

## **As melhores empresas para trabalhar no Brasil: é possível caracterizar as abordagens humanistas nos critérios de avaliação das melhores e maiores empresas para se trabalhar?**

MIRIAM ISIDA

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP – Brasil  
miriamishida@gmail.com

ANTONIO CÉSAR GALHARDI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP – Brasil  
galhardi.antoniocesar@gmail.com

**Resumo** - O artigo discute as mudanças nos critérios empregados na avaliação de melhores empresas para se trabalhar divulgadas pela Revista Exame nos resultados de pesquisas sobre as melhores e maiores empresas para trabalhar no Brasil, divulgadas pela revista Exame nos anos de 1997 e 2011. No ano de 1997, os pesquisadores identificaram as empresas que ofereceram as condições mais atraentes para os trabalhadores, com base em dimensões que permitem avaliar as melhores práticas em recursos humanos. Na edição de 2011 os critérios empregados para avaliar o sucesso das empresas encontram-se fundamentados nos aspectos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira e participação de mercado, sem considerar o ponto de vista do trabalhador.

**Palavras-chaves:** Melhores e maiores, Recursos humanos, Desempenho, Satisfação, Rentabilidade.

**Abstract** - *The article discusses the changes in the criteria used in the evaluation of best companies to work for by Exame magazine reported the results of research on the best companies to work for in Brazil by Exame magazine reported in 1997 and 2011. In 1997, the researchers identified the companies offering the most attractive conditions for workers, based on dimensions for assessing best practices in human resources. In 2011, the criteria used to evaluate the success of the companies are based on aspects of growth, profitability, financial health and market share, without considering the point of view of the worker.*

**Keywords:** *Melhores e maiores, Human resources, Performance, Satisfaction, Profitability.*

### **1. Introdução**

Com o processo de globalização que vem ocorrendo nas últimas décadas, novas formas de organização do trabalho foram surgindo trazendo mudanças na atuação das organizações. A valorização das pessoas em empresas de visão holística tem colaborado no processo de gestão de equipes, apresenta uma nova postura da gestão nas organizações e leva ao aumento da competitividade da empresa no mercado e do desempenho do funcionário. Assim, considerar como fator importante a satisfação das necessidades dos funcionários e vê-lo como patrimônio mais precioso da empresa tornam-se requisitos básicos para essa mudança transformadora do cenário mundial.

Com base nos dados levantados, fez-se uma análise comparativa dos resultados das melhores empresas para se trabalhar que permitiu tecer considerações sobre o que mudou nos últimos quatorze anos referente aos parâmetros adotados para eleger o ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar da revista Exame edição de 1997 e de 2011.

Inicialmente é apresentada uma revisão teórica sobre a filosofia humanista e suas contribuições para liderança de equipes, e como essa questão vem repercutindo nas organizações.

Em sequência, segue a descrição da metodologia adotada na pesquisa contemplada no artigo e os critérios utilizados no decorrer do estudo. Por fim, apresentam-se os resultados e as principais conclusões.

A partir das considerações apresentadas, estabelece-se a seguinte pergunta básica de pesquisa: É possível identificar as abordagens humanistas nos critérios de avaliação das Melhores e Maiores empresas para se trabalhar da Editora Abril, Revista Exame?

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Abordagem humanista**

Na perspectiva de estabelecer as bases teóricas para o estudo e aplicação da filosofia humanista no contexto organizacional, tem-se as abordagens propostas por Herzberg (1968), McGregor (1980), Ribeiro (1989), Kanaane (1994), Dejours (1992) e Skinner (2002). Tais autores, respeitando as posições individuais, contribuíram e vêm contribuindo para ampliar as possibilidades quanto à adoção do enfoque humanista no ambiente de trabalho, embora essa tarefa tenha sido árdua e sugere a necessidade de estudos teóricos, embasados em pesquisa de campo no intuito de fomentar a reflexão dos gestores e estudantes em administração para que se possa surgir um movimento que tenha como âncora os valores humanos.

Herzberg (1968) constatou que dois fatores são considerados na satisfação do cargo os fatores higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos estão relacionados às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades: estrutura física, benefícios, política salarial, relacionamento entre o corpo diretivo e os funcionários, ambiente de trabalho, etc. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado. São esses fatores que produzirão satisfação, aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais. Ainda Herzberg (1968) afirma que motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciado por meio das

atividades desenvolvidas. Nesse contexto de valorização cada vez maior do ser humano como peça fundamental numa organização para a produtividade e competitividade no mercado, faz-se necessário repensar estrategicamente aspectos como comportamento, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Na visão de McGregor (1980), o princípio fundamental da organização é o da integração, ou seja, da criação de condições que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa.

Considerando esse ponto de vista, Ribeiro (1989) destaca que se abre caminho para a visão holística dos gestores, compreendendo os ideais da empresa e também de cada indivíduo, colaborando para criação de valores humanos. Como Ribeiro sustenta, o planejamento é substituído pela intuição, a organização formal pela flexibilidade, a chefia pela liderança e o controle pelos valores, ou seja, a administração holística revoluciona a gestão da organização.

Dessa forma, para Kannane (1995, p. 91), a visão holística da organização é uma alternativa que se contrapõe com a visão tradicional que tem provocado desconfortos como a desvalorização do potencial humano:

[...] conclui-se que as abordagens contemporâneas sobre o trabalho, o trabalhador e a organização têm assinalado a predominância da organização holográfica com alternativa para superar a divisão cartesiana que há muito caracteriza os sistemas sociais e os sistemas organizacionais. Uma série de desacertos está presente no modelo vigente de organização, o que tem acarretado entraves e retrocessos administrativos, além da desvalorização do potencial humano. O modelo holográfico prioriza a interdependência entre as partes que a compõem e a valorização do potencial humano, o que implicará o processo de aprendizagem dos executivos quanto à ênfase ao relacionamento interpessoal harmônico entre os membros das equipes de trabalho.

Para Dejours (1992), existe uma vivência global cuja decifração leva à descoberta de vários aspectos, entre eles dois sofrimentos fundamentais organizados atrás de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. A insatisfação foi bem pouco estudada pois a maioria dos autores interessa-se mais pela questão da satisfação e da motivação do que pela da insatisfação. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável. A vivência depressiva condensa de alguma forma os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço, que resulta sobretudo do estado dos trabalhadores. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportadas pelo jogo da motivação e do desejo. Dejours ainda acrescenta que os laços humanos criados pela organização do trabalho são: relações hierárquicas, chefias, supervisão, outros trabalhadores. Pode-se considerar que as relações hierárquicas são fonte de uma ansiedade que se superpõe àquela que mencionamos com relação ao ritmo, à produtividade, às cotas de produção e de rendimentos, aos prêmios e bonificações. Em algumas administrações, os chefes recorrem a uma convocação individual dos empregados, cujo debate se volta às questões pessoais do funcionário. Com isso, certas confidências são usadas para manipulação psicológica, como meio de pressão, ativando conflitos e rivalidades entre os funcionários. A partir

dessas rivalidades, o chefe tem interesse de participar, dado sua posição hierárquica e com isso constitui-se um sistema de relações de suspeita e de espionagem. A frustração e as provocações acumulam seus efeitos, provocando em conjunto, uma agressividade reativa. Dejours (1992) defende que a única saída para a agressividade é trabalhar mais depressa. Torna-se, então, um fato extraordinário, que conduz a fazer aumentar a produtividade. Contrapondo a questão do aumento da produtividade, tem-se também a queda da mesma por falta de motivação ou descontentamento.

Por outro lado, Skinner (2002, p. 139), psicólogo da linha comportamentista que trouxe mudanças significativas na época ao abordar as questões do ambiente externo como influenciadoras do comportamento humano, questiona “Por que olhar para dentro?” e apresenta um contraponto à abordagem humanista quando defende a abordagem behaviorista, propondo uma análise do comportamento que surgiu de observações feitas num único organismo respondendo em uma situação experimental artificial, cuidadosamente controlada e altamente padronizada, evitando assim o internalismo. Skinner ainda desconsidera os estados internos dos organismos para explicar o comportamento, e por isso seu behaviorismo é chamado de radical, por defender que o comportamento decorre estritamente de observações externas de acordo com sua relação com o meio.

Existem outros estudiosos do comportamento humano como Clark L. Hull (1884-1952) e Edward C. Tolman (1886-1959), que também consideram os aspectos internos para explicar o comportamento humano.

## **2.2 Pesquisa em análise**

A pesquisa das melhores empresas para se trabalhar tem sido realizada tradicionalmente pela Editora Abril nos anos de 1997 e 2011. A base para a análise da revista do ano de 1997 foi fundamentada no conjunto de políticas de recursos humanos e se refere a salários, benefícios, clima organizacional, desenvolvimento de carreira e realização profissional. Na revista de 2011, o critério para avaliar o sucesso é basicamente uma comparação dos resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado.

## **3. Metodologia**

A coleta de dados foi realizada por meio da consulta à base de dados das publicações da Editora Abril das seguintes revistas: Exame Melhores e Maiores e Exame/Você S/A Edição Especial, publicadas em 1997 e 2011. O método utilizado foi caracterizado como exploratório-descritivo.

## **4. Resultados e Discussão**

No ano de 1997, a empresa que apresentou melhor resultado referente ao lucro líquido no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar foi a Petrobrás, com 41.173 funcionários e um lucro líquido de 2.715 milhões de dólares, tendo mantido a segunda posição em 2011, com 58.950 funcionários e lucro líquido de 17.646 milhões de dólares (Figura 2). Verifica-se que as

empresas avaliadas como melhores locais para se trabalhar no ano de 1997 proporcionaram aos seus funcionários:

- Orgulho do trabalho e da empresa.
- Clareza e abertura na comunicação interna.
- Oportunidade de carreira.
- Camaradagem no ambiente de trabalho.
- Segurança e confiança na gestão.
- Treinamento e desenvolvimento.
- Inovação no sistema de trabalho.
- Salários e benefícios.

Entre as principais vantagens de cada uma das organizações pode-se elencar:

- Sistema de gestão descentralizado e que proporciona autonomia.
- Possibilidade de o funcionário tornar-se sócio.
- Os empregados são os donos da empresa (comunidade de profissionais).
- Ampla oportunidade de ascensão profissional.
- Emprego estável.
- Sistema de premiação de resultados.
- Excelente sistema de remuneração.
- Ambiente de trabalho alegre e descontraído.
- Exportação de talentos para outras subsidiárias do mundo
- Ambiente de trabalho agradável e comunicação aberta.

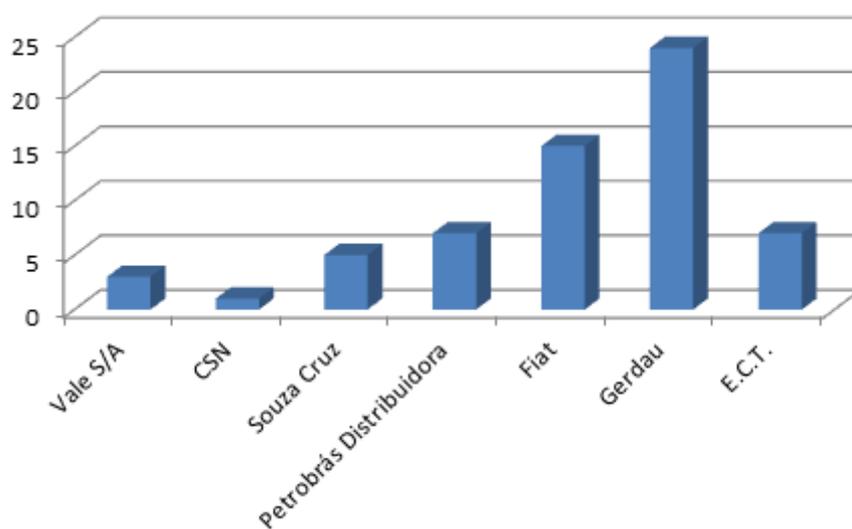
A empresa que mais evoluiu no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar no período de 14 anos foi a Gerdau, com lucro líquido variando de 238 milhões de dólares para pouco mais de um bilhão de dólares (Figura 1). Em contrapartida, a empresa que teve maior pontuação negativa no ranking foi a Copel, que em 1997 apresentava lucro líquido de 536 milhões de dólares e 7.991 funcionários, e em 2011 obteve lucro líquido de 319 milhões de dólares e 1.863 funcionários (Figura 2).

No ano de 2011, verificam-se mudanças nos critérios das avaliações a que as empresas foram expostas, comparando-se com 1997. As empresas foram avaliadas em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado, sem considerar o que as empresas proporcionaram aos seus empregados e a avaliação também não abordou as principais vantagens das organizações na visão do funcionário, tais como carreira, estabilidade, premiação, remuneração, clima organizacional e oportunidade de trabalhar no exterior. A empresa com o maior lucro líquido foi a Vale, com lucro líquido de 20.158 milhões de dólares e um quadro de 48.485 funcionários, que evoluiu três posições nesse período de 14 anos, tendo sustentado a quarta posição em 1997, com lucro líquido de 1.339 milhões de dólares e 10.865 funcionários (Figura 1).

**Tabela 1** – Evolução no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar segundo a revista Exame 1997/2011

Evolução no ranking

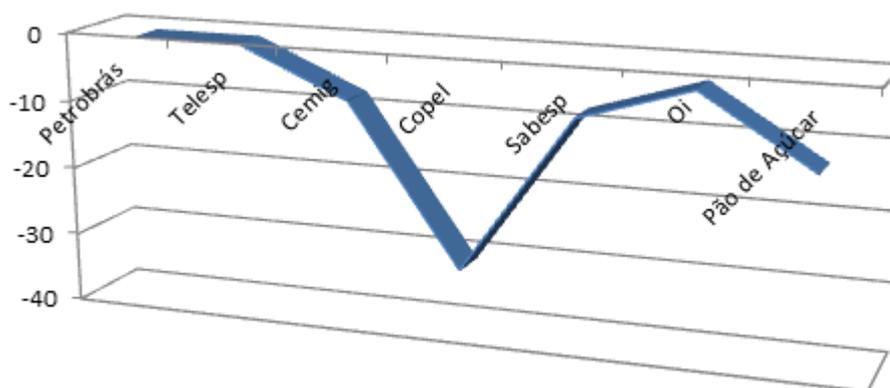
1997				Pontos (+)	2011			
Ranking	Empresa	Lucro Líquido US\$ milhões	Quantidade Funcionários		Ranking	Empresa	Lucro Líquido US\$ milhões	Quantidade Funcionários
4	Vale S/A	1339,6	10.865	3	1	Vale S/A	20158,9	48.485
7	CSN	798,0	10.995	1	6	CSN	1975,7	15.510
9	Souza Cruz	697,9	7.840	5	14	Souza Cruz	853,8	7.400
30	Petrobrás Distribuidora	249,4	3.356	7	23	Petrobrás Distribuidora	675,4	4.505
34	Fiat	241,9	24.045	15	19	Fiat	744,1	15.805
35	Gerdau	238,0	7.926	24	11	Gerdau	1069,3	
40	E.C.T.	204,9	77.577	7	33	E.C.T.	470,6	116.138



**Figura 1** – Evolução no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar segundo a revista Exame 1997/2011

**Tabela 2** – Regressão no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar segundo a revista Exame 1997/2011

Regressão no ranking								
1997				Pontos (-)	2011			
Ranking	Empresa	Lucro Líquido US\$ milhões	Quantidade Funcionários		Ranking	Empresa	Lucro Líquido US\$ milhões	Quantidade Funcionários
1	Petrobrás	2715,9	41173	1	2	Petrobrás	17646,3	58950
3	Telesp	2021,2		1	4	Telefônica	2321,8	7581
14	Cemig	549,5	12550	8	22	Cemig Geração e Transmissão	676,5	1798
15	Copel	536,1	7991	31	46	Copel Geração e Transmissão	319,3	1863
17	Sabesp	495,7	19129	8	25	Sabesp	652,2	14896
25	Oi	288,4	4966	3	28	Oi	536,2	4004
28	Pão de Açúcar	254,6		13	41	Pão de Açúcar	382,9	58310



**Figura 2** – Regressão no ranking das melhores e maiores empresas para se trabalhar segundo a revista Exame 1997/2011

Na revista de 1997, as variáveis estudadas associavam-se aos fatores higiênicos e motivacionais:

- Oportunidade de carreira
- Segurança e confiança na gestão
- Orgulho do trabalho e da empresa
- Clareza e abertura na comunicação interna
- Camaradagem no ambiente de trabalho

- Treinamento e desenvolvimento

Na revista de 2011, as variáveis estudadas possuíam enfoque nos aspectos voltados ao negócio:

- Crescimento
- Rentabilidade
- Saúde financeira
- Participação de mercado
- Produtividade por empregado

Verificou-se que na revista de 1997 foi possível identificar e analisar como os funcionários das empresas selecionadas puderam avaliar o desempenho e outros fatores das empresas onde atuam, porém na revista de 2011 a avaliação restringiu-se aos critérios de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado, contemplando somente a visão da empresa.

## **5. Considerações Finais**

Analisando os resultados, pode-se observar que as empresas indicadas como melhores para trabalhar apresentam, considerando as variáveis estabelecidas no estudo, médias de desempenho superiores em relação às demais empresas pesquisadas, nas variáveis crescimento e retorno sobre o patrimônio líquido.

O presente artigo analisou o grau de satisfação dos funcionários nas empresas na pesquisa da revista Exame. Foram analisadas as 50 melhores empresas da revista de 1997 e de 2011, e somente as informações das 500 Melhores e Maiores empresas publicadas nas Revistas Exame edições nos anos mencionados, o que não possibilitou realizar qualquer tipo de comparação com outras empresas e publicações, principalmente no que diz respeito à evolução do grau de satisfação dos funcionários das empresas, podendo essas questões serem tratadas em futuras pesquisas.

Na revista de 1997, o levantamento que considera a opinião do funcionário em relação à oportunidade de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa e outros fatores, corrobora com os estudos de Herzberg (1968) que constatou que os fatores motivacionais produzem aumento na produtividade e excelência acima dos níveis normais.

Na revista de 2011, foi possível perceber que os fatores que concernem a visão do funcionário não foram avaliadas, o que demonstra uma tendência divergente aos fatores motivacionais propostos por Herzberg (1968), e uma inclinação ao behaviorismo proposto por Skinner (2002). Dessa maneira, ao retomar a abordagem Skinneriana que considera a influência dos fatores externos como determinantes do comportamento humano, pode-se fazer uma analogia com os dados obtidos na revista Exame do ano de 2011 na qual salienta fatores focados preferencialmente ou tão somente no alcance de resultados e na performance individual/coletiva.

Conclui-se, portanto, que na revista de 1997 é possível caracterizar as abordagens humanistas nos critérios de avaliação das Melhores e Maiores empresas para se trabalhar, porém na revista de 2011 os critérios apontam para o processo inverso às abordagens humanistas mencionadas. Falta, portanto, surgir

algo que substitua a teoria humanista nos dias atuais, deixando o questionamento para pesquisas futuras.

## Referências

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia de trabalho. 5ª Ed. São Paulo. Cortez, 1992.

HERZBERG, F. **One more time: How do you motivate employees?** Harvard Business Review, 1968, Vol. 46 Jan –Febr, p. 53-62.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações** – O homem rumo ao século XXI. 1ª Ed. São Paulo. Atlas, 1994.

LIMA, Emanuel Marcos; CORRAR Luiz João. **Comparação entre as empresas melhores e melhores apontadas como melhores para trabalhar**. 2010. 17 f. Artigo - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 1ª Ed. São Paulo. Martins Fontes, 1980.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores** – As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, Editora Abril, Edição Julho/1997.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores** – As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, Editora Abril, Edição Julho/2011.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores** – As 500 maiores empresas do Brasil. <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/2/1997/lucro-liquido-legal>>. Acesso em: 18 jun 2013.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. São Paulo. Editare, 1989.

SKINNER, B. F.. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo. Martins Fontes, 2000.

SKINNER, B. F.. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo. Cultrix, 2002.