

## **Laudo Técnico: Pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar- 2010**

### *Sumário*

1. Descrição da Pesquisa.....	2
1.1 Parceria FIA / Você S/A .....	2
1.2 Diretrizes da Pesquisa.....	2
1.3 Os Índices da Pesquisa.....	2
2. Regras para participação na pesquisa e inscrições.....	3
2.1 Quais empresas podem participar .....	3
2.2 Formas de inscrição .....	3
2.3 Quais empregados podem responder .....	4
3. Formulário do empregado – Instrumento para produção do IQAT .....	4
3.1 Critérios de elaboração .....	4
3.2 Composição do Índice.....	4
3.3 Fundamentação teórica .....	5
4. Formulário da empresa – Instrumento para produção do IQGP .....	8
4.1 Critérios de elaboração .....	8
4.2 Composição do Índice.....	9
4.3 Fundamentação teórica .....	9
4.4 Cadernos de Evidências (Book).....	12
5. Metodologia .....	18
5.1 Critérios de classificação das empresas .....	18
5.2 Pontuações por categorias.....	18
5.3 Lotes de questionários.....	18
5.4 Cálculo da amostra mínima .....	19
5.5 Exemplo de cálculo de lote e amostra mínima .....	19
7. Visitas às empresas .....	20
8. Tópicos Especiais em 2010.....	21

## **1. Descrição da Pesquisa**

### ***1.1 Parceria FIA / Você S/A***

A Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), desde 2006, é responsável pela pesquisa que define anualmente *As Melhores Empresas para Você Trabalhar* do Brasil.

Os professores da FEA-USP e coordenadores do MBA-RH e do PROGEP-FIA, Joel Dutra e André Fischer coordenam a pesquisa e, ao mesmo tempo, administram uma base de dados sobre gestão de Recursos Humanos sem precedentes no país.

Preservando a confidencialidade de todos os envolvidos, o material de pesquisa para elaboração do Guia, que no ano passado obteve respostas de mais de 120 mil profissionais de 491 empresas, é utilizada em projetos acadêmicos dos cursos de graduação e pós-graduação da FEA-USP e nos programas de especialização da FIA.

Ao final do processo seletivo, as empresas participantes recebem o Sumário Executivo com o resultado de sua participação.

### ***1.2 Diretrizes da Pesquisa***

Quatro diretrizes são perseguidas pela equipe técnica do Guia:

- Os métodos e procedimentos adotados são transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da pesquisa;
- A pesquisa é adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Todos os conteúdos e critérios adotados pela pesquisa se sustentam em uma base teórica sólida e atualizada sobre Gestão de Pessoas.

### ***1.3 Os Índices da Pesquisa***

As pontuações obtidas nas várias etapas da pesquisa resultam nos seguintes índices:

- **IQAT** - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho: É formado por dados relativos à *visão do empregado sobre a empresa*. É obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. O IQAT equivale a 70% do total de pontos na apuração do IFT;
- **IQGP** - Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas: É formado por dados relativos ao *que empresa oferece aos seus empregados*. É obtido por meio de informações

fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas (10% da nota total ou 50% do IQGP), além do Caderno de Evidências (10% da nota total ou 50% do IQGP). Este índice equivale a 20% do total de pontos na apuração do IFT;

- **IFT** - Índice de Felicidade no Trabalho: É composto pelos índices acima, além da nota da Visita\*. O IFT possui a seguinte fórmula de cálculo:  $(IQAT \times 0,7) + (IQGP \times 0,2) + (Visita \times 0,1)$ .

**Visita:** Dados obtidos por meio de visitas dos jornalistas às empresas pré-classificadas através do resultado do IQAT. Equivale a 10% do total de pontos na apuração do IFT.

## **2. Regras para participação na pesquisa e inscrições**

### ***2.1 Quais empresas podem participar***

Podem participar empresas com no mínimo 100 empregados atualmente e que estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos.

### ***2.2 Formas de inscrição***

Uma organização pode se inscrever de três formas:

- *Como empresa:* isso pressupõe que todos os seus empregados, inclusive os de filiais, estão aptos a participar da seleção randômica que escolherá aqueles que responderão à pesquisa.
- *Como grupo empresarial:* os questionários devem ser respondidos por funcionários de todas as empresas do grupo.
- *Como divisão de negócios:* um grupo pode escolher uma divisão/atividade/linha de negócios para ser avaliada. No caso, todas as empresas que fazem parte dessa divisão devem responder à pesquisa. A inscrição deve ser feita com o CGC/CNPJ principal daquela atividade. Podem participar, no máximo, três divisões de negócio. Exemplo: uma rede hoteleira não pode concorrer com apenas um de seus hotéis, mesmo que eles tenham CGC/CNPJ diferentes entre si. Deverão concorrer com todas as unidades que pertencem à divisão/atividade/linha de negócios.

### ***2.3 Quais empregados podem responder***

Desde que tenham sido selecionados aleatoriamente, todos os empregados podem responder à pesquisa (formulário do empregado), com exceção de terceiros que não trabalhem permanentemente e exclusivamente na empresa e de estagiários.

## **3. Formulário do empregado – Instrumento para produção do IQAT**

### ***3.1 Critérios de elaboração***

As experiências que as pessoas vivenciam ao trabalhar em empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Através dessas percepções as pessoas estabelecem vários tipos de relações:

- PESSOA ⇒ EMPRESA/ INSTITUIÇÃO
- PESSOA ⇒ EMPRESA/ ESTRATÉGIA
- PESSOA ⇒ EMPRESA/ NEGÓCIO/PRODUTO/CLIENTE
- PESSOA ⇒ EMPRESA/ EMPREGADORA
  
- PESSOA ⇒ GESTORES
- PESSOA ⇒ OUTRAS PESSOAS
- PESSOA ⇒ PROCESSOS DE GESTÃO
- PESSOA ⇒ TRABALHO E PROCESSO DE TRABALHO

As relações acima têm impacto no comportamento dos empregados. Esses *impactos comportamentais* influenciam o clima organizacional e podem ser classificados nas seguintes categorias:

- Identidade
- Satisfação / Motivação
- Liderança
- Aprendizado / Desenvolvimento

### ***3.2 Composição do Índice***

Essas quatro categorias nortearam a elaboração do formulário que é aplicado aos empregados das empresas participantes. As 64 questões foram divididas proporcionalmente da seguinte forma:

<b>Categorias</b>	<b>Número de questões</b>	<b>Percentual sobre o total</b>
Identidade	10	14,7%
Satisfação / Motivação	26	38,2%
Liderança	14	20,6%
Aprendizado / Desenvolvimento	14	5,9%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

### **3.3 Fundamentação teórica**

O conceito do formulário do empregado foi elaborado como instrumento para pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, que é utilizado para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados. O interesse em clima organizacional iniciou-se na década de 1930 e aumentou bastante durante a década de 1960. A literatura mostra diversas definições, como: apoio organizacional percebido (EISENBERG; HUNTINGTON, 1986), a estrutura da organização (PAYNE; PUGH, 1976) e o grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados (GLICK, 1985).

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização;
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

O empregado desenvolve a sua percepção baseado em como os negócios são conduzidos no dia-a-dia, e não na fala da alta administração ou na documentação oficial, por exemplo. É a partir dos comportamentos e ações pelas quais os empregados recebem reconhecimento e apoio que eles desenvolvem a resposta para a pergunta o que é importante aqui? Essa resposta representa o clima da organização (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

## *As categorias*

### **1. Identidade**

O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, bolsas de estudo, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor (TEIXEIRA, 2002).

Na categoria de impacto comportamental *identidade* estão agrupados os dados referentes ao nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir.

A identidade dos empregados com a organização está ligada aos seguintes fatores:

- Instituição
- Estratégia
- Negócio

Os comportamentos relativos à identidade são resultantes das seguintes relações:

- Pessoa / Instituição
- Pessoa / Estratégia
- Pessoa / Negócio

### **2. Satisfação e Motivação**

O clima organizacional pode ser genericamente definido como a percepção compartilhada de *como as coisas são por aqui* (REICHERS; SCHNEIDER, 1990). Conforme o modelo de abordagem de motivação *relações humanas*, diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento. De acordo com essa abordagem, diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização (CASADO, 2002).

Na categoria de impacto comportamental *satisfação e motivação* estão agrupadas as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivem na empresa e o que recebem pelo seu trabalho, e pela propensão a realizar mais do que realizam atualmente naquela organização.

A satisfação e motivação dos empregados com a empresa estão ligadas aos seguintes fatores:

- Trabalho (o que e como se faz)

- Ambiente físico (segurança, equipamentos etc.)
- Processos de gestão (RH e outros)
- Recompensa (o que e como se recebe)
- Ambiente social (com o que se relaciona e como se relaciona)

Os comportamentos relativos à satisfação e motivação são resultantes das seguintes relações:

- Pessoa / Empregadora
- Pessoa / Outras Pessoas
- Pessoa / Processos de Gestão
- Pessoa / Processos de Trabalho

### **3. Liderança**

Rogers (1961) indica que se o administrador, líder militar ou industrial, cria determinado clima na organização; então a equipe se torna mais responsável, mais criativa, mais cooperativa e se adapta a novos problemas. Segundo Schein (1989) os líderes precisam de percepção e discernimento, motivação e habilidade para comunicar dedicação e compromisso com o grupo, além de interesse próprio, força emocional, habilidade para influenciar “redefinição cognitiva”, articulando e vendendo novas visões e conceitos, habilidade para criar envolvimento e participação e profundidade de visão.

Na categoria de impacto comportamental *liderança* está representado o grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias.

A percepção dos empregados sobre as chefias está ligada aos seguintes tipos de líderes:

- Orientador
- Inspirador
- Equilibrador (justo)

Os comportamentos relativos à liderança são resultantes da seguinte relação:

- Pessoa / Gestores

### **4. Aprendizado e Desenvolvimento**

A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001). Segundo Eboli (2002), é fundamental que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do

conhecimento criador, do empreendedorismo e o florescimento de líderes eficientes. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes.

A categoria de impacto comportamental *aprendizado e desenvolvimento* é definida pelo tanto que as pessoas se sentem em crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização na qual trabalham.

A percepção dos empregados sobre o aprendizado e o desenvolvimento na organização está ligada aos seguintes fatores:

- Aprendizado e desenvolvimento no trabalho
- Educação corporativa
- Oportunidade de promoção

Os comportamentos relativos ao aprendizado e desenvolvimento são resultantes das seguintes relações:

- Pessoa / Processos de Gestão
- Pessoa / Gestores

## **4. Formulário da empresa – Instrumento para produção do IQGP**

### ***4.1 Critérios de elaboração***

O IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) foi criado para aferir o que a empresa oferece aos empregados. Suas categorias foram definidas com base em:

- Literatura atual sobre o tema;
- Pesquisas realizadas pela FIA nos últimos vinte anos no Brasil;
- Sondagens com profissionais da área de Recursos Humanos, considerados formadores de opinião;
- Resultados de estudos com grupos formados por integrantes do Conselho Consultivo das Melhores Empresas.

Para garantir a credibilidade deste índice no longo prazo, foram utilizados como parâmetros os critérios de consistência, sustentabilidade, abrangência e modernidade, os quais são definidos a seguir:

**Consistência:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *consistente* quando há evidências de sua solidez, veracidade, credibilidade, estabilidade, realidade.

**Sustentabilidade:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *sustentável* quando revela-se capaz de manter padrão positivo de qualidade; autonomia de manutenção, considerando a harmonia das relações sociedade-natureza.

**Abrangência:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *abrangente* quando abrange os diferentes níveis hierárquicos, atinge terceiros, estagiários e a sociedade em geral.

**Modernidade:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *moderna* quando acompanha a evolução da gestão de pessoas: Departamento pessoal; Relações humanas; Gestão estratégica; Gestão por competências.

## 4.2 Composição do Índice

O IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) é composto por quatro categorias de análise:

Categoria		Percentual em relação ao total de pontos
Estratégia e Gestão		20%
Liderança		20%
Políticas e Práticas	Remuneração	10%
	Carreira	10%
	Saúde	10%
	Desenvolvimento	10%
Cidadania Empresarial		20%

## 4.3 Fundamentação teórica

Os quatro fatores relativos à qualidade das políticas e práticas de gestão de pessoas têm como base a literatura sobre o tema, pesquisas realizadas pela FIA nos últimos vinte anos no Brasil, e o posicionamento de profissionais da área de recursos humanos, considerados formadores de opinião. Justifica-se a seguir a importância atribuída a esses quatro fatores.

### As categorias

#### 1. Estratégia e Gestão

A estratégia fornece o direcionamento e provê consistência aos negócios, abrange a organização e a sua relação com o ambiente e envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis. As decisões relacionadas à estratégia resultam de processos de decisão e interferem no todo da organização, buscando eficácia a longo

prazo. Além da formulação, é importante considerar na gestão estratégica as questões de implementação. É preciso que empregados de todos os níveis assumam postura voltada ao cumprimento das estratégias, para tanto, é preciso que elas sejam conhecidas por todos os empregados, que devem estar envolvidos tanto na sua elaboração, aplicação, quanto manutenção (ALBUQUERQUE, 2002).

A gestão de pessoas deve, portanto, encontrar formas de comunicar claramente a estratégia, permitindo a contrapartida, ou seja, os empregados devem ter um canal de comunicação com a empresa, para que se comportem de forma participante no cumprimento dos objetivos organizacionais.

## **2. Liderança**

O processo de liderança se verifica em infinitas situações, inclusive no trabalho. A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK; MALSCHITZKY, 2006). O líder é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho.

Diante da importância dos líderes nas empresas, é essencial que sejam adotados mecanismos de formação de lideranças. Portanto, a gestão de pessoas deve investir em programas formais que possibilitem a disseminação e a avaliação de perfis de competências dos líderes da organização.

## **3. Políticas e Práticas**

### **a. Remuneração**

A remuneração praticada pela empresa expressa a valorização atribuída aos empregados e à qualidade da sua estratégia na gestão de pessoas. Uma remuneração acima da média do mercado só pode ser sustentada em um ambiente extremamente competitivo se a empresa possuir e conseguir manter desempenhos acima da média. Salários acima da média de mercado em um ambiente onde os desempenhos não são destacados ou onde eles não conseguem se sustentar, torna a empresa pouco competitiva e os salários não serão sustentados no tempo. Essas empresas fatalmente terão que demitir os empregados caros e admitir empregados mais baratos, causando um grande problema social. As empresas, entretanto, que pagam salários acima da média para empregados em processo de contínuo desenvolvimento e de contínuo aumento de produtividade, têm condições de sustentar sua folha de pagamentos. Essas empresas podem perder trabalhadores para ocuparem posições de maior responsabilidade no mercado e, desse modo, contribuem para o fortalecimento do mercado de trabalho oferecendo pessoas mais capacitadas.

Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem estar de seus trabalhadores em um país onde o Estado oferece condições precárias de segurança e qualidade de vida

para seus cidadãos. Os benefícios oferecidos são medidos pela qualidade em atender necessidades básicas dos trabalhadores, de forma a oferecer-lhes uma condição digna de vida e trabalho.

### **b. Carreira**

Atualmente o aspecto mais valorizado pelas pessoas, segundo pesquisas da FIA desde 2000, é a perspectiva concreta de crescimento profissional na empresa. Essa perspectiva concreta de crescimento pode ser materializada através da carreira profissional oferecida. As ações da empresa se referem tanto ao estímulo quanto ao suporte para que a pessoa cresça profissionalmente. Um aspecto importante desta sub-categoria é o processo de inclusão, ou seja, todas as pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a empresa são objeto de preocupação quanto ao seu crescimento profissional. Esse será cada vez mais o fator determinante de diferenciação da empresa no mercado de trabalho.

### **c. Saúde**

Outro aspecto essencial é a preocupação efetiva da empresa com a saúde das pessoas com as quais estabelece uma relação de trabalho. A questão da saúde não é apenas uma questão ligada a um bom plano de assistência médica, envolve também aspectos educacionais e de preocupações com a integridade. Novamente aqui a questão da inclusão é importante: é também um item de benefício para o trabalhador, principalmente no que tange à sua família.

Uma empresa boa para se trabalhar certamente implica uma preocupação genuína com a integridade das pessoas. A organização contemporânea não admite um ambiente que ofereça risco de vida ou condições de insalubridade. A integridade do empregado não está reduzida ao aspecto físico, se estende também ao psicológico e social. As pessoas, para se desenvolverem, devem se sentir valorizadas em relação ao trabalho que executam e seguras quanto a sua importância para a empresa e para as pessoas com as quais convive.

### **d. Desenvolvimento**

Na esteira da carreira a educação é um aspecto fundamental para sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. É também uma ação social relevante, na medida em que capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. A carência educacional é um dos problemas mais relevantes do Brasil (para alguns autores o mais relevante). A ação na educação desenvolve as pessoas para o futuro da empresa e da sociedade e é uma contribuição efetiva para a pessoa educada, pois é algo permanente, algo que a pessoa levará para sempre consigo. Um aspecto relevante neste fator é a inclusão, ou seja, qual é a população abrangida pela ação da empresa. Quanto maior seu alcance maior a condição da empresa sustentar seu crescimento ou seu nível de competitividade e maior a contribuição social da empresa.

#### **4. Cidadania Empresarial**

Uma empresa que se destaca como um bom ambiente de trabalho deve ser cidadã, ou seja, deve ser preocupada com o ambiente onde se insere e com as pessoas com as quais se relaciona. A questão da responsabilidade social e ambiental é cada vez mais exigida na sociedade moderna. Este fator tem grande impacto na construção do orgulho de pertencer por parte dos trabalhadores. Temos visto com grande preocupação, entretanto, um desequilíbrio por parte de muitas empresas na relação entre as suas ações de responsabilidade social para fora da empresa e o que é feito para dentro da empresa, ou seja, empresas com programas sociais e ambientais interessantes junto à comunidade e que não conseguem abranger os seus trabalhadores e familiares. Muitas vezes pessoas da comunidade têm acesso a benefícios oferecidos pela empresa que não são oferecidos aos seus trabalhadores e familiares.

##### ***4.4 Cadernos de Evidências (Book)***

O Caderno de Evidências (*Book*) acompanhará o questionário da empresa na pesquisa. É importante lembrar que o envio desse material, **em papel e em meio digital**, é **obrigatório** e, caso não enviado, a empresa é **desclassificada**.

O objetivo do *Book* é apresentar evidências das práticas de gestão declaradas no formulário da empresa. Este documento é também um instrumento de gestão, pois a construção e conhecimento de todas as políticas e práticas da área de gestão de pessoas não atende apenas às solicitações da Pesquisa, mas auxilia a compreensão e gestão no cotidiano organizacional.

É importante que as informações sejam verídicas e que haja **coerência entre *Book* e Questionário da Empresa**. A equipe técnica, responsável pela análise destes dados, considera a não coerência como critério para possível **desclassificação** da empresa.

Também é importante que este material seja utilizado para explicitar suas políticas e práticas, apontando com evidências claras como elas acontecem no dia a dia da empresa. Textos com descrições superficiais, que não apresentam a realidade do cotidiano da empresa, não auxiliam a análise da equipe técnica da FIA e impossibilitam o entendimento da realidade organizacional. Desta forma, quanto mais claro e objetivo for o material, mais fácil é a compreensão e análise da gestão de pessoas da empresa.

Caso a empresa seja pré-classificada, o *Book* será analisado e sua nota representará 50% da composição do IQGP (índice de qualidade na gestão de pessoas). Do contrário, para empresas não classificadas o *Book* não será analisado, e a nota do IQGP será composta apenas pelos dados do questionário preenchido *on-line*.

#### **4.4.1 Formatação e Limites**

As informações fornecidas pela empresa devem ser apresentadas na mesma ordem em que aparecem nos itens do questionário da empresa. Se um item não se aplica à empresa ou ao seu modelo de Gestão de Pessoas, isso deverá ser claramente explicado.

A empresa deve preparar um sumário, indicando os números das páginas utilizadas para responder cada item. As páginas destinadas para o sumário não estão incluídas no limite de páginas do *Book*.

O *Book* deve ser apresentado em fonte tamanho 10 (ou maior), em papel formato A4, com margens de 1,5 cm (ou maior) e espaçamento simples (ou maior). Para gráficos e tabelas devem ser utilizadas fontes de tamanho igual a 8 (ou maior).

É fundamental que a empresa esteja devidamente identificada na capa, com razão social e nome fantasia.

O *Book* não deve exceder 25 (vinte e cinco) páginas, incluindo figuras, gráficos e tabelas. Fica a critério da equipe técnica avaliar ou não as páginas excedentes a fim de manter os mesmos critérios para todas as empresas participantes.

As páginas devem ter numeração seqüencial, de preferência contínua. Embora não obrigatória, é recomendável a utilização de separadores entre os conteúdos das categorias ou subcategorias para facilitar a consulta.

Podem ser enviadas cópias de CDs e/ou DVDs que a empresa julgar importantes. Porém, todo material magnético deve estar devidamente identificado com o nome da empresa e claramente vinculado a uma das categorias do questionário da empresa. A empresa pode enviar um anexo por categoria, porém, esse material não terá impacto na pontuação atribuída ao *book*.

#### **4.4.2 Estrutura**

O *Book* deve conter tópicos, nesta ordem:

- Capa com identificação da empresa (razão social e nome fantasia): sem numeração
- Sumário (índice): sem numeração
- Breve descrição da empresa (negócios, principais produtos): sem numeração
- Evidências das práticas declaradas no questionário da empresa (vide detalhamento ao final do documento): numeração seqüencial das páginas e tópicos enumerados de acordo com as categorias e subcategorias deste manual
- Glossário de expressões especiais e de siglas utilizadas no *Book* (se necessário): sem numeração
- Anexo: Código de ética e/ou de conduta.

### **4.4.3 Conteúdo**

O Book deve conter as seguintes categorias com seus respectivos itens:

#### **1) Estratégia e Gestão**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 1.1) Missão, visão e valores: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
- 1.2) Área ou modelo de gestão de Recursos Humanos: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
- 1.3) Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa;
- 1.4) Práticas formais para definir, disseminar e avaliar a internalização das suas estratégias de negócio;
- 1.5) Comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados;
- 1.6) Programas formais para promover a comunicação dos empregados com a empresa;
- 1.7) Programa formal para a gestão de talentos na empresa, e
- 1.8) Como a empresa dissemina e avalia as estratégias de negócio internamente e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.
- 1.9) Se houver, como está constituída a estrutura ou organograma da área de recursos humanos da empresa.

#### **2) Liderança**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 2.1) Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho;
- 2.2) Práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças;
- 2.3) Investimentos formais para formação de lideranças;
- 2.4) Processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional, e
- 2.5) Como a empresa avalia as competências e a performance das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

#### **3) Políticas e Práticas: Remuneração**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 3.1) Prática da distribuição de resultados e/ou lucros
- 3.2) Acesso a benefícios;
- 3.3) Consulta ao mercado de trabalho para obter informações orientadoras das práticas de remuneração, e

- 3.4) Como são as práticas diferenciadas da empresa em remuneração e benefícios e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

#### **4) Políticas e Práticas: Carreira**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 4.1) Processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados;
- 4.2) Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira;
- 4.3) Política de recolocação para os empregados demitidos;
- 4.4) Programa formal de recrutamento interno;
- 4.5) Como são tomadas as decisões sobre promoção;
- 4.6) Mecanismos formais para que os empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira;
- 4.7) Preparação dos empregados para aposentadoria, e
- 4.8) Como a empresa estimula e apóia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

#### **5) Políticas e Práticas: Saúde**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 5.1) Programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados;
- 5.2) Programas formais para garantir a saúde dos empregados de modo preventivo;
- 5.3) Programas formais para que visam maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho dos empregados;
- 5.4) Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

#### **6) Políticas e Práticas: Desenvolvimento**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 6.1) Modelo de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento adotado para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados;
- 6.2) Orçamento da área de Educação Corporativa em 2009: estrutura, remuneração de funcionários dedicados exclusivamente a área e projetos ligados a Educação Corporativa; Resultados das atividades de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento, e

- 6.3) Como são os programas (ou práticas) de Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

## 7) Cidadania Empresarial

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

- 7.1) Programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários;
- 7.2) Ações de responsabilidade social em 2009;
- 7.3) Atuação organizada para a preservação do ambiente;
- 7.4) Ações voltadas a portadores de necessidades especiais;
- 7.5) Elaboração e disseminação de um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento dos empregados;  
    ✓ **Se a empresa tiver um código de ética/conduta, favor enviar como anexo do BOOK;**
- 7.6) Processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional;
- 7.7) Processos formais que envolvem os terceiros permanentes e exclusivos na empresa, e
- 7.8) Como são os programas de cidadania empresarial (por exemplo: atração e retenção de mulheres e de portadores de necessidades especiais; ações de responsabilidade social; ações para a preservação do meio ambiente, citando também o valor investido nesses programas; tratamento dispensado aos terceiros) e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

## 8) Tópico Especial

Se a empresa adota programas especificamente voltados para a gestão de talentos, cite e descreva a sua relação com a estratégia organizacional, suas principais ações e resultados. (Descrever em até uma página - adicional)

### 4.4.4 Métodos de Avaliação

As categorias são avaliadas de acordo com quatro critérios a seguir:

- Consistência

Estado ou caráter do que é coerente, do que tem solidez, veracidade, credibilidade, estabilidade, realidade; coerência com a estratégia e outras práticas da empresa.

- Sustentabilidade

É a propriedade de um processo que, além de continuar a existir no tempo, revela-se capaz de: manter padrão positivo de qualidade; apresentar, no menor espaço de tempo possível, autonomia de manutenção (contar com suas próprias forças); promover estratégias e resultados, em detrimento de qualquer tipo de concentração e/ou centralidade de poder. Consideram-se tempo de implantação (passado) e permanência (futuro).

- Abrangência

O quanto abrange nos diferentes níveis hierárquicos; o quanto atinge terceiros, estagiários e a sociedade em geral.

- Modernidade

O quanto as ações acompanham a evolução da gestão de pessoas: Departamento pessoal; Relações humanas; Gestão estratégica; Gestão por competências.

#### **4.4.5 Envio do Material**

O Book deve ser enviado **impresso e em dois CDs, contendo uma cópia digital em cada**, via correio. O envio do material que evidencia essas práticas é obrigatório e, caso não enviado, a empresa é desclassificada.

O envio do material que evidencia essas práticas é **obrigatório** e, caso não enviado, a empresa é **desclassificada**.

O conjunto de materiais deve ser enviado para a Editora Abril:

Guia Você S/A e Exame  
Av. das Nações Unidas, 7.221, 18º andar  
Pinheiros  
São Paulo-SP  
CEP 05425-902  
A/C: Rosi Eringer ou Regina Yoon

#### **IMPORTANTE:**

As empresas participantes ficam notificadas de que as informações do caderno de evidências, bem como seus anexos (impressos, CDs, DVDs etc.) poderão ser utilizados pelos docentes e pesquisadores da FIA e da FEA-USP **somente em atividades com fins EXCLUSIVAMENTE acadêmicas**. Caso a empresa não concorde com essa possibilidade pedimos informar explicitamente no próprio caderno de evidências ou em comunicado específico dirigido à equipe responsável pelo projeto melhores empresas para se trabalhar, na FIA- (email: [melhorempresas@fia.com.br](mailto:melhorempresas@fia.com.br)/ Tel: 11 3818-4032).

## **5. Metodologia**

### ***5.1 Critérios de classificação das empresas***

Para a classificação das empresas foram definidas as seguintes etapas:

#### **1ª Etapa: Pré-classificação**

*Objetivo:* Eliminar do processo de pesquisa as empresas que não atingirem uma aprovação mínima pré-determinada.

Serão consideradas aprovadas para continuar no processo de classificação as empresas que cumprirem os seguintes requisitos:

- A. Não terem pontuação igual a zero nas categorias ou subcategorias que compõem o IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas).
- B. Obterem pontuação maior que 70 no IQAT (Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho). Esta pontuação representa um percentual, que é aferido pela soma das proporções das respostas 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) nas afirmativas do formulário do empregado.
- C. **Caso o número de empresas que atinjam essa aprovação supere 200, serão consideradas classificadas as 200 empresas que obtiverem as maiores notas; FIA e Abril avaliarão as empresas que atingirem índices próximos da nota de corte, de acordo com o histórico no Guia e pontuação do IQGP.**

#### **2ª Etapa: Definição das empresas que estarão listadas no Guia**

*Objetivo:* Selecionar as 150 melhores empresas do Guia, que será publicado em setembro.

As empresas serão classificadas em ordem decrescente na pontuação do IFT e as 150 melhores colocadas estarão presentes na lista do Guia *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, que será publicada em setembro de 2010.

### ***5.2 Pontuações por categorias***

As pontuações das categorias variam de 0 a 100 e têm origem somente no formulário preenchido pelas empresas.

### ***5.3 Lotes de questionários***

Para cálculo dos lotes de questionários, tem-se o algoritmo:

- Se o número de funcionários é menor ou igual a 200, então tamanho do lote é igual a 200;
- Se o número de funcionários está entre 201 e 500, ou seja,  $201 \geq \text{funcionários} \leq 500$ , então tamanho do lote é igual a 300;
- Se o número de funcionários está entre 501 e 1.500, ou seja,  $501 \geq \text{funcionários} \leq 1.500$ , então tamanho do lote é igual a 400;
- Se o número de funcionários está entre 1.501 e 2.500, ou seja,  $1.501 \geq \text{funcionários} \leq 2.500$ , então tamanho do lote é igual a 500;
- Se o número de funcionários está entre 2.501 e 5000, ou seja,  $2.501 \geq \text{funcionários} \leq 5.000$ , então tamanho do lote é igual a 600;
- Para qualquer outro caso, tamanho do lote é igual a 900.

Após receber o lote, de acordo com o seu número de funcionários, a empresa deverá distribuir os questionários proporcionalmente ao número de homens e de mulheres. Deve-se seguir a seleção randômica feita no site do Guia. Haverá, então, lotes para homens e para mulheres.

#### ***5.4 Cálculo da amostra mínima***

Para cálculo da amostra mínima, tem-se o algoritmo:

- Se o número de funcionários é menor ou igual a 150, então:
  - Amostra mínima é igual a número de funcionários vezes 0,75;
  - Porém, se amostra mínima é maior que 100, então amostra mínima é igual a 100;
- Se o número de funcionários está entre 151 e 300, ou seja,  $151 \geq \text{funcionários} \leq 300$ , então:
  - Amostra mínima é igual a número de funcionários vezes 0,70;
  - Porém, se amostra mínima é maior que 190, então amostra mínima é igual a 190;
- Se o número de funcionários está entre 301 e 500, ou seja,  $301 \geq \text{funcionários} \leq 500$ , então:
  - Amostra mínima é igual a tamanho do lote vezes 0,65;
- Para qualquer outro caso:
  - Amostra mínima é igual a tamanho do lote vezes 0,60.

#### ***5.5 Exemplo de cálculo de lote e amostra mínima***

Exemplo 1:

- Empresa A tem 1.200 empregados
  - 600 homens, 50% do total
  - 600 mulheres 50% do total

- O lote é de 400, pois “Se o número de funcionários *está entre 501 e 1.500, ou seja,  $501 \geq \text{funcionários} \leq 1.500$ , então tamanho do lote é igual a 400*”
  - Lote para homens é de 200, pois 400 vezes 50% é igual a 200
  - Lote para mulheres é de 200, pois 400 vezes 50% é igual a 200
- A amostra mínima geral é de 240, pois “*Para qualquer outro caso (se número de funcionários é maior que 500), então amostra mínima é igual a tamanho do lote (400) vezes 0,60*”

Exemplo 2:

- Empresa B tem 600 empregados
  - 200 homens, 33,33% do total
  - 400 mulheres 66,67% do total
- O lote é de 400, pois “Se o número de funcionários *está entre 501 e 1.500, ou seja,  $501 \geq \text{funcionários} \leq 1.500$ , então tamanho do lote é igual a 400*”
  - Lote para homens é de 133, pois 400 vezes 33,33% é igual a 133
  - Lote para mulheres é de 267, pois 400 vezes 66,67% é igual a 267
- A amostra mínima geral é de 240, pois “*Para qualquer outro caso (se número de funcionários é maior que 500), então amostra mínima é igual a tamanho do lote (400) vezes 0,60*”

Exemplo 3:

- Empresa C tem 450 empregados
  - 200 homens, 44,44% do total
  - 250 mulheres 55,56% do total
- O lote é de 300, pois “Se o número de funcionários *está entre 201 e 500, ou seja,  $201 \geq \text{funcionários} \leq 500$ , então tamanho do lote é igual a 300*”
  - Lote para homens é de 133, pois 300 vezes 44,44% é igual a 133
  - Lote para mulheres é de 167, pois 300 vezes 55,56% é igual a 167
- A amostra mínima geral é de 195, pois “*Se número de funcionários está entre 301 e 500, ou seja,  $301 \geq \text{funcionários} \leq 500$ , então amostra mínima é igual a tamanho do lote (300) vezes 0,65*”

## **7. Visitas às empresas**

De acordo com uma sub-amostra pré-definida, as empresas pré-classificadas receberão a visita de um jornalista e serão realizadas: duas dinâmicas de grupo, com empregados de cargo operacional e com gestores; e entrevista com o responsável pela área de RH, conforme roteiro padronizado, para análise do ambiente e confronto dos resultados da pesquisa com a realidade organizacional.

Não podem participar da dinâmica de grupo:

- Funcionários da área de recursos humanos
- Funcionários da assessoria de imprensa e/ou comunicação interna

- Secretários de diretoria e/ou presidência
- Qualquer funcionário que, na composição da mesa, tenha posição de chefia – mesmo que indireta – em relação a um ou mais membros do grupo.

Em caso de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados na dinâmica, a empresa pode ser desclassificada.

## **8. Tópicos Especiais em 2010**

O aprimoramento dos estudos dos temas desta pesquisa é constantemente realizado pela FIA. Objetivando atualizar os conteúdos abordados e evoluir em algumas análises, a edição de 2010 traz alterações nos questionários do empregado, da empresa e *book*. Vale lembrar que o intuito da FIA é que a melhoria da metodologia e de seus instrumentos seja contínua. Contudo, a FIA preza pela estrutura geral do método para que os participantes possam acompanhar a evolução dos índices, que os permita a comparabilidade ano a ano.

Em 2010, o questionário da empresa apresenta questões também sobre:

- Desafios para a gestão de pessoas;
- Gestão de talentos;
- Programas de *trainees*;
- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho dos empregados.

O *book* apresenta uma questão de sondagem sobre a gestão de talentos que substitui a sondagem sobre "inclusão de jovens" da edição de 2009. Além disso, no Manual de Instruções para composição desse material, foi incluída a orientação sobre a forma como as empresas devem descrever suas políticas e práticas de gestão de pessoas, com o intuito de tornar o conteúdo mais claro para análise.

Quanto ao questionário dos empregados, em 2010, foram incluídas quatro variáveis de sondagem sobre justiça no ambiente de trabalho em substituição às variáveis sobre "clima para serviços" de 2009. Houve também alteração de sentença de quatro variáveis, mantendo seu objetivo, e também a realocação das variáveis entre categorias. Portanto, após a alteração o quadro de variáveis sofreu pequenas alterações, como pode-se ver a seguir:

<b>Categorias</b>	<b>Número de questões 2009</b>	<b>Número de questões 2010</b>
Identidade	9	10
Satisfação / Motivação	30	26
Liderança	15	14
Aprendizado / Desenvolvimento	10	14
<b><i>Total</i></b>	<b><i>64</i></b>	<b><i>64</i></b>

### Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic human resource management*. Florida, Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHINSON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology*, v. 71, p. 500-507, 1986.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, E. O desenvolvimento da pessoas e a educação corporativa. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L. As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos. In *CLADEA*. Santiago, Chile, 1996.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. In *Academy of Management Review*, v. 10, p. 601-616, 1985.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Liderança. In: *Faculdade São Francisco*, <[http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf)>. Acesso em maio de 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MARTIN, C.; TULGAN, B. *Executive Summary: Managing the Generation Mix 2007*. HRD Press, 2006.

PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *In* B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

ROGERS, C. *On Becoming a Person*. Boston, Houghton Mifflin, 1961.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

SCHNEIDER, B.; S. WHITE, S. *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, C.A. Sage Publications, 2004.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. *In* BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) *Manual de Gestão de pessoas e equipes*, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.