

## 2 Referencial teórico

Nesta seção será apresentado o Referencial Teórico utilizado no estudo. Inicialmente o mesmo comportará os conceitos referentes a longevidade organizacional, aos fatores comportamentais de atração e retenção de pessoas nas organizações, ao modelo de pesquisa da consultoria *GreatPlacetoWork* e sua escala de avaliação das empresas pesquisadas e, conseqüente, ranqueamento Melhores Empresas para Trabalhar.

Posteriormente serão relacionados os três temas chaves deste trabalho, longevidade, atração e retenção de pessoas e melhores empresas para trabalhar, para que tenhamos maiores insumos para a análise dos dados coletados nas pesquisas da GPTW e identifiquemos se as empresas longevas são as que apresentam fatores comportamentais para atração e retenção de pessoas.

### 2.1. Longevidade

Como arcabouço teórico, foram analisados os modelos sobre longevidade organizacional consolidados na literatura, bem como, pesquisas realizadas na área.

Algumas organizações são criadas com um fim específico, para durar um tempo determinado, como os casos dos projetos, que recebem personalidade jurídica para atender fins legais e gerenciais (TOLEDO, 2009).

Nesta seção estudaremos aspectos da literatura a respeito de longevidade organizacional, como pode influenciar as pessoas nas suas organizações e fatores comportamentais das empresas longevas.

#### 2.1.1. Longevidade organizacional

Para Krell (2000), quando usamos o termo “longevidade organizacional”, implica duas coisas sobre essas organizações:

- que estamos ampliando a noção de entidade usando uma metáfora de uma coisa viva, e
- que estamos preocupados com o que faz com que essa coisa viva dure muito ou dure mais do que o esperado.

Quando falamos em longevidade organizacional podemos ter em mente os aspectos que as tornam duradouras com relação aos processos internos e também à forma como interage com o ambiente externo. Segundo KRELL (2000) podemos definir longevidade organizacional como:

*“O que temos é que, independentemente das definições operacionais ou teóricas utilizadas para determinar o fim de uma organização, o que é constante em todas elas é a noção do tempo decorrido desde a criação de uma organização até um determinado momento ou no final da sua existência. Objetivamente, podemos dizer que longevidade organizacional examina a relação entre o funcionamento interno de uma organização e uma apropriada interação com o seu ambiente externo, de tal forma que a organização continua a existir ao longo de um período relativamente longo de tempo.”* (KRELL, 2000, pág.9)

Para Krell (2000), problemas de longevidade serão oriundos de falha de gestão em uma destas duas áreas: uma falha na gestão dos processos internos ou uma falha para ajustar a interação em face da mudança no ambiente externo. Desta forma, para ele, estudar longevidade requer duas abordagens para a análise e compreensão:

- o funcionamento interno da organização, e
- a interação da organização com o ambiente.

Os estudos do autor (KRELL, 2000) nos remetem as seguintes conclusões: quando falamos em longevidade, estamos falando da coletividade - na forma de corporações, mercados, governos – e na dinâmica de seus movimentos sociais, revoluções tecnológicas e mudança organizacional; entretanto, o ponto de partida está sempre nos indivíduos.

### **2.1.2. Organizações Longevas**

Para Fleck (2001; 2005), a capacidade de autoperpetuação não é automática, as organizações precisam desenvolvê-la e mantê-la. Em seu estudo, nos faz refletir sobre exemplos de diversas empresas, que até determinado momento de suas histórias eram consideradas de sucesso, mas que acabaram deixando de existir.

Para Fleck (2001), na medida em que o crescimento constitui um imperativo para as empresas, constitui-se uma busca desenfreada por descobrir o que leva algumas empresas a desfrutar de um crescimento contínuo e uma existência contínua, enquanto outras, depois de experimentar o crescimento, acabam se deteriorando. No trabalho de pesquisa que realizou, a autora procura contribuir para aprofundar a compreensão do crescimento da empresa e promover insights teóricos que possam ser úteis no esclarecimento de tais conjecturas. Centrando-se sobre a dinâmica e gestão de crescimento, a tese procura desenvolver uma compreensão mais profunda dos mecanismos de fomento e que impedem o crescimento de um lado, e ao mesmo tempo descobrir os desafios e oportunidades na gestão de crescimento.

Segundo Fleck (2005), quando a organização enfrenta um desafio implica em lidar com um par de tensões que trabalham em sentidos opostos conduzindo a empresa na direção de sua autoperpetuação ou de sua autodestruição.

A relevância desses estudos em nosso trabalho é a identificação de fatores comportamentais na organização que resultem em pessoas mais engajadas com a organização e queiram continuar a ela vinculada, servindo de fator de atração e retenção. Como destacado no quadro abaixo (Quadro 1), ações específicas de desenvolvimento gerencial, expansão dos negócios e transformação organizacional são momentos que os profissionais da organização são convidados a explorar o seu melhor potencial em prol dos objetivos esperados, têm oportunidade de aperfeiçoamento, crescimento hierárquico e estabelecerem o senso de pertencimento a tudo que ocorre.

A autora também busca entender como se dá o processo de perenidade e sucesso organizacional de longo prazo, e em seu estudo analisou historicamente diversas organizações longevas. (FLECK, 2001). Concluiu pela existência de seis categorias de desafio gerencial e dois tipos de respostas a cada desafio, uma imediata e outra no longo prazo, conforme abaixo:

Desafios associados a aspectos internos

- a.1) Organização
- a.2) Resolução de Problemas
- a.3) Desenvolvimento da hierarquia gerencial

Desafios associados a aspectos externos

- b.1) Empreendedorismo
- b.2) Motivações para o crescimento
- b.3) Gerenciamento de Mudanças

Desafios associados a aspectos internos	Naturaza do desafio	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Organização	Aumenta o grau de diversidade	Ênfase nas semelhanças	<i>Integração</i> via busca de sinergias	Autoperpetuação
		Ênfase nas diferenças	<i>Fragmentação</i> via busca de autonomia das partes	Autodestruição
Resolução de problemas	Aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	Identificação minuciosa de evidências, buscando descrever com precisão os problemas	<i>Modo sistemático</i> de resolver problemas	Autoperpetuação
		Busca de soluções imediatas à medida que surgem os problemas	<i>Modo ad hoc</i> (casuístico) de resolver problemas	Autodestruição
Desenvolvimento de hierarquia gerencial	Aumenta a demanda por talentos gerenciais	Investimento de recursos (tempo e dinheiro) na formação interna de gestores	Desenvolvimento de gestores: <i>cedo e de forma deliberada</i>	Autoperpetuação
		Recrutamento rápido de gestores no mercado na medida da necessidades	Desenvolvimento de gestores: <i>pobre e de forma emergente</i>	Autodestruição
Desafios associados a aspectos externos	Naturaza do desafio	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Empreendedorismo	Fomento de iniciativas empreendedoras na empresa	Otimização de retornos e riscos	<i>Metas audaciosas</i> com níveis de risco <i>compatíveis</i>	Autoperpetuação
		Subotimização de retornos e/ou riscos	<i>Metas apenas satisfatórias</i> ou metas audaciosas com níveis de risco <i>exagerados</i>	Autodestruição
Motivações para crescimento	Fundamentação do movimento de expansão	Desenvolv. de domínios com produtividade crescente e eventual defesa dos mesmos	<i>Híbrido ou produtivo</i>	Autoperpetuação
		Defesa de domínios existentes ou conquista de novos domínios que não aumentam a produtividade global da empresa	<i>Defensivo ou nulo</i>	Autodestruição
Gerenciamento de mudanças	Identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	Identificação geralmente custosa e demorada de possíveis fontes de mudança, buscando poder moldar o ambiente	<i>Manuseio</i> das fontes de mudança <i>a favor da empresa</i>	Autoperpetuação
		Identificação de mudanças ocorridas, buscando o melhor e mais rápido ajuste da empresa ao ambiente	<i>Adaptação às mudanças</i> ocorridas	Autodestruição

Quadro 1: Ações específicas de desenvolvimento gerencial, fonte: FLECK, D. L. – The dynamics of corporate growth, 2001 e Sadia e Perdigão: Semelhantes Trajetórias, Diferentes Destinos, 2007

Em seu estudo, a autora conclui que O Crescer ou morrer! imperativo é falho. Crescem e morrem também pode ser o caso - talvez mais frequentemente do que não. O crescimento da empresa é muito mais complexa e não pode ser avaliada por abordagens simplistas.

### 2.1.3. Longevidade organizacional e pessoas

Em busca por melhores resultados, temos visto que organizações focam seus melhores esforços na melhoria de seus processos e realizam grandes investimentos na implementação de novas tecnologias, mas é fácil identificar que isto não tem sido suficiente para garantir sua sobrevivência no mercado, nem alcançar os níveis de desempenho esperados. Por vezes até trazem mais elementos para sua queda, devido ao alto grau de endividamento em que as empresas se colocam na busca desenfreada e mal calculada por melhores fatias do mercado consumidor, que fazem com que sucumbam e deixem de existir (MARREVIJK, 2004).

É importante ter em mente que as organizações são feitas por pessoas, os processos são executados por pessoas, a gestão e planejamento são feitos por pessoas, e o resultado final será percebido também por pessoas. Não há receita de bolo, não há fórmula específica, mas o resultado obtido pela organização será o melhor possível se executado por pessoas plenamente habilitadas e engajadas com a causa final e com o objetivo planejado e almejado (POSSI *et al.*, 2006).

A presente seção apresenta pesquisas que correlacionam empresas bem sucedidas com o investimento em pessoas, nos aspectos humanos e comportamentais da organização, principalmente sob a ótica de longevidade, presente e permeando em todos os processos.

Segundo Morgan (2010), a organização pode ser associada a um ser vivo. Mas falar de longevidade sob uma perspectiva biológica nos fará concluir que as empresas não podem morrer com um ser vivo, então a sua decadência ocorrerá em um processo de fusão, ou quando seu nome muda, ou muda seu nome, seu negócio ou localização, quando adquirida e tomada por novos proprietários.

Ao apresentar a visão “população-ecologia” da organização, Morgan (2010) coloca a teoria da evolução de Darwin no centro da análise organizacional. As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessário ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem. O ambiente é o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, “selecionando” os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos.

Como recursos, podemos incluir as pessoas que nessas organizações trabalham. Para Krell (2000) as organizações são constituídas de indivíduos e também influenciam o comportamento e valores dos mesmos. Os indivíduos respondem a uma organização como resultado de uma combinação de recompensas positivas e negativas. A este paradoxo, podemos associar os fatores comportamentais associados à atração e retenção das pessoas na organização.

Uma vez que uma organização é composta de indivíduos, podemos esperar que para efetuar qualquer mudança na organização, basta alterar as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Krell (2000) apresenta uma experiência sócio-psicológica com um grupo que demonstrou que os indivíduos tendem a permitir tomada de decisões em grupo que, como indivíduos, eles não tomariam sozinhos. Isto acontece porque compartilham e dividem responsabilidade. Com isto pode ter em mente que uma organização terá melhores resultados quando trabalhar nos grupos, simultaneamente com os indivíduos.

Serão sempre as coletividades na forma de corporações, mercados, governos em que focaremos quando estivermos pensando em movimentos da vida social, revoluções tecnológicas e mudança organizacional. Entretanto, os indivíduos serão sempre o ponto de partida necessário (KRELL, 2000).

#### **2.1.4.**

#### **Resumo do estudo sobre longevidade muda este título para pesquisas recentes em longevidade organizacional**

Os estudos realizados focaram na identificação de fatores comportamentais e de gestão identificados pelos autores, em suas pesquisas, como aqueles determinantes para a longevidade das organizações.

Para Krell (2000), as organizações não podem ser vistas como um organismo vivo, que sabemos morrerá. Sob essa perspectiva, as organizações deveriam ser imortais. Em seu estudo, seu foco foi examinar a relação entre o funcionamento interno de uma organização e sua interação com o ambiente externo de tal forma que continue a existir ao longo de um período relativamente longo de tempo. Basicamente nos apresenta como fatores diferenciais os aspectos de avanço tecnológico e cultura organizacional: as mudanças e avanços tecnológicos e a evolução da cultura organizacional.

Para Fleck (2001, 2004 e 2007), a sobrevivência de uma organização, seu crescimento, a autoperpetuação, são desafios constantes no negócio. Estudou, comparativamente, diversas organizações que sobreviveram e morreram (GE e WH), além da perspectiva de diversos autores, como:

- PENROSE (1980) Para crescer, uma empresa deve desenvolver suas habilidades empresariais, empreendedoras e gerenciais;
- CHANDLER (1962) Para crescer, uma empresa deve desenvolver suas habilidades em marketing, engenharia, científica, gerencial, criar oportunidades e aproveitá-las;
- STARBUCK (1971) Tudo o resto sendo igual, a empresa deve realizar o movimento de crescimento que menos afete os motivos dos funcionários se sentirem membro da organização;
- GREINER (1972) Os gestores devem trabalhar conforme o fluxo das marés, Estágios não devem ser ignorados e Revoluções não devem ser evitadas;
- NORMANN (1977) A cultura Crescimento deve equilibrar o aprendizado e o aproveitamento;
- KATZ & KAHN (1978) A empresa que tem a intenção de crescer deve concentrar esforços em acumular reservas.

Martins (2008) realizou uma pesquisa cujo principal objetivo era identificar práticas de gestão associadas à perpetuação da empresa. Usaremos o seu resultado como ponto de apoio nesse trabalho, já que estamos procurando identificar fatores comportamentais e não, aspectos gerenciais.

O resultado de seu estudo foi elencado em um quadro comparativo (Quadro 2) dos principais estudos sobre o tema da longevidade organizacional e as práticas de gestão por eles levantadas: Autoperpetuação (CHANDLER, 1977; FLECK, 2004), Empresa Viva (De GEUS, 1999), Empresa Visionária (COLLINS e PORRAS, 1995), Empresa Grandiosa (COLLINS, 2002), Empresa Vencedora (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003), Empresa de Sucesso (BRASIL, DIEGUES e BLANC, 1995), Micro e Pequena Empresa Brasileira (SEBRAE, 2004), Empresa Duradoura (ARRUDA *et al.*, 2007) e Micro e Pequena Empresa Catarinense (SEBRAE, 2007).

Práticas de Gestão	Estudos fora do Brasil					Estudos no Brasil			
	Autoperpetuação	Empresa Viva	Empresa Visionária	Empresa Grandiosa	Empresa Vencedora	Empresa de Sucesso	Micro e Pequ. Empresa Brasileira	Empresa Duradoura	Micro e Pequ. Empresa Catarinense
Aprendizado e melhoria constantes		•	•	•					
Conhecimento do mercado	•	•		•	•	•	•	•	•
Controle financeiro	•	•					•		•
Coordenação administrativa	•						•		•
Crescimento não planejado			•						
Cultura arraigada		•	•	•	•	•			
Estratégia clara e definida					•	•	•		•
Estrutura complexa						•			
Estrutura flexível					•			•	
Foco na Tecnologia				•		•	•		•
Foco no Cresc. e Desemp. Planej.	•			•	•				
Hierarquia gerencial	•								
Inovação constante	•	•	•		•		•	•	•
Investimentos	•								
Liderança	•			•	•	•	•	•	•
Metas claras	•		•	•	•				
Parcerias	•				•				
Processo Decisório descentralizado		•				•			
Processo Sucessório	•	•	•		•			•	
Senso de Comunidade		•							
Senso de Identidade	•	•	•	•		•			
Valorização das pessoas		•	•	•	•		•		

Quadro 2: Principais estudos sobre o tema da longevidade organizacional.

Fonte: MARTINS, Gisely Jussy La Tonello, - Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2008

Como forma de concluir sua pesquisa, Martins (2008) analisou três estudos de caso (Cia. Hering, TEKA e CIRCULO) (Quadro 3) e identificou algumas semelhanças nas práticas de gestão ao longo do ciclo de vida organizacional de cada empresa, conforme comparativo a seguir:

PRÁTICAS DE GESTÃO	Cia. Hering	TEKA	CIRCULO
Controle financeiro	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•
Foco na Tecnologia	•	•	•
Investimentos	•	•	•
Valorização das pessoas	•	•	•
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	
Hierarquia gerencial	•	•	
Liderança	•	•	
Sustentabilidade corporativa	•		•
Estrutura flexível	•		
Cultura arraigada		•	
Foco no Crescimento e Desempenho planejados			•
Inovação constante		•	
Metas claras			•
Processo Sucessório	•		
Senso de Comunidade		•	
Senso de Identidade		•	

Quadro 3: Semelhanças nas práticas de gestão.

Fonte: Martins (2008).



A fim de identificar quais práticas de gestão guardam relação com a longevidade Organizacional, além de coleta e análise de dados secundários, durante as entrevistas algumas perguntas foram feitas para o entrevistado, de modo que este pudesse expressar sua opinião sobre as práticas que contribuíram para a perpetuação da empresa. Identificou-se que as práticas apontadas foram variadas, porém algumas semelhanças foram constatadas, tais como, valorização das pessoas, processo de sucessão e profissionalização da gestão da empresa.

De modo interessante, observa-se que o foco está nas pessoas, sejam elas as que lideram, ou as que são lideradas. O importante é que as pessoas certas, nas funções certas é o que parece ter trazido a maior contribuição para a longevidade das empresas analisadas (MARTINS, 2008).

## **2.2. Retenção de pessoas**

Fava (2010) inicia seu artigo questionando o quanto se fala sobre identificação, atração, retenção, apagão, e “guerra” de talentos e nos faz refletir sobre quem são essas pessoas para reter.

Para ele são pessoas com qualificação para ocupar o lugar para o qual foi contratada e que, com os mesmos recursos que seus colegas, e consiga produzir mais e agregar mais valor em comparação com a média.

Apresentou o resultado de uma pesquisa da empresa de consultoria Deloitte, realizada naquele ano com 1936 empresas de 60 países, sendo 65 no Brasil, que revelou que as duas causas que mais preocupam os empregadores são a retenção de pessoas-chave (51%) e a atração de novos profissionais (42%).

Considerando o homem em toda a sua essência, podemos observar que quando se inicia uma nova relação ente pessoas e organizações, independente de qualquer formalidade, começa implicitamente a existir o que Kolb (1990, apud CAMARGO, 2009) chamou de “contrato psicológico”. Este contrato lida com expectativas entre as partes.

A ingressar em novo emprego, o trabalhador passa a dedicar uma parte de seu tempo, de seus conhecimentos, de sua vida e, porque não dizer, de sua pessoa à organização e, em compensação, passa a receber dela uma série de recompensas materiais, sociais e psicológicas.

O contrato psicológico consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador para com a organização e, por outro lado, nas expectativas da organização em relação ao empregado. Esse dar e receber, em forma de dedicação e de expectativa, não está estipulado nem determinado juridicamente, mas há consequências no comportamento tanto do trabalhador como da administração. (CAMARGO, 2009).

Dentre os fatores comportamentais apontados por Mayo (2003) que exemplificam o comprometimento dos funcionários para permanecer na companhia e, de uma forma objetiva, usaremos como referência para fatores comportamentais que explicam a retenção desses funcionários, o absenteísmo, a estabilidade da equipe, a satisfação do empregado, ou ainda, o número de sugestões de melhoria.

Segundo Spector (2012), a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem em relação a seu emprego de forma geral e a seus diferentes aspectos ou dimensões. Entre as dimensões do trabalho mais estudadas, que ele chama de facetas, o autor destaca as recompensas (salário, oportunidades de promoção ou benefícios adicionais), outras pessoas no trabalho (superiores e colegas), condições e natureza do trabalho em si.

Ele destaca que uma pessoa normalmente possui diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ela pode se sentir extremamente insatisfeita com seu salário e os benefícios, mas mesmo assim, estar muito satisfeita com a natureza do seu trabalho, com o que faz, com seu chefe, e isso tornar-se fator decisivo para sua escolha de permanecer naquele emprego.

Quanto a suas causas, Spector (2012) observa que a satisfação parece ser influenciada por três conjuntos de fatores: traços pessoais dos funcionários (que incluem idade, sexo, raça e personalidade), características das organizações e elementos inerentes à adequação pessoa-trabalho. Este estudo traz um importante ponto ao apresentar a relação da satisfação no trabalho com a rotatividade. A insatisfação é um fator que leva funcionários a abandonarem o emprego e tem natureza preditiva.

### 2.2.1.

#### **Atração e retenção de pessoas sob a ótica PELOSO (2010)**

Peloso (2010), por meio de pesquisa bibliográfica, estudou as técnicas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, como três passos fundamentais para o êxito de uma política de recursos humanos que visa captar, gerir e encarregar grandes profissionais dentro de uma organização.

Ele nos faz refletir sobre todo o investimento feito em pessoas, treinamentos, formação, etc, que na verdade viram propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Sendo assim, da mesma forma que investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários.

Sendo assim, o capital humano constitui fator muito importante dentro das empresas e que podem aumentar a sua competitividade empresarial.

Peloso (2010) detalha alguns aspectos que identificou como importantes para evitar que a instituição perca um profissional para o mercado. Para ele, essa perda de capital humano é maior quando acrescida do tempo e dos recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo, também, a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. Em sua visão, aspectos tais como, compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, são fundamentais para o êxito da política de manutenção de pessoas.

Quando ele trata de Compensação (Administração de Salários), está nos falando da importância de investir nas políticas de remuneração como algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, uma vez que vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

Quando trata dos Planos de Benefícios Sociais, enfatiza que, além da remuneração salarial, é importante também que as empresas tenham uma visão ampla, a qual aborde inclusive as políticas de benefícios, a fim de que estes benefícios complementem a remuneração do colaborador e caracterize mais um fator de retenção de pessoas.

Quanto a Higiene e Segurança do Trabalho, nos indica que, além da compensação e dos planos de benefícios sociais, é importante que as empresas tenham atenção também com a higiene e a segurança do trabalho.

Completando, quando apresenta o aspecto de Relações Trabalhistas nos indica um importante meio de reter as pessoas nas organizações, principalmente nos inovadores modelos de gestão de pessoas e nas novas relações existentes entre empregador e empregado

Em resumo, para que tenham grandes profissionais em seus quadros de colaboradores, as empresas procuram formas de atrair pessoas para a organização. Depois de atraírem pessoas, as empresas precisam investir no treinamento e desenvolvimento desses profissionais. Além de identificarem, atraírem, treinarem e desenvolverem pessoas, as empresas precisam buscar formas de não deixarem que esses grandes profissionais sejam levados pelo mercado de trabalho.

Com seu artigo, Peloso (2010) procurou mostrar o que as pessoas têm papel fundamental nas organizações, além de analisar os meios de identificar, atrair, treinar, desenvolver e reter pessoas na empresa, e reforça a importância do diferencial humano para o sucesso da instituição.

### **2.2.2.**

#### **Estratégia de retenção através da satisfação das pessoas, uma ótica de GERING e CONNER (2002)**

Gering e Conner (2002) contam a história de Paul Rutledge, presidente da MidAmerica Divisão de HCA, Nashville, Tennessee, com uma ação iniciada em setembro de 2000 para tornar-se o empregador de escolha dos profissionais, melhor empresa para trabalhar. Reter bons trabalhadores é fundamental para o setor de saúde dos EUA.

Programas táticos anteriores para reter funcionários tinha provado ser ineficazes. O *turnover* com taxas médias de 30% e o prazo médio de empresa que os colaboradores tinham ao sair foi de cerca de dois anos. Em toda a empresa, 20% dos funcionários ficavam apenas 90 dias e 70% saíam com seis meses ou menos.

Gering e Conner (2002) apresentam que na literatura e as melhores práticas indicam que, se empregadores tratam seus empregados e se sentem valorizados, estes vão decidir por permanecer na empresa. Para atrair as pessoas, não está sendo suficiente um competitivo plano de remuneração e bons benefícios, a organização precisa ser vista como "o melhor lugar para trabalhar." Uma alta taxa de empregado de retenção implica que a organização é o empregador de escolha dos empregados.

Em resumo, os autores afirmam que uma estratégia de retenção eficaz se baseia em uma combinação de fatores. Os funcionários querem que suas necessidades pessoais e práticas sejam sanadas: necessidades pessoais, tais como remuneração, benefícios, e agendamento; necessidades práticas, tais como de desenvolvimento, recursos, ferramentas e tecnologia. Eles também querem se sentir valorizado pela organização. Portanto, esses imperativos tornam-se a base da proposta de valor, como evidenciado pela visão da organização, missão, valores e estratégias.

Como forma de alerta, os autores apresentam indicativos de satisfação das pessoas:

- Baixos índices de absenteísmo e atrasos;
- Investimento dos trabalhadores no plano de aposentadoria da empresa;
- Voluntariado dos funcionários para serviços voluntários na comunidade onde a empresa atua e participação em ações sem qualquer pagamento suportado pelo empregador;
- Recrutamento e indicação de amigos para se trabalhar o empregador;
- A capacidade da administração de prever volume de negócios, e
- O compromisso da Administração à estratégia de retenção.

Gering e Conner (2002) resumem suas recomendações:

- Planejar e esperar um nível aceitável de retorno sobre o investimento
- Fornecer razões para funcionários para fazer parte da organização;
- Satisfazer as necessidades pessoais e práticas dos funcionários;
- Demonstrar o valor de cada empregado;
- Executar os processos de gestão que fornecem engajamento diário e avanço para os funcionários;
- Fornecer recompensa focada e reconhecimento; e
- Atuar no desempenho inaceitável, treinando igualmente tanto aspectos técnicos quanto deficiências comportamentais.

### 2.2.3.

#### **Fatores organizacionais que influenciam na retenção de pessoas, sob a ótica de PINTO (2008)**

Pinto (2008) apresenta como resultado de seu estudo de caso, aspectos importantes e fatores comportamentais nas organizações que entende como vitais para atrair e reter os melhores funcionários:

- a) Confiança na Administração
  - Inspirada por sua visão e objetivos futuros e as oportunidades da organização.
  - Claramente associando recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho.
  - Sendo modelo dos valores.
  - Criando maior significado..
- b) Organização que dá Suporte
  - Confia e valoriza os funcionários.
  - Apóia o trabalho de equipe.
  - Enfrenta os conflitos.
  - Compartilha informações.
- c) Compromisso de Longo Prazo com os Funcionários
  - Por apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.
  - Por apoiar lealdade e compromisso.
- d) Empreendedorismo
  - Valoriza o risco prudente.
  - Não é conformista, há liberdade de expressão.
  - Recompensa a inovação a criatividade.
- e) Organização Voltada ao Desempenho
  - Solicita opiniões e faz avaliações consistentes.
  - Enfatiza a excelência.
  - Mede e recompensa o desempenho.
- f) Remuneração
  - Remuneração adequada e justa.
  - Comparável a outras organizações similares.
  - O desempenho afeta a remuneração.

Para Pinto (2008), enquanto a retenção faz com que os colaboradores de uma empresa permaneçam na mesma, rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma empresa, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações, sejam por desligamentos, demissões ou aposentadoria.

Para a autora as empresas devem se preocupar com a perda das pessoas por conta dos custos que ela representa, quais sejam, de maneira não exaustiva:

- a) Custos de recrutamento
  - Processamento da requisição de emprego
  - Propaganda
  - Visitas a escolas
  - Atendimento aos candidatos
  - Tempo dos recrutadores
  - Pesquisas de mercado
  - Formulário e custo do processamento
- b) Custos de seleção
  - Entrevista de seleção
  - Aplicação e aferição de provas de conhecimento
  - Aplicação e aferição de testes
  - Tempo dos selecionadores
  - Checagem de referências
  - Exames médicos e laboratoriais
- c) Custos de treinamento
  - Programa de integração
  - Orientação
  - Custos diretos de treinamento
  - Tempo dos instrutores
  - Baixa produtividade durante o treinamento
- d) Custos de desligamento
  - Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias, proporcionais, 13º salário, FGTS etc.)
  - Pagamento de benefícios
  - Entrevista de desligamento
  - Custos do *outplacement*
  - Cargo vago até a substituição

#### 2.2.4.

#### Fatores organizacionais que influenciam na retenção de pessoas, sob a ótica de HOISCH (2001)

Em sua pesquisa, Hoisch (2001) concebeu um estudo para explorar os fatores que podem ter um impacto sobre a longevidade de emprego. O funcionário de nível profissional foi o objeto deste estudo, pela maior dificuldade de substituí-lo, uma vez estar mais envolvido no operacional que impacta diretamente o negócio.

Neste estudo o autor afirma que tomou a abordagem positiva “Por que as pessoas ficam?”, em contraste com estudos no passado cuja principal questão era determinar por que as pessoas deixam a organização.

Duas variáveis foram bem importantes: Satisfação no trabalho e Ambiente Organizacional (Clima).

Satisfação no trabalho foi a variável que mais influenciou na decisão de “partir” dos funcionários, ou seja, quanto menor a satisfação no trabalho, maior o *turnover*. O estudo de Hoisch (2001) também avaliou a variável Satisfação no Trabalho sob ponto de vista oposto, ou seja, como uma variável preditora de retenção e de permanência, uma decisão positiva.

Em seu estudo traz à tona que as organizações tornaram-se mais conscientes da necessidade de oferecer aos seus empregados a oportunidade de se desenvolver e crescer através de treinamento.

O investimento em formação e capacitação é identificado como uma forma de o indivíduo poder entender melhor a cultura organizacional da empresa e, desta forma, influenciar em possíveis oportunidades de crescimento para a organização. Esta política de retenção tende a criar um maior senso de profissionalismo e comprometimento com o trabalho e a empresa (HOISCH, 1994, apud HOISCH, 2001).

Os resultados do estudo indicam que há pelo menos quatro fatores que influenciam a decisão de uma pessoa para ficar. Três dos fatores fazem parte do ambiente organizacional, enquanto o quarto funciona como variável de controle, a satisfação no trabalho.

O primeiro fator é o **Ambiente Organizacional**, crescimento do emprego, demonstra que os funcionários querem continuar a aprender e experimentar novas e diferentes oportunidades dentro da organização.



**Profissionalismo** é o segundo fator de Clima Organizacional, definido em termos dos sentimentos do indivíduo, tanto para si quanto em relação à organização. Quando os funcionários são convidados a sua opinião e é dada a responsabilidade, autoridade e responsabilidade para a tomada de decisões no âmbito do seu trabalho, eles tendem a permanecer com uma organização.

O terceiro fator de Clima Organizacional, **Comprometimento**, é definido como a força da identificação e envolvimento com o trabalho e com a organização.

**Satisfação no trabalho**, o quarto fator, parece indicar que, se um empregado gosta do que tem ou do que está fazendo, em termos de responsabilidade e tarefas, é provável que permaneça na organização. Postulada como uma variável de controle, satisfação no trabalho foi um indicador de decisão de um indivíduo para ficar, mesmo depois que os fatores de ambiente organizacional já haviam sido introduzidos na equação de regressão.

Uma possibilidade adicional, um quarto fator ambiente organizacional, é Comunicação, por sua contribuição para a decisão de um indivíduo para ficar. Como resultado, ele está incluído no modelo teórico revisto. Isto sugere a continuação dos trabalhos sobre a natureza da “comunicação” dentro da cultura corporativa.

### **2.3. Melhores empresas para trabalhar e desempenho**

#### **2.3.1. Melhores resultados para os acionistas – estudos de CARDOSO DA SILVA (2009) / LIMA e CORRAR (2009), para empresas brasileiras**

Cardoso da Silva (2009) reproduziu o trabalho de Fulmer, Gerhart e Scott (2003), comparando o desempenho das “Melhores para se Trabalhar” (MEPT) no Brasil com uma amostra de empresas das “Melhores e Maiores” (MM).

Cardoso da Silva (2009) relata que os Professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), em seu artigo intitulado: “Are the 100 best better? Na empirical investigation of the relationship between being a “GreatPlacetoWork” and firm performance”, argumentaram que relações positivas com os empregados podem ser consideradas como ativos intangíveis e uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. Eles analisaram o desempenho das 100 melhores empresas para se trabalhar nos EUA, comparando-o com uma amostra de empresas similares. As suas análises, sugeriram que companhias listadas entre as 100

melhores desfrutam não apenas de atitudes de força de trabalho estáveis e altamente qualificadas, mas também vantagens de desempenho acima das obtidas em empresas semelhantes a elas.

Como base para avaliação do desempenho, Cardoso da Silva (2009) utilizou os indicadores ROE (Return On Equity), ROA (Return On Asset), EVA® (Economic Value Added), EBITDA e Riqueza Criada. As médias desses indicadores, das duas populações foram submetidas a análise estatística, aplicando-se, conforme o caso, o Teste “t”, ou o Teste Não Paramétrico de Médias de Mann-Whitney. A Hipótese Fundamental testada foi: O retorno financeiro para o proprietário do capital das Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT) é maior do que o daquelas que não figuram na relação de MEPT.

Cardoso da Silva (2009) não conseguiu rejeitar a hipótese nula para sua questão, ou seja, não foi possível encontrar evidências nos indicadores testados que pudessem dar sustentação à sua hipótese.

Por outro lado, Lima e Corrar (2009) também efetuaram um estudo com o objetivo verificar se existem diferenças significativas no desempenho das empresas no tocante a: crescimento, lucro líquido ajustado, rentabilidade do patrimônio líquido ajustado e riqueza criada, entre as empresas indicadas, pela Revista Exame/Você S/A 2005, como melhores para trabalhar e as não indicadas dentre as 500 maiores empresas do Brasil divulgadas pela Revista Exame 2005 Melhores e Maiores.

Lima e Corrar (2009) basearam seu estudo em publicações da Editora Abril, utilizando-se de ferramentas estatísticas, e realizaram testes para verificar possíveis diferenças entre os grupos de empresas selecionados. Agrupou as empresas que possuíam similaridades em relação às variáveis selecionadas e constatou que as empresas indicadas como melhores para trabalhar apresentaram desempenho melhor se comparadas com as empresas não indicadas.

### **2.3.2.**

#### **Pesquisa de Alex Edmans, pela Wharton University of Pennsylvania**

Edmans (2012) desenvolveu estudo com o seguinte pano de fundo:

- Antes, as empresas tinham como principal foco a eficiência de custos. Visão de que os funcionários eram custos a serem diminuídos.

- Hoje, os funcionários são vistos com peças-chave da organização. Existe grande preocupação com desenvolvimento e retenção de pessoas.
- Dinheiro não é incentivo mais desejado pelos profissionais.

Em seu estudo, criou quatro Portfólios de ações de empresas para compará-las ao final de 8 anos:

- Apenas Empresas presentes nas listas da Fortune.
- *BuyandHold* – 1998-2005
- Empresas presentes na primeira lista + todas as novas entrantes.
- Todas as empresas fora das listas.

Seu objetivo era testar as duas hipóteses abaixo e relacionar a satisfação dos funcionários e rentabilidade em longo prazo das ações das empresas:

- Os portfólios 1 e 3 terão rendimentos significativamente maiores que o mercado.
- O portfólio 4 terá rendimento inferior em relação ao 1 e 3, porém ainda maior que o mercado.

Como resultado, os 3 portfólios conseguem rendimentos superiores ao mercado em 7 dos 8 anos, confirmando suas hipóteses:

- Portfólio 1, 2 e 3 – 14%
- Mercado – 6%

Com seu estudo provou a relação entre satisfação dos funcionários e desempenho significativamente superior ao mercado no mercado de ações.

### **2.3.3. Análise retorno para os acionistas das Melhores Empresas para Trabalhar, por Situs Consultoria em 2012**

Estudo semelhante ao Edmans (2012) de foi realizado pela Situs Consultoria também em 2012, com as empresas brasileiras, e obteve o seguinte resultado analisando o resultado que As Melhores Empresas para Trabalhar geraram de retorno aos acionistas:

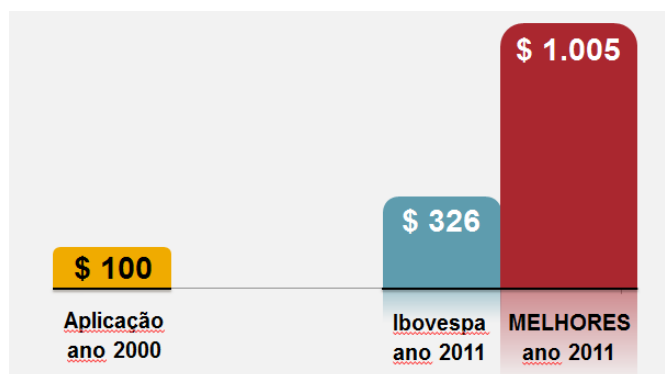


Figura 1: Análise retorno para acionista.  
Fonte: GPTW, apresentação corporativa

O resultado indica que, se fosse feita uma aplicação de R\$100,00 em 2000 e comparasse com a Carteira GPTW versus IBOVESPA, no período de Setembro 2000 a Setembro 2011. O ganho porcentual total foi de 904,92% do GPTW contra 225,69% do IBOVESPA, ou seja, R\$ 100,00 aplicados na Carteira GPTW em 31/08/2000 resultariam R\$ 1.004,92 em 31/08/2011 contra R\$ 325,69 no Ibovespa

As principais hipóteses adotadas neste estudo foram:

- Em 31/08/2000, seria dividido um capital inicial de R\$ 100,00 em partes iguais para comprar as ações das empresas premiadas naquele ano e listadas no BOVESPA, pelos preços do fechamento do pregão.
- Nova suposição seria, no último pregão de Agosto de cada ano ter vendido todas as ações das empresas premiadas no ano anterior e o capital apurado teria sido redistribuído igualmente para comprar as ações das premiadas do ano e listadas no BOVESPA, sempre pelos preços do fechamento dos pregões.
- Os ativos sem negociação no último pregão de Agosto de cada ano foram negociados pelo preço de fechamento do primeiro pregão posterior com negociação daquele ativo ou pela última cotação disponível nos casos de retirada do papel da BOVESPA.

#### 2.4. Great Place to Work (GPTW®)

A GreatPlacetoWork (GPTW) é a consultoria escolhida como fonte para os dados secundários para a pesquisa.

A origem dessa instituição, a forma de pesquisa, seus objetivos e atual influência na forma como empresas têm investido em pessoas, são apresentados nesta seção.

#### **2.4.1. Sobre a Great Place to Work (GPTW ®)**

Vem aumentado consideravelmente o número de organizações latino-americanas que se submetem à avaliação para integrar a lista das cem Melhores Empresas para Trabalhar feita pela empresa de consultoria *GreatPlacetoWork* (HSM, n. 92, p. 124-133, 2012).

O elevado interesse se explica: os gestores latino-americanos compreenderam que o aumento na competitividade regional e global observa o grande interesse de mudar a percepção geral de que a mão de obra desta área é de baixa qualidade. “Por estarem mais preocupados com a competitividade, as empresas latino-americanas querem mudar a percepção geral de nossa mão de obra é de baixa qualidade”, afirma Ruy Shiosawa, CEO da GPTW no Brasil (HSM, n. 92, p. 124-133, 2012).

O Brasil é o que apresenta maior representatividade, entrando com 18% das empresas pesquisadas e emplacando, na lista das multinacionais, nove filiais entre as dez líderes, complementa Ruy Shiosawa, CEO da GPTW no Brasil (HSM, n. 92, p. 124-133, 2012).

Com base nas pesquisas apresentadas na reportagem fonte (HSM, n. 92, p. 124-133, 2012), Robert Levering, fundador do GPTW, definiu que um bom lugar para trabalhar tem, para a maioria das pessoas, três aspectos-chave:

- Têm uma relação de confiança com seu chefe imediato.
- Têm bom relacionamento com os colegas, acreditam que estão em um ambiente colaborativo, com um bom clima.
- Têm orgulho do que fazem, ou seja, veem significado em seu trabalho e se identificam com a organização.

Ruy Shiosawa também desfaz outro mito: “as mais bem classificadas não são as empresas onde as pessoas trabalham pouco, e sim as que têm metas e processos rigorosos. Sabe por quê? As pessoas se sentem mais comprometidas quando percebem que há rigor na empresa”. É do Equador a Asevig, empresa de segurança patrimonial com sede em Guayaquil, que está sempre entre as primeiras colocadas e faz parte do grupo peruano J&V Resguardo, também integrante do ranking. O que leva um funcionário de uma empresa de segurança,

que arrisca a própria vida no trabalho, a gostar tanto de seu empregador(HSM, n. 92, p. 124-133, 2012).

De acordo com Almeida (HSM, n. 92, p. 124-133, 2012), a melhor explicação vem do fundador do GPTW, Robert Levering. Antes de criar sua metodologia, ele teria dificuldades para responder à pergunta, pois achava que trabalhar em uma empresa era sinônimo de estar longe das coisas boas da vida. Sua percepção havia sido construída com a observação da rotina de seu pai, que sempre chegava em casa exausto, sem a menor disposição para ficar com o filho. Levering se tornou jornalista e por muito tempo se dedicou a denunciar questões trabalhistas e a fazer matérias sobre maus empregadores. Até que, um dia, um editor pediu que ele analisasse a questão de outro ângulo e escrevesse um livro sobre as cem Melhores Empresas para Trabalhar nos Estados Unidos. Foi quando ele percebeu que, apesar de não serem maioria, havia, sim, um contingente de organizações vistas pelos próprios colaboradores como ótimos lugares para trabalhar. Tal experiência deu origem ao GreatPlacetoWork<sup>®</sup>, que hoje faz esse levantamento em todo o mundo. A consultoria trabalha o conceito de reforço positivo, buscando divulgar histórias inspiradoras para melhoras outras empresas.

Em 2011 foi a primeira vez que o ranking global foi publicado, que envolveu apenas multinacionais, os critérios da pesquisa para avaliação latino-americana mudaram. No ranking das multinacionais, com foco em força regional, participam apenas companhias bem avaliadas em pelo menos cinco países. Hoje em mais de 40 países, o GreatPlacetoWorkInstitute mostra que as organizações e seus colaboradores crescem e prosperam quando as cinco dimensões são parte integral das ações de sua liderança.No total, a consultoria entrevista 2 milhões de pessoas e coleta dados sobre as culturas de quase 6 mil empresas ao redor do mundo todos os anos.

Alguns indicadores interessantes são apurados e servem como parâmetro para outras organizações, como exemplo, o que as melhores têm: 7,8% de rotatividade, 61 horas/ano de capacitação e 47 anos de vida em média.

As cinco dimensões de análise da GPTW nas empresas:

 <b>Credibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: comunicações são abertas e acessáveis</li> <li>• Competência: competência em coordenar pessoas e recursos</li> <li>• Integridade: integridade em executar nossa visão com consistência</li> </ul>	<b>Confiança</b>
 <b>Respeito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio: apoiar desenvolvimento profissional e demonstrar apreciação</li> <li>• Colaboração: colaboração com funcionários em decisões relevantes</li> <li>• Consideração: cuidar dos colaboradores enquanto indivíduos</li> </ul>	
 <b>Imparcialidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade: tratamento equitativo para todos em termos de recompensas</li> <li>• Imparcialidade: ausência de favoritismo em contratação e promoções</li> <li>• Justiça: ausência de discriminação e mecanismo de apelação</li> </ul>	
 <b>Orgulho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho: do próprio trabalho e contribuições individuais</li> <li>• Equipe: do trabalho produzido pela equipe ou pelo grupo de trabalho</li> <li>• Empresa: dos produtos da organização, da reputação e contribuição para a comunidade</li> </ul>	
 <b>Camaradagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade: a possibilidade de ser você mesmo</li> <li>• Hospitalidade: atmosfera socialmente amigável e acolhedora</li> <li>• Comunidade: sensação de “família” ou “equipe”</li> </ul>	

Figura 2: Dimensões GPTW.

Fonte: elaborado pela autoria a partir de apresentações corporativas GPTW

Para Burchell (2012), através de seu estudo comparativo entre as 100 melhores e as 100 piores no ano de 2009, ela encontrou desempenho superior das Melhores Empresas em várias áreas, a saber:

- As 100 melhores cresceram duas vezes mais rápido que as 100 “piores”
- O absenteísmo foi 70% maior nas 100 “piores”
- As 100 melhores receberam o dobro de candidatos a emprego
- As 100 melhores tiveram menos rotatividade voluntária de pessoal
- As 100 melhores aumentaram a receita em 23%, e a equipe em apenas 11%.

## 2.4.2. Metodologia da pesquisa GPTW®

### 2.4.2.1. Ciclo de apuração e fechamento da lista das melhores

O ciclo completo de inscrição das empresas que querem participar da pesquisa até a premiação efetiva e disponibilização da lista para o público em geral, dura aproximadamente o ano todo. Em fevereiro é aberto para as empresas se inscreverem e mandarem seus dados e, aproximadamente, em meados de agosto a revista vai para as bancas com o resultado, iniciando assim, o planejamento para o próximo ano, em um processo contínuo de melhoria contínua, a partir de lições aprendidas, ajustando o que for necessário (prazo, formulário, perguntas, percentuais, etc).

#### 1) Inscrição

- a) A empresa faz sua inscrição no site do GreatPlacetowork.
- b) Há somente dois pré-requisitos: ter mais de 100 funcionários e pelo menos três anos de atividade no Brasil ou no mundo.

#### 2) Questionários

- a) Após a confirmação, a equipe do GPTW envia para a empresa dois questionários: O Culture Audit, que deve ser respondido pela área responsável pela gestão de pessoas, e o Trust Index, destinado aos funcionários.

#### 3) Amostra Mínima

- a) As empresas devem atingir um número de questionários respondidos pelos empregados.
- b) A amostra muda de acordo com o total de funcionários da empresa, conforme tabela abaixo:

Número de funcionários	Amostra mínima necessária
100	80
500	218
1.000	278
5.000	357
10.000	370
50.000	382

Tabela 1: Amostragem mínima de respondentes.  
Fonte:GPTW

- c) A nota deve ser igual ou superior ao índice de aprovação GPTW. Atualmente esta nota é 70.



- 4) Análise dos Questionários
  - a) As empresas são avaliadas individualmente pela equipe do GPTW
  - b) Os consultores analisam os *CultureAudits* e materiais complementares enviados pelas organizações
- 5) Entrevistas com os Jornalistas
  - a) A maior parte dos participantes com boa avaliação recebe a visita de um jornalista de ÉPOCA, que conversa com um grupo de funcionários.
  - b) Esta etapa não vale nota, mas o jornalista pode vetar a empresa, caso encontre alguma irregularidade
- 6) Auditoria GPTW e Credibilidade da Pesquisa
  - a) Para garantir a credibilidade e confidencialidade da pesquisa realizada pelo GreatPlacetoWork®, abaixo é vedado sob pena de nulidade da pesquisa:
    - Entregar ao funcionário o questionário em papel com rasuras.
    - Influenciar ou dificultar de alguma forma a liberdade dos funcionários nas respostas da pesquisa.
    - Reunir os funcionários para o preenchimento do formulário em papel ou via internet.
    - Recolher diretamente os questionários em papel dos funcionários.
    - Montar urnas próprias para recolher os questionários em papel dos funcionários (somente a caixa oficial dos correios será permitida).
    - Violar as caixas dos correios utilizadas como urnas.
    - Oferecer prêmios de qualquer espécie aos funcionários na tentativa de obter classificação entre as Melhores Empresas para Trabalhar GPTW.
    - Atrair a PLR dos funcionários não líderes à pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar GPTW.
    - Insinuar ou indicar possibilidade de punições aos funcionários caso a empresa não obtenha um lugar entre as Melhores Empresas para Trabalhar GPTW.
    - Entregar brindes aos funcionários que responderem à pesquisa.
    - Pressionar os funcionários a responder a pesquisa.
  - b) Caso qualquer destas práticas seja constatada a empresa será desclassificada do processo.

- c) A GPTW pode fazer Auditoria na empresa, caso tenha indícios de que alguma dessas ações foi realizada.
- 7) A Lista
- a) Após levantamento das informações pelos jornalistas, o GPTW fecha a lista das vencedoras e os rankings em várias categorias, como indústrias, serviços, número de contratações e qualidade de vida, entre outros.
- 8) Premiação
- a) As vencedoras participam de uma grande festa de premiação realizada pela revista ÉPOCA.
- b) O guia chega às bancas em seguida e tem início o planejamento para a pesquisa do próximo ano.

#### **2.4.2.2.**

##### **Processo de atribuição de notas e ranqueamento**

1. A nota final da empresa é obtida com a visão consolidada dos funcionários e uma análise das práticas culturais da empresa
  - 1.1. A GPTW antes não incluía a avaliação das práticas (confirmar isso).
  - 1.2. O resultado da pesquisa com os funcionários representa dois terços da nota da empresa. A análise das práticas culturais da empresa complementa o um terço faltante.
  - 1.3. O questionário aplicado aos funcionários é avaliado sob a ótica da pesquisa em si (Trust Index ®) e dos comentários dos funcionários.
  - 1.4. A pesquisa indica a média das notas em visão área e visão empresa.
  - 1.5. Os comentários são avaliados quanto a intensidade, especificidade, variedade e calor humano
  - 1.6. Média Geral = (62% avaliação pesquisa com os funcionários) + (5% avaliação dos comentários) + (33% avaliação do questionário empresa - CultureAudit©).
  - 1.7. Para fazer parte do ranking da pesquisa GreatPlacetoWork® Melhores Empresas para Trabalhar, é necessário:
    - Atender aos critérios da lista
    - Atingir a amostra mínima de funcionários respondentes
    - Ter avaliação do questionário dos funcionários maior ou igual a 70% do Trust Index© - índice de confiança

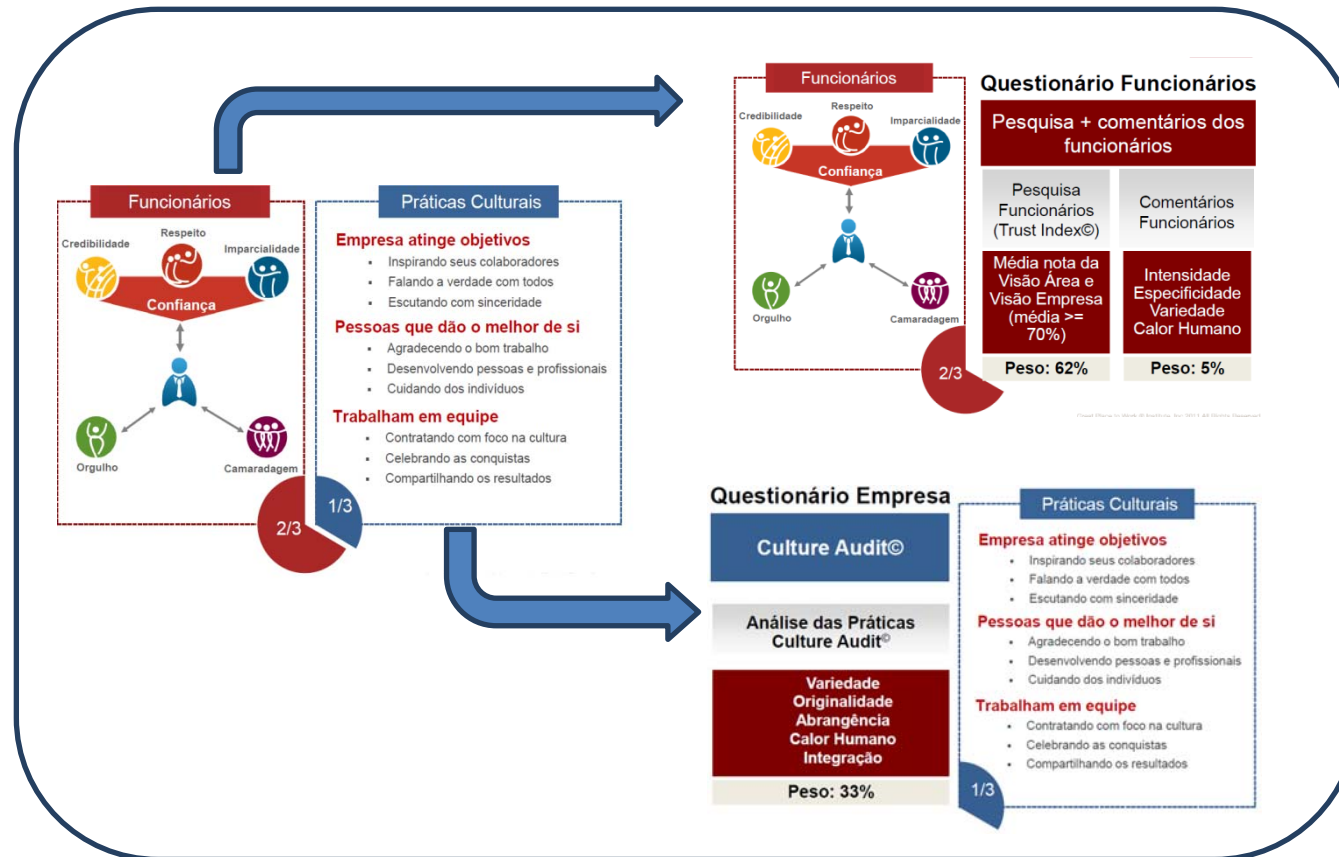


Figura 3: Abordagem metodológica GPTW.  
 fonte: Adaptado pela autora a partir apresentações oficiais GPTW Brasil

## 2. Sobre a pesquisa

2.1. Nem todo funcionário pode responder o questionário: precisar ter mais de três meses de empresa, pode ser estagiário ou aprendiz (este opcional). Os terceiros e temporários não participam.

2.2. Tipos da Pesquisa:

- Pesquisa Online: CPF, E-mail e Carta-senha (investimento)
- Pesquisa Papel (investimento): questionários impressos
- Pesquisa Mista (investimento): parte papel, parte online

2.3. Pesquisa padrão (sem customização) Número de funcionários participantes na pesquisa (número atual):

- acima de 1.000: sorteio aleatório de 1.000
- abaixo de 1.000: todos Caso a empresa tenha mais de 1000 funcionários e queira participar da pesquisa com todos, Consultar o GreatPlacetoWork®

2.4. Amostra mínima: é um cálculo estatístico realizado de acordo com o número de funcionários informado na planilha enviada pela empresa. Ela garante que a pesquisa seja representativamente válida.

2.5. Pesquisa será respondida considerando 2 visões:

- Visão Área: corresponde à área na qual o funcionário, às pessoas que são mais próximas no dia a dia e que fazem parte da equipe.
- Visão Empresa: refere-se à Empresa como um todo.

2.6. Classificações:

- Melhores Empresas para Trabalhar Brasil – Grandes Multinacionais e Nacionais Ser multinacional ou nacional com 1.000 ou mais funcionários.
- Melhores Empresas para Trabalhar Brasil - Médias e Pequenas Empresas Multinacionais Ser multinacional com de 100 até 999 funcionários.
- Melhores Empresas para Trabalhar Brasil - Médias e Pequenas Empresas Nacionais Ser nacional com de 100 até 999 funcionários.

### 2.4.2.3.

#### Visão GPTW® de um excelente lugar para trabalhar

Para a GPTW, a visão dos Colaboradores de um Excelente Lugar para Trabalhar espelhar o relacionamento com seu líder, com seus colegas de trabalho e como percebe o trabalho que executa:



Figura 4: Visão melhor empresa para trabalhar GPTW.

Fonte: Adaptado pela autora a partir apresentações oficiais GPTW Brasil

Para a GPTW, é possível transformar o ambiente de trabalho através de Práticas Culturais (9) que influenciam a Percepção dos funcionários (5 dimensões), no processo **9 to 5**, como chamam:





Figura 5: Processo 9 to 5 GPTW.

Fonte: Adaptado pela autora a partir apresentações oficiais GPTW Brasil

#### 2.4.2.4. Diferencial do Great Place to Work

Segundo a perspectiva do próprio fundador e criador do modelo GPTW, Robert Levering (LEVERING, 2010), dezenas de rankings de negócios são produzidos todos os anos e o impacto efetivo é melhorar a venda das revistas que os publicam. Para ele, há três fatores inter-relacionados, cada um dos quais contribui para a criação de um peculiar movimento de mudança social:

- As suas listas assumem uma abordagem popular e inclusiva. Ao invés de olhar o negócio de cima para baixo, elas observam as organizações de baixo para cima. Ou seja, as pesquisas adotam a perspectiva dos funcionários, em vez daquela dos investidores ou administradores, que é o ponto de vista de 99,9% dos outros artigos ou livros sobre corporações.
- Embora seja avaliado o ambiente de trabalho do ponto de vista dos funcionários, seu ponto de vista está as histórias positivas, ao invés de manter o processo de jornalistas especializados em negócios, organizadores de sindicatos e acadêmicos normalmente se concentrarem no que há de errado em ambientes de trabalho particularmente ruins.
- Levering (2010) entende que qualquer movimento de mudança social precisa oferecer esperança, uma visão para mudança. As listas enfocam tremendamente As Melhores Empresas para Trabalhar, proporcionando um alvo tangível para o qual todos podem dirigir seus esforços.