conhecimentos tornem-se pré-requisitos fundamentais para o sucesso e a sobrevivência das empresas contemporâneas (SENGE, 1990).

*“Este, portanto, é o significado básico da “organização de aprendizagem: é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro”. Para ela, não basta apenas sobreviver – ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mas conhecida por “aprendizagem de adaptação”, e de “aprendizagem generativa”, que estimula nossa capacidade criativa” (SENGE, 1990, pág. 23).*

Sendo assim, sob a ótica de gerenciamento de recursos humanos, podemos correlacionar o desempenho das organizações com a contribuição das pessoas que a compõem, e a importância de uma abordagem sistematizada e organizada de tratar da retenção desses profissionais como uma forma de manter a empresa sustentável ao longo do tempo (MAYO, 2003).

O problema da retenção de trabalhadores tem tido destaque nos estudos organizacionais e de recursos humanos (SHAW *et al.*, 2005). Os desafios da gestão de retenção, desenvolvimento de habilidades, e direção da força de trabalho sem o compromisso de manter no emprego são reais e requer um repensar radical da organização. O desafio para os empregadores será a forma de reter funcionários em um ambiente cada vez mais técnico, como alcançar a lealdade e comprometimento dos trabalhadores e como incentivar

desenvolvimento de habilidades em relacionamentos de curto prazo. Assim, para os empregadores, três problemas devem ser considerados neste novo modelo: a retenção, lealdade e compromisso, e habilidades (CAPPELLI, 1999). Além de a rotatividade ser um problema para as organizações em função das perdas financeiras diretas, há ainda as questões de captação e permanência, já que pessoas qualificadas são difíceis de encontrar e, mais ainda, de substituir. Por isso, uma melhor compreensão dos fatores comportamentais associados à rotatividade parece ser também relevante do ponto de vista gerencial.

Neste sentido, a explicação do sucesso e fracasso organizacionais de empresas longevas envolve a compreensão desta relação entre a atração e a retenção de pessoas.

Delineia-se, aqui, a questão de pesquisa que norteou a presente dissertação: as empresas mais longevas são as melhores empresas para se trabalhar e as que mais apresentam características de atração e retenção de seus profissionais?

Anualmente várias organizações são apresentadas em rankings que as comparam, sob óticas diversas, como exemplo, aspectos financeiros (lucratividade, liquidez e endividamento), comerciais (faturamento e volume de vendas), questões organizacionais (taxas de crescimento), aspectos comportamentais (práticas gerenciais, papel das lideranças, posicionamento ético e de responsabilidade social). Como exemplos dessas listas, podemos citar: Corporate Knights (<http://www.corporateknights.com>), Financial Times Global 500 (<http://www.ft.com/indepth/ft500>), Forbes (<http://www.forbes.com/lists/>), Valor Econômico (<http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>), Fortune Global 500 (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/>), Exame, Melhores e Maiores (<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2013/>), Guia Você S/A (<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/>), Ranking do Grupo Ethos (<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UwLCIvRDs8R>), e o GreatPlacetoWork (<http://www.greatplacetowork.com.br/>).

O *GreatPlacetoWork* (GPTW), com sede em São Francisco (EUA), opera em mais de 40 países (BURCHELL, 2012) e identifica os melhores lugares para trabalhar desde o começo da década de 1980 mediante o delineamento de um panorama das práticas e políticas de recursos humanos (CAETANO, 2010). Em sua pesquisa avalia vários itens, como exemplo, o grau de confiança do funcionário com sua liderança, o orgulho que tem em relação ao trabalho que executa e se gosta das pessoas com quem trabalha, buscando relacionar a construção de relações de alta qualidade como chave para melhorar os resultados do negócio (BURCHELL, 2012).

Assim sendo, para a análise da questão da pesquisa escolhemos o ranking da *GreatPlacetoWork*, que une excelência em âmbito mundial (MARREWIK, 2004; ESPINHEIRA, 2009; OTTO, 2009; CAETANO, 2010; EDMANS, 2012; ALMEIDA, 2013) com uma abordagem que enfatiza a importância do indivíduo para o sucesso e o crescimento organizacional.

## **1.1. Objetivos do trabalho**

O objetivo final do trabalho é analisar a relação entre as melhores empresas para trabalhar, a retenção de pessoa se a longevidade organizacional, isto é, 1) se as empresas mais longevas são as melhores empresas para trabalhar e 2) as que mais apresentam características de atração e retenção de seus profissionais. Os seguintes testes de hipóteses embasarão a análise:

- Hipótese 1: As empresas premiadas GPTW 2013 são longevas  
Complementando a análise, também testamos:
  - H1a: Quanto mais velha, mais apresentam fatores organizacionais de retenção de pessoas e maior é a nota na classificação GPTW.
  - H1b: Quanto mais jovem, menos apresentam fatores organizacionais de retenção de pessoas e menor é a nota na classificação GPTW.
- Hipótese 2: Ao incluirmos as empresas não premiadas na base para análise, não mais teremos correlação dos temas de retenção de pessoas com a nota geral.
- Hipótese 3: Remuneração e ganhos financeiros não são os principais fatores de retenção de pessoas (SPECTOR, 2012).
- Hipótese 4: O número de funcionários respondentes na pesquisa influenciará a nota final da empresa.

- Hipótese 5: O faturamento da empresa e quantidade de trabalhadores influencia nas respostas específicas de retenção de pessoas, ou seja, nas cinco características de atração e retenção de profissionais.
- Hipótese 6: Oferta de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional é o fator que mais influencia a nota final da empresa na pesquisa GPTW.

Para alcançar este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários sustentarão a estrutura deste trabalho:

- Revisar o conceito de longevidade;
- Revisar o conceito de atração e retenção de pessoas;
- Apresentar a instituição *GreatPlacetoWork* (GPTW) e os fatores comportamentais que são analisados para o ranqueamento organizacional;
- Identificar nestes fatores comportamentais utilizados na pesquisa GPTW quais os que mais influenciam na retenção de pessoas;
- Identificar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar GPTW três amostras de empresas que denominaremos de: (a) empresas mais jovens (EMJ) de 3 a 34 anos de idade; empresas mais velhas (EMV), de 35 e 49 anos de idade; e empresas muito mais velhas (EMMV), que são empresas com mais de 50 anos de idade;
- Comparar as amostras (EMJ e EMV e EMMV) sob a ótica dos fatores comportamentais que são relacionados aos fatores de retenção de pessoas da pesquisa do GPTW;
- Avaliar e analisar se existe correlação ou não entre os fatores de longevidade e fatores de retenção de pessoas nas amostras (EMJ e EMV e EMMV).

## **1.2. Relevância do estudo**

A maioria dos estudos voltados para a longevidade organizacional foca na estratégia empresarial (GREINER, 1972; ADIZES, 1979; QUINN e CAMERON, 1983; SCHEIN, 1985). Neste estudo, nossa ênfase foi comportamental, preenchendo uma lacuna existente no campo de estudo da Administração, e fomentando o interesse por novas pesquisas sobre o tema.

A elaboração de uma pesquisa que investigue as características que mantêm as empresas com alto desempenho econômico-financeiro e ainda sejam reconhecidas pelos seus empregados como as melhores para se trabalhar, tornando-se “objeto de desejo” para os grandes profissionais, é um instrumento importante para orientar as empresas em como focar seu investimento em pessoas (GERING E CONNER, 2002).

Com o presente estudo, pretende-se contribuir com elementos a serem utilizados em futuras pesquisas na área e também para que possa ser aplicada na prática das empresas, especialmente as brasileiras, auxiliando-as a identificar como aperfeiçoar seu investimento nas pessoas, sem perder o foco em seus negócios, alavancando seus resultados operacionais, econômicos e financeiros, de maneira sólida e eficaz. Este tema interessa a todos os estudiosos no tema de clima organizacional, motivação, liderança e retenção de pessoas, crescimento sustentável e indicadores de desempenho.

Como a ótica da pesquisa foi uma abordagem prática da correlação entre a longevidade e atração e retenção de pessoas das melhores empresas para trabalhar, o documento final poderá servir de guia para autoavaliação por qualquer empresa. De posse do resultado desta autoavaliação, a empresa poderá estabelecer e implementar um plano de ação estruturado para que melhores seus scores nos indicadores. Desta forma, este estudo pode ser usado pelas empresas para analisar e identificar se existem fatores de comportamento organizacional que poderão contribuir para o seu sucesso, de forma sustentável e mantendo sua perenidade.

De forma complementar, o tema também pode interessar à própria GPTW (*GreatPlacetoWork*), que já utiliza mecanismos para avaliar uma empresa em seus aspectos de saúde financeira versus o clima organizacional e o reconhecimento dos empregados como um bom lugar para trabalhar. Avaliaremos como a longevidade se complementa, ou orienta, os diversos indicadores já analisados pela empresa.

Em resumo, este trabalho possui relevância teórica, uma vez que testa empiricamente premissas das teorias acerca de longevidade organizacional, atração e retenção de pessoas, no contexto de uma pesquisa reconhecida mundialmente pela sua aplicabilidade, seriedade e confiabilidade, a *GreatPlacetoWork*®.

### **1.3. Delimitação do escopo do estudo**

Para atingir os objetivos traçados para esta dissertação, foi necessário estabelecer algumas delimitações no estudo, que estão descritas a seguir.

Embora saibamos que o sucesso e o desempenho das empresas podem estar atrelados e condicionados também às oportunidades e as questões contingenciais, ambientais e situacionais, neste estudo são analisadas as relações entre a organização e o seu sucesso, focando o seu papel como agente condutor de seu desempenho, colocando-se todas as empresas como em igualdade de condições frente às oportunidades e adversidades ambientais e econômicas.

Essa pesquisa teve como objetivo apenas identificar os fatores comportamentais de atração e retenção de pessoas, além dos pilares de longevidade nas organizações, e analisar como essas características influenciam no sucesso empresarial. Não se levou em consideração outras características essenciais no processo de gestão das empresas, como exemplo, questões de natureza jurídica, setor de atividades e cultura organizacional.

Vários estudos sobre longevidade se utilizam das metodologias de ciclo de vida para explicá-la (GREINER, 1972; ADIZES, 1979; QUINN e CAMERON, 1983; SCHEIN, 1985). Entretanto, embora os aspectos de ciclo de vida organizacional estão correlacionados ao tema longevidade, não utilizaremos Teoria de Ciclo de Vida em nossa pesquisa que fará uma fotografia pontual das organizações no ano que foram aplicados os questionários, sem uma análise temporal.

Embora seja evidente na literatura organizacional que questões motivacionais e fatores ligados a qualidade de vida também influenciam na atração e retenção de pessoas (MARINS, 2007), para que não se perca o foco da análise, estes fatores não serão considerados.

### **1.4. Estruturação da dissertação**

O presente estudo é composto de cinco capítulos. Além desta parte introdutória, por uma seção de referencial teórico, em que são apresentados os principais conceitos a respeito de longevidade, fatores comportamentais de atração e retenção de pessoas e maiores e melhores empresas, que serão utilizados para a análise das variáveis. Os capítulos seguintes são estruturados através da metodologia, da análise dos resultados e da conclusão,

complementados pelas seções de referências bibliográficas e, por fim, os apêndices e anexos.

Além do capítulo introdutório, o Capítulo 2, que é o Referencial Teórico, traz a revisão da literatura de longevidade, atração e retenção de pessoas e melhores empresas para trabalhar, bem como as suas características. Foi através dessa revisão que fundamentou-se a preparação dos dados a serem selecionados para análise, ou seja, a construção dos instrumentos necessários para a coleta dos dados secundários. Estão descritos nesse capítulo conceitos de longevidade e como se caracterizam as empresas longevas, a aplicabilidade dessa tabulação ao contexto organizacional, a diferença entre maiores empresas das maiores e melhores, e por fim a relação das características de empresas longevas e melhores empresas para trabalhar.

No Capítulo 3, é descrita a abordagem metodológica utilizada para a realização dessa pesquisa. Nesse capítulo, detalha-se o tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados, a justificativa da seleção dos dados, o detalhamento de como foi realizada a análise e tratamento dos dados, bem como as limitações do método.

No Capítulo 4, Descrição e Análise dos Resultados, estão contidas a análise e a interpretação dos dados obtidos na coleta.

O Capítulo 5 contém a Conclusão da pesquisa, incluindo as considerações finais, resumindo as respostas para as suposições do estudo, e listando algumas sugestões para futuras pesquisas.