



**UFSM**

Universidade Federal de Santa Maria

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E MARKETING –  
NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO/INTELECTUAL: O CASO DAS “100  
MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR”.**

Aluna: Cândice Avancini Pereira

Orientadora: Lucia Madruga

Santa Maria, RS - Junho de 2004.

## RESUMO

O presente estudo refere-se a uma pesquisa de carácter documental e bibliográfica, baseada nas edições de 2001, 2002 e 2003 da revista Exame, com o título de “100 melhores empresas para você trabalhar”. Assim, foram seleccionadas trinta e uma empresas, presentes nessas edições, que se destacaram como as melhores, de acordo com o critério de avaliação utilizado (quatro e cinco estrelas). Desse modo, buscou-se constatar se as organizações têm como o seu objetivo maior valorizar o importante capital humano/intelectual e, além disso, outras questões mais específicas, como inquirir se as empresas estão aptas para oferecer oportunidades de carreira e treinamento, bem como proporcionar segurança e confiança na gestão, além de propiciar ao indivíduo orgulho do trabalho e da empresa, e, também, detectar se há clareza e abertura na comunicação interna. Baseado nisso, encontrou-se na literatura pensamentos e entendimentos que acreditam na importância de investir e valorizar o ser humano. E em relação às empresas, constatou-se que 48% (cinco estrelas) delas propiciam orgulho do trabalho e da empresa, e 77% (quatro estrelas) delas oferecem oportunidades de carreira e treinamento. Essas percentagens equivalem ao máximo de comprometimento das organizações nesses critérios.

**Palavras-chave:** capital humano/intelectual, organizações, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

The present study is regarded to a survey of bibliographic and documental character based on the editions of 2001, 2002 and 2003 of Exame's magazine, with the title of “100 best companies to work for”. There were selected thirty-one companies in those editions, which point out as the best according to the evaluation criteria used (four and five stars). By this was tried to discover if the organizations have as main objectives to value the important human/intellectual capital, and besides this other more specific questions as if the companies are able to offer career opportunities and training, as well as to offer security and trust on the management and offer the individual proud of work and of the company and also detect if there is clean and open internal communication. Based on that there were found literature thoughts and comprehensions which believe in the importance of investing and valuing the human being. In regards to the companies was discovered that 48% (five stars) of them offer proud of work and of the company and 77% (four stars) of them offer career opportunities and training. These percentages are equal to the maximum of commitment of the organizations in these criteria.

**Key word:** Human/intellectual, organizations, people management.

## INTRODUÇÃO

No passado, as organizações, para alcançarem seus objetivos da maneira mais eficaz, concentravam-se com maior ênfase naqueles recursos que lhes eram, embora para algumas ainda sejam, mais problemáticos, difíceis e escassos, em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis e abundantes. O interessante é que eram os recursos humanos os constituintes desses recursos fáceis e abundantes, causando, então, uma despreocupação das empresas em fazer investimentos nessa área.

Entretanto, com o rápido avanço da tecnologia, o mercado de trabalho tornou-se mais sofisticado. Desse modo, os recursos humanos adquiriram novas expectativas que passaram a exigir melhores condições de trabalho e de aplicação de suas novas habilidades.

Assim, este estudo justifica-se por se acreditar que a valorização do capital humano e intelectual é fator determinante na competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações. Além disso, o próprio desenvolvimento da consciência social vem tornando o mundo mais exigente, em qualquer aspecto, mas principalmente no que diz respeito ao ser humano, ou seja, nas capacidades e potencialidades.

Desse modo, compreender o indivíduo, com suas particularidades, tem sido não só um desafio, mas uma conquista para muitas empresas. Isso se deve ao fato de estarem descobrindo, e por descobrir, a preciosidade que é o homem, visto que percebe-se que sem o pensar e o agir os instrumentos de trabalho e a tecnologia não produzem resultados. Portanto, é preciso o auxílio das pessoas para que possam existir, funcionar e produzir.

Nesse sentido, reconhece-se como de fundamental importância o presente tema, já que é o aspecto que impulsiona o real desenvolvimento. Por essa razão, a pesquisa constitui-se numa importante ferramenta de auxílio ao processo decisório das organizações, quando referirem-se ao ser humano, o que por si só já justifica a sua prática.

Portanto, investiga-se nesse trabalho se as instituições têm como o seu objetivo maior valorizar o importante capital humano/intelectual, dentro dos seus estabelecimentos, através de uma revisão de literatura e de uma pesquisa documental, realizada em publicação sobre o desempenho das empresas. Além disso, há outras questões mais específicas, como inquirir se as empresas selecionadas estão aptas para oferecer oportunidades de carreira e treinamento, bem como proporcionar segurança e confiança na gestão, além de propiciar ao indivíduo orgulho do trabalho e da empresa, e, ainda, detectar se há clareza e abertura na comunicação interna.

## **1- O ATUAL CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Sabe-se que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou colaborando dentro de organizações, já que a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações, pois passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Assim sendo, as pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos (lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc), as organizações envolvem as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as instituições crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento, conforme o discurso de Chiavenato (1999).

### **1.1- O valor das pessoas para as organizações do novo paradigma**

Como as organizações são constituídas por pessoas, Chiavenato (1999) afirma que elas significam para os indivíduos um meio pelo qual podem alcançar

muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados, muitas vezes, apenas através do esforço individual. Assim sendo, as instituições organizacionais surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto, para alcançar inúmeros objetivos. Os seres humanos não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos, muito pelo contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Desse modo, Ribeiro (1993) ressalta que o desenvolvimento tecnológico está gerando profundas alterações na economia mundial. Na realidade, pode-se falar em uma verdadeira mutação econômica, mediante a qual perdem valor as coisas tangíveis (palpáveis, concretas), e passam a ser valorizadas as intangíveis (abstratas).

Com esse mesmo entendimento está Capra citado por Ribeiro (1993), que destaca as características da mutação que o mundo está vivenciando e a fundamenta como um processo cíclico de substituição de valores, em que é muito bem representada pela diminuição da importância que assumem as coisas tangíveis, ou seja, ligadas à existência de matéria, e a crescente preocupação que se tem com os aspectos relacionados com o tempo.

Nesse contexto, Chiavenato (1999) ressalta três aspectos fundamentais sobre os indivíduos: as pessoas como seres humanos dotados de personalidade, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização. Outro aspecto, referente às pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo como os elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e de aprendizagem; pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos. E o terceiro aspecto, reporta-se às pessoas como parceiros da organização e capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização na expectativa de colherem retornos desses

investimentos, daí o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações, e também o caráter de atividade e autonomia; pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Dessa forma, entende-se que é difícil separar os indivíduos das organizações e vice-versa, já que não existem fronteiras muito definidas entre o que é e o que não é uma organização. Bem como não se pode traçar exatamente os limites da influência de cada pessoa em uma organização, porque a análise é feita no todo, é avaliado o contexto, segundo Chiavenato (1999).

Tem-se claramente a idéia de que o ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interação com seus semelhantes. Assim, em face das limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Para Barnard citado por Chiavenato (1999), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização, que engloba a capacidade dos indivíduos de se comunicarem, de estarem dispostos a contribuir com ação e a fim de cumprirem um propósito comum.

Assim, de acordo com Chiavenato (1999), a disposição de contribuir com ação significa disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de se confiar à organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo, com o passar do tempo, significando que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função, também, do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização, por se tratar de um aspecto importante na vida do indivíduo, já que é uma forma de estímulo e motivação para o engajamento no trabalho.

Nesse caso, em organizações bem sucedidas, segundo Ulrich (1998), qualquer que seja o setor ou área, as competências individuais estão se transformando em capacidades organizacionais, justamente pela valorização

demonstrada na atualidade, que não era vista no passado. Nesse sentido, Shinyashiki (1995, p. 106) diz que “A frase é mais do que conhecida, mas vale a pena repetir: tecnologia pode ser comprada, estruturas podem ser copiadas, mas o que realmente faz a diferença são os seres humanos”.

As empresas estão passando por mudanças e transformações diárias, seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja modificando os seus produtos ou serviços, seja alterando o comportamento das pessoas, seja mudando os seus processos internos, como cultura; seja estabelecendo uma marca. As organizações estão sempre mostrando diferentes características na sua estrutura e nos seus processos, cujas alterações provocam constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais, conforme Chiavenato (1999).

O valor de uma organização não se mede mais, hoje, em termos de seu patrimônio físico, seja ele constituído de dinheiro, prédios, máquinas, terra ou outros mais. Uma empresa valerá mais do que outras em termos de comparações não materiais, tais como a capacidade intelectual de seus recursos humanos. Ribeiro (1993, p. 07), afirma que “Certamente muitos outros valores estão sendo atingidos pelo desenvolvimento tecnológico, como, por exemplo, os relacionados à individualização, criatividade, flexibilidade, patrimônio, limites, autonomia, informação e tantos outros característicos de uma nova era, resultante de uma nova onda”.

Sobre esse mesmo assunto, Naisbitt e Abuderne citados por Ribeiro (1993, p. 10) dizem que “O capital financeiro, recurso estratégico da sociedade industrial, é substituído, na sociedade da informação, pelo capital humano”.

Outro autor que compartilha esse tema é Ulrich (1998), dizendo que a utilização pessoal de tecnologia também alterou o fluxo e o uso da informação. Por isso, as idéias serão o meio circulante dentro de pouco tempo e o capital intelectual pode ser hoje captado e comunicado imediatamente a outros.

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas. Apesar de serem um conjunto de vários recursos

(humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, etc) reunidos para obter efeitos multiplicadores, chamados de efeitos sinérgicos, as instituições são basicamente dinamizadas por pessoas, já que são as mesmas que as fazem existirem. Todos os demais recursos são amorfos e inativos, dependendo da inteligência humana para serem colocados em ação da melhor maneira possível. Logo, a sinergia representa o efeito multiplicador, não apenas aditivo ou cumulativo, dos esforços humanos que interagem entre si, provocando uma alavancagem de resultados. É por meio da sinergia que uma empresa adquire recursos e produz resultados maiores do que os recursos adquiridos, além de gerar riqueza e criar valor.

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as armas no campo de batalha competitivo. As organizações empresariais passarão a competir agressivamente pelo melhor talento. As habilidades de gerentes ágeis, globais e expatriados tornam-se necessidades ainda mais prementes, mas poucos se qualificam. As empresas bem sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global. Os gerentes mais preocupados em manter essas características possuirão o capital intelectual necessário a criar e distribuir os produtos e serviços para empresas globais, ou seja, melhor será aquele que dominar a globalização, sem receios e preconceitos, conforme o pensamento de Ulrich (1998).

Assegurar capital intelectual, para o mesmo autor, significa elevar o nível da liderança, pois em pouco tempo a liderança será baseada na equipe e descentralizada, em lugar de ser conduzida por uma única pessoa. Tornar-se-á um processo constante de desbravamento e aceitação de riscos, ou melhor, empreendedorismo, e não uma série de decretos derivados do processo formal de solução de problemas. Para atender essas tendências, muitos líderes empresariais terão de ser gerentes muito à vontade em diversos contextos globais, que apreciam e podem influir em culturas diferentes e ao mesmo tempo equilibrar economias globais de escala com a resposta local. Preencher uma



bancada de líderes com novos talentos para liderança exigirá novos modelos de liderança. Os líderes dotados das habilidades do futuro podem não estar atualmente na função, mas podem ser criados ou descobertos, eis o desafio do momento.

Do ponto de vista sociológico, segundo Chiavenato (1999), as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, com o intuito de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são propositada e intencionalmente criadas e estruturadas para atingir determinados objetivos e são continuamente redefinidas e reestruturadas à medida que os objetivos são atingidos ou à medida que descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo ou menor esforço ou ainda em função de mudanças ambientais que exijam novas configurações. Nesse sentido, uma organização nunca chega a ser uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e em constante e contínua mutação e desenvolvimento. Tudo na organização deve ser visto dessa maneira, ou seja, algo como o vir a ser e não apenas o que já é, ou melhor, o atual e o potencial.

Além de tudo o que foi citado acima, Chiavenato (1999) complementa que a moderna definição de organização concebe-a como um processo estruturado em que diferentes indivíduos interagem para alcançar objetivos, e ainda provocam um impacto sobre os processos de tomada de decisão dentro da empresa. Nesse aspecto, os participantes envolvidos na organização, seja de que segmento for, são os empregados; os investidores e acionistas; os fornecedores (de matérias-primas, recursos humanos, etc); os clientes, consumidores e usuários; governo; e sociedade.

Assim sendo, nesse contexto, tanto a organização como seus parceiros estão envolvidos em uma mútua adaptação. Embora um equilíbrio entre os indivíduos e a organização seja constantemente perseguido, ele nunca é completamente alcançado em virtude das mudanças de necessidades, de objetivos e de relações mutáveis de poder, ou seja, as variáveis estão sempre presentes. Assim, a adaptação é um processo constante cuja regra é a mudança e o ajustamento. Todos os parceiros (internos ou externos) provocam um impacto

sobre a adaptação e os processos de tomada de decisão, tornando-se supérfluo em outras áreas. Portanto, os limites da organização são flexíveis e não claramente definidos como nos organismos vivos, já que eles se expandem e se contraem, incluindo certos grupos de parceiros ou excluindo outros, conforme o processo de adaptação e de tomada de decisão envolvido, de acordo com Chiavenato (1999).

## **1.2- As exigências para a gestão de pessoas**

Dentro desse mundo em contínua mudança e transformação, a gestão de pessoas representa a maneira pela qual as empresas procuram lidar com as pessoas trabalhando em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Assim, o elemento mais importante da organização que não pode e nem deve ser tratado como mero recurso de produção, é o precioso capital intelectual, segundo Chiavenato (1999).

De acordo com Ulrich (1998), assegurar esse tão falado e desejado capital intelectual também implica outros aspectos, como: aprender a divulgar mais depressa idéias e informações por toda a empresa; novas idéias devem ser geradas e generalizadas, mas os gerentes e profissionais de RH precisam criar políticas e práticas que estimulem tal aprendizado; ultrapassar o aprendizado e chegar até o aprendizado rápido, visto que uma organização capaz e de aprendizado rápido dissemina idéias e inovações rapidamente além das fronteiras, mediante processos melhorados de fluxo de informações. Desse modo, criar organizações nas quais o capital intelectual é constantemente atualizado será um aspecto significativo do trabalho de RH e de quem se comprometer com esse magnífico trabalho, ou desafio para os mais cautelosos.

Logo, a moderna gestão de pessoas procura tratar os seres humanos como tal e como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira

tradicional de tratá-los meramente como meios de produção. Por isso, hoje, a tendência é fazer com que todos os indivíduos, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradores, e não simplesmente executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização. Dessa maneira é que se dão as organizações bem sucedidas, ou seja, dessa forma é que elas se solidificam, conforme Chiavenato (1999).

Segundo Ulrich (1998), o papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH e outros se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subordinados. Em empresas nas quais o capital intelectual se torna uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais de RH devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento desse capital, tornando-se assim os defensores dos funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização. Como ativos defensores dos funcionários, que compreendam suas necessidades e garantam que elas sejam atendidas, eleva-se a contribuição global dos colaboradores, pois o ser humano necessita acima de tudo de atenção.

O homem vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, onde montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos. Assim, “organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações” (Chiavenato, 1999, p. 83, 84).

Assim, para Ulrich (1998), os resultados da administração da contribuição dos funcionários são representados pelo maior envolvimento e competência dos mesmos. As práticas de RH devem ajudar os funcionários a contribuir mediante sua competência em realizar um bom trabalho, bem como seu compromisso com o trabalho diligente, já que com a nova tecnologia, caso haja necessidade, os

funcionários podem trabalhar em casa, em locais distantes, ou dispersos em escritórios de clientes e ainda permanecerem conectados à empresa. Tudo para o bem estar de todos, diz-se empresa e funcionários.

Por conseguinte, para Chiavenato (1999) se as empresas são compostas de pessoas, o estudo delas constitui a unidade básica para o estudo das organizações, mas os indivíduos precisam engajar-se em organizações para alcançar os seus objetivos e nem sempre este casamento é fácil. Como as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas, as diferenças individuais proporcionam a cada ser humano as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Desse modo, cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma infinidade de variáveis.

O autor continua afirmando que transpondo essas questões para o comportamento, entende-se que ele é a forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Assim, ele é afetado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos, decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos; e os fatores internos, como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

Desse modo, Chiavenato (1999) acredita que as pessoas se comportam não em relação à realidade propriamente dita, mas de acordo com a maneira pela qual a percebem e a sentem, conforme as suas cognições pessoais, isto é, de acordo com as peculiaridades da sua singularidade. Em decorrência disso, os atos e comportamentos de uma pessoa são guiados pela sua cognição, ou melhor, pelo que pensa, sente e acredita. O homem recebe insumos do ambiente e modifica e adapta continuamente os seus hábitos e crenças para reduzir as suas dissonâncias, mas também reage aos mesmos, podendo até adotar uma posição proativa, antecipando-se e provocando mudanças no ambiente para reduzir as suas dissonâncias. Além disso, o homem é capaz de ter objetivos e aspirações e aplicar grandes doses de esforço pessoal no sentido de alcançá-los.

E ainda, o homem desenvolve constantemente as suas capacidades mentais, como pensar, raciocinar, decidir, etc, e também adquire informações e crenças que lhe permitem melhor conhecer os objetos, pessoas, ou situações em seu meio para enfrentá-los adequadamente.

Então, entende-se que as organizações têm missões, pois sem elas não se sabe qual o rumo do processo, ou seja, não se sabe a que vêm, o porquê da sua existência. Paladini (1997), complementa este raciocínio enfatizando o elemento humano presente na empresa, ao qual são oferecidas condições de trabalho, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer e procedimentos motivacionais que atendem as suas expectativas. De modo geral, pode-se entender que se deseja, para o “empregado”, condições que proporcionem uma vida condizente àquelas pessoas que integram e usufruem as ações empresariais. Isso quer dizer que deve haver disponibilidade plena de informações, visto que sem elas as ações dos indivíduos ficam prejudicadas, e a criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou danos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie. Nesse sentido, Shinyashiki (1995, p. 106) ressalta que “A palavra empregado já está fora de moda. Empregado era aquele que ocupava o emprego. Hoje queremos mais. Queremos pessoas que colaborem, que vibrem com o nosso trabalho, parceiros, gente que decida a partida”.

O comportamento humano nada tem de lógico, pois é totalmente psicológico. Lidar com pessoas representa um desafio muito maior do que lidar com coisas lógicas e determinísticas, como máquinas, equipamentos, instalações, etc. Os dirigentes e gerentes das organizações estão muito bem preparados para lidar com coisas lógicas e com aspectos *hard*, como coisas concretas e físicas que envolvem assuntos materiais, mas estão dramaticamente despreparados para lidar com pessoas e com aspectos *soft*, como questões psicológicas que envolvam aspectos humanos (Chiavenato, 1999, p. 88).

Dessa maneira, quando as empresas compreendem as necessidades de seus funcionários, garantem atendimento elevando a contribuição global deles, a qual é essencial a qualquer ramo de atividade, não só por si mesma (a

desejabilidade social de funcionários dedicados), mas também porque ela influi na capacidade de uma empresa se transformar, atender expectativas do consumidor e melhorar o desempenho financeiro. Quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa, devido unicamente ao comprometimento desses indivíduos, afirma Ulrich (1998).

Por conseguinte, afirma que, as principais atividades para a administração da contribuição dos funcionários são ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis. Isso porque quando demandas cada vez mais altas são colocadas aos funcionários, os profissionais de RH buscam e implementam criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e se sintam com algum domínio sobre a empresa. Ajudam a manter o contrato psicológico entre o funcionário e a empresa e fornecem aos funcionários novas ferramentas com as quais possam atender expectativas ainda mais elevadas.

A contribuição do funcionário se torna uma questão empresarial crítica porque, ao tentar produzir mais com menos funcionários, as empresas não têm outra escolha senão tentar envolver não só o corpo, mas a mente e a alma de cada um deles. Essa contribuição é elevada quando estes se sentem livres para apresentar idéias, quando sentem que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta e quando sentem que mantêm com a empresa uma relação de emprego válida e valorizada (Ulrich, 1998, p.158).

Portanto, para Chiavenato (1999) as pessoas constituem o principal ativo da organização. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos funcionários. Assim, quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. Desse modo, a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

## 2- METODOLOGIA

A pesquisa realizada para esse estudo é de caráter documental e bibliográfica, pois foi baseada em pesquisa já publicada e buscou-se referências de alguns autores sobre o tema. O veículo para o atual estudo foi uma publicação da revista Exame (anos de 2001, 2002 e 2003), que teve como teor reportagens sobre empresas brasileiras, que são consideradas as cem melhores empresas para se trabalhar, em diferentes segmentos.

As instituições que constam nas edições da revista Exame, com o título de “100 melhores empresas para você trabalhar”, inscrevem-se voluntariamente e passam por um processo seletivo. O processo de seleção se dá da seguinte forma: em fevereiro, anúncios nas revistas Exame e VocêS/A avisam sobre o início das inscrições e as empresas interessadas devem se inscrever na pesquisa e devem assinar um termo de compromisso em que concordam com a metodologia utilizada e em prezar a lisura do processo. Assim que confirma sua inscrição, a empresa recebe uma senha de acesso ao site do guia, em que há as instruções sobre todo o processo e arquivos para *download*.

Dessa forma, dependendo do número de funcionários, a empresa receberá um, dois ou três lotes da pesquisa, sendo que cada um tem 300 questionários/senhas. Na inscrição, a empresa escolhe se quer que seus funcionários respondam à pesquisa pela internet (senha) ou pelo cartão de leitura óptica (questionário impresso). Os funcionários que respondem à pesquisa devem ser escolhidos numa seleção randômica utilizando um programa baixado do site do guia e devem ter liberdade para falar sobre sua satisfação no trabalho, se forem coagidos, a empresa será desclassificada. Ao mesmo tempo, o RH responde a outro questionário sobre políticas de gestão de pessoas e ambos os questionários devem ser devolvidos em até 40 dias após a postagem do material pelo guia. Só então começa a tabulação e a análise dos dados.

Por conseguinte, passam para a segunda fase as empresas que obtiveram as maiores notas médias na composição dos dois questionários. Depois disso, as organizações são visitadas pelos jornalistas do guia, cuja visita consiste em duas

reuniões, uma com funcionários de nível operacional e outra com gerentes. Após a visita, uma nova nota (peso 10%) é adicionada à média da empresa. A última etapa é uma reunião de consenso entre os jornalistas do guia e os consultores do Great Place to Work Institute, que dá consultoria a Exame no projeto. A lista das 100 é decidida com base na nota final.

Esse estudo desenvolveu-se a partir da análise de trinta e uma empresas presentes nas edições da revista Exame dos anos de 2001, 2002 e 2003. O aspecto norteador da escolha foram as estrelas (método de avaliação), de quatro a cinco, alcançadas pelas organizações nos critérios de análise do guia: oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, e clareza e abertura na comunicação interna.

### 3- RESULTADOS

Constatou-se no decorrer da pesquisa, que as empresas selecionadas realmente investem nas pessoas, servindo de exemplo para muitas outras organizações que estão iniciando essa caminhada, e para aquelas que ainda não pensaram a respeito e estão ficando obsoletas. A tabela 01 indica a situação das empresas em cada um dos critérios analisados: oferecem oportunidades de carreira e treinamento (**A**), transmitem segurança e confiança na gestão (**B**), propiciam orgulho do trabalho e da empresa (**C**), e proporcionam clareza e abertura na comunicação interna (**D**).

Tabela 01: classificação quanto ao número de estrelas.

Critério Nº de Estrelas	A		B		C		D	
	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%	Nº Emp.	%
*****	7	23%	11	35%	15	48%	9	29%
****	24	77%	20	65%	16	52%	22	71%
<b>Total de Empresas</b>	<b>31</b>		<b>31</b>		<b>31</b>		<b>31</b>	



Conforme a tabela 01, é possível evidenciar que na categoria das cinco estrelas, o maior percentual encontra-se no critério **C** (proporcionam clareza e abertura na comunicação interna), que para Ulrich (1998) significa aprender a divulgar mais depressa idéias e informações por toda a empresa, pois novas idéias devem ser geradas e generalizadas. E segundo Paladini (1997), deve haver disponibilidade plena de informações, visto que sem elas as ações dos indivíduos ficam prejudicadas. Assim, valoriza-se o capital humano/intelectual.

Em relação à categoria das quatro estrelas, o maior percentual encontra-se no critério **A** (transmitem segurança e confiança na gestão), pois de acordo com Ulrich (1998) a contribuição é elevada quando os funcionários se sentem livres para apresentar idéias, quando sentem que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta e quando sentem que mantêm com a empresa uma relação de emprego válida e valorizada. Desse modo, o indivíduo sente-se parte da empresa.

Além dos dados da tabela 01, é possível verificar que nas empresas a aplicabilidade desses aspectos é revelada nos discursos de alguns membros dessas empresas, como: “Procuramos manter um clima organizacional que estimule a realização profissional, a aprendizagem contínua e a cidadania”. E ainda, “A equipe se mantém motivada quando tem autonomia e condições de se desenvolver”. Além dessas, “Fomos obrigados a fazer um enorme esforço para atração, retenção e desenvolvimento de jovens talentos. Aumentamos em 80% o investimento per capita em capacitação. Patrocinamos mais de três dezenas de MBAs e formamos 34 profissionais em Gestão de Projetos”. Outro depoimento interessante é o de um funcionário: “Esta empresa é nota 1000. Nós somos o principal patrimônio que a empresa possui, tanto que ela nos chama de associados e não de funcionários”.

Outro aspecto que ficou claro é que as instituições não tratam bem seus funcionários por benemerência, mas por uma razão pragmática, dá retorno financeiro. Porém, o ambiente propicia isso, porque nessas empresas a informação flui de forma rápida, eficiente e transparente em todas as direções. Cada um sabe o que deve fazer para dar sua parcela de contribuição para o

sucesso do grupo, pois as pessoas participam ativamente dos processos decisórios, são ouvidas e respeitadas. Desse modo, constata-se que há clareza e abertura na comunicação interna.

Saber que a organização acredita em seu potencial e, mais ainda, dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional é altamente gratificante. Desse modo, tem empresas que confiam que essa é a fórmula para que as pessoas se envolvam de corpo e alma com os negócios da empresa e sintam orgulho de fazer parte do time. Assim, fica claro que o intuito é a lucratividade, como ganho secundário, mas como ganho primário as oportunidades de carreira e treinamento.

Logo, o respeito ao ser humano é a base de tudo, tanto que a filosofia de uma das organizações selecionadas “é acreditar que as pessoas são fundamentais para o sucesso do negócio”. Assim, dar aos colaboradores condições para que eles mantenham a empregabilidade em alta é o seu maior papel social. Nesse caso, caracteriza-se a existência de segurança e confiança na gestão.

Outro aspecto de fundamental importância constatado, refere-se àquelas empresas que investem nas pessoas e as reconhecem com outras opções além do dinheiro (como atenção, estímulo e incentivo pessoal e profissional), pois sabem que os funcionários têm uma vida fora do trabalho e que desejam flexibilidade e atenção para os seus problemas. Assim sendo, elas olham para seus colaboradores como pessoas por inteiro, não apenas como subalternos. Aspecto que retrata a existência de orgulho do trabalho e da empresa.

Ainda, o bom ambiente de trabalho não se deteriora por uma situação de crise ou devido a momentos difíceis enfrentados. O verdadeiro ambiente se constrói e se mantém de forma contínua, ao longo do tempo, já que quando uma empresa entra em crise, ela não tem mais tempo para mudá-lo. Porém, se já existir anteriormente um clima de confiança, credibilidade, respeito e imparcialidade, será mais factível mantê-lo.

Portanto, as organizações que adotam como princípio a valorização das pessoas têm um desafio permanente pela frente: manter o grau de satisfação e

motivação do time ao longo do tempo. E, para isso, precisam entender que investir em gente é um trabalho contínuo, ou seja, infundável.

## **CONCLUSÃO**

Através da elaboração deste estudo, compreendeu-se que quanto mais espaço é proporcionado para o envolvimento do funcionário, maior será o seu comprometimento com a empresa e com as oportunidades oferecidas por ela. Isso porque, para o indivíduo, saber que a organização acredita em seu potencial e lhe dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional, é altamente gratificante e lisonjeador.

Logo, o respeito ao ser humano é a base de tudo. Por isso, ajudar os funcionários a alcançar sua realização pessoal é, e deve ser, o maior objetivo de qualquer empresa.

Assim, entende-se que as empresas só mudam quando existe o real e sincero interesse da alta administração em torná-las um excelente lugar para trabalhar, isto é, precisam acreditar que o resultado dos negócios vem das pessoas. Nesse sentido, as melhores instituições para trabalhar demonstram grande preocupação em manter um canal permanente de informação com seu pessoal.

Há quase um consenso nos dias atuais em relação à importância da motivação dos funcionários para o sucesso de uma empresa. O grande problema é que, na prática, muitos empresários acabam subestimando essa realidade, pelo fato de não saber quantificar o real impacto desse fator sobre os negócios.

Outro fator imprescindível é que sabe-se que o objetivo geral de qualquer organização é o lucro. Assim sendo, deve-se motivar os funcionários e torná-los orgulhosos do local em que trabalham. Para que através disso haja condições de potencializar os efeitos das estratégias de negócio, visando o aumento dos lucros.

Durante muitos anos, imperou o conceito de que cabia ao funcionário se adaptar ao perfil da empresa, mas houve modificações na atualidade. Passou a ser o colaborador quem deve se informar sobre a organização na qual gostaria de trabalhar e compreender sua cultura. Feito isso, ele deve se perguntar se os valores da companhia em questão e os seus próprios valores estão em sintonia, já que como a motivação leva as pessoas a produzir mais e melhor, esse alinhamento de interesses torna-se fundamental para que o indivíduo desempenhe todo o seu potencial e se realize.

Portanto, conclui-se que as melhores empresas tratam de criar trabalhos realmente satisfatórios e tentam demonstrar aos funcionários que eles são importantes, valiosos e fundamentais para o processo. Desse modo, vale ressaltar mais uma vez que o capital humano é único e impulsionador de inúmeros instrumentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIA EXAME: 100 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2001.
- GUIA EXAME: 100 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2002.
- GUIA EXAME: 100 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2003.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

