

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE CURSO

**Estratégia Organizacional e Empowerment: o segredo das organizações de
sucesso**

Matheus de Oliveira Gallo
Pedro Henrique Ichi Ramos

Presidente Prudente/SP
2019

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE CURSO

**Estratégia Organizacional e Empowerment: o segredo das organizações de
sucesso**

Matheus de Oliveira Gallo
Pedro Henrique Ichi Ramos

Trabalho de Curso, entregue ao
NEPE como requisito para aprovação
na disciplina de Trabalho de Curso de
Engenharia de Produção.

Presidente Prudente/SP
2019

Estratégia Organizacional e Empowerment: o segredo das organizações de sucesso

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Prof. Dr. Oscar Massaru Fujita
Orientador

Examinador 1

Examinador 2

Presidente Prudente/SP
2019

AGRADECIMENTO

Agradecemos ao orientador Prof. Dr. Oscar Massaru Fujita pela disposição e ensinamentos transmitidos e a Instituição Toledo Prudente Centro Universitário pelos serviços prestados.

FIGURAS

FIGURA 1 - O comportamento Organizacional como um iceberg.....	9
FIGURA 2 - Modelo para compreender o Comportamento Organizacional	11
FIGURA 3 - Analogia da escada	14

TABELAS

TABELA 1 - Carreiras Tradicionais X Carreiras sem Fronteiras.....	22
TABELA 2 - Ranking das 10 melhores empresas para se trabalhar em 2019	30
TABELA 3 - Os benefícios segundo o Ranking do Great Place To Work	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1	A Competitividade das Empresas Modernas	10
3	EMPOWERMENT DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	12
4	MERITOCRACIA.....	13
4.1	Meritocracia e suas diferenças de ideais	15
5	BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	16
6	PLANOS DE CARREIRA	18
6.1	Desenho de Carreira	19
6.1.1	Estrutura em linha.....	20
6.1.2	Estrutura em rede	20
6.1.3	Estrutura paralelas.....	21
6.2	Carreiras Tradicionais Versus Carreiras Sem Fronteiras	21
7	BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES	22
8	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	24
8.1	Administração Estratégica.....	24
8.2	Níveis Administrativos da Organização.....	26
8.2.1	Nível institucional.....	26
8.2.2	Nível intermediário.....	27
8.2.3	Nível operacional	27
9	O GREAT PLACE TO WORK.....	28
9.1	Critérios de Participação do Ranking do Great Place to Work	29
9.2	Ranking da América Latina 2019 Segundo Great Place to Work.....	30
10	O QUE AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR TÊM DE ESPECIAL	31
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS.....	36

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E EMPOWERMENT: O SEGREDO DAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO

Matheus de Oliveira GALLO
Pedro Henrique Ichi RAMOS

RESUMO: O presente estudo tem o objetivo de investigar o que as organizações de sucesso da atualidade fazem para manter e motivar seus colaboradores no atual mercado competitivo. Através de uma cultura organizacional bem definida algumas organizações destacam no mercado, obtendo vantagem através de estratégias administrativas e táticas diferenciadas para compreender seus colaboradores. Atualmente os colaboradores deixam de trabalhar simplesmente por causa de uma remuneração, desta forma às organizações vem adotando benefícios para motivar e reter seus colaboradores, entre eles destacam-se ganho por meritocracia, bem-estar no ambiente de trabalho, benefícios extras, planos de carreira. Através desta estratégia às organizações vem se mantendo com modelos de gestão a serem seguidos, e obtendo resultados eficazes no quesito produtividade e satisfação de seus colaboradores. As empresas modernas deixaram de enxergar seus colaboradores como simples números e passaram a compreender que são parte fundamental do processo produtivo e que quando se fala em cumprir metas e objetivos, a motivação do colaborador está diretamente relacionada com os resultados.

Palavras-Chave: Engenharia de Produção; Organizações; Mercado; Gestão; Competitivo; Meritocracia; Bem-estar; Benefícios; Carreira; Motivação;

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a competitividade entre as organizações cresce a cada minuto, o ambiente de manufatura e de prestação de serviços exige produtividade, alta qualidade e baixos custos para que consigam atender às necessidades de seus clientes. Nesse mercado competitivo, destacam-se organizações que possuem uma cultura organizacional bem definida, que através de seus modelos de gestão mantêm seus colaboradores motivados e produtivos, conseqüentemente essas organizações obtêm resultados mais satisfatórios.

Esses modelos de gestão de sucesso possuem uma administração estratégica que alinha os objetivos e metas da organização com os de seus colaboradores, através desta estratégia conseguem obter um crescimento mútuo. A organização obtém os resultados esperados e os colaboradores mantêm-se motivados com seus empregos.

Através desses modelos de gestão de sucesso mensuramos a satisfação do colaborador com o trabalho e o quanto possuir uma cultura organizacional bem definida da credibilidade há organização, nesses termos o colaborador sente-se motivado e feliz de fazer parte da organização, em função dessa, seus resultados de produtividade mantêm-se elevados.

Segundo Robbins (2005, p. 66), “isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos”. Podemos dizer que a somatória de elementos está atrelada com a cultura organizacional da organização e seus resultados, a organização que oferece um conjunto de benefícios aos seus colaboradores pode obter resultados mais satisfatórios, pois o colaborador executará seu trabalho motivado.

As organizações estão adotando uma estratégia muito eficaz em seus modelos de gestão modernos, seus colaboradores recebem benefícios diferenciados e não mais simplesmente sendo remunerados conforme a regra geral. Conforme reforça Robbins (2005, p. 69), “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”. Essa estratégia vem se mostrando satisfatória, pois através desses benefícios as organizações conseguem manter seus colaboradores motivados, sua produtividade e faturamento constantemente elevados.

Assim, preocupado com a atual situação, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o que as organizações de sucesso possuem, o que estes modelos de gestão de sucesso vêm fazendo para motivar seus colaboradores, descobrir e reter novos talentos, investigar entre essas organizações quais são os benefícios que aquelas oferecem em comum e porque estes se tornam um diferencial para motivar colaboradores.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, as organizações possuem o grande desafio de manter seus colaboradores motivados e produtivos, essas grandes corporações obtiveram sucesso através de uma cultura organizacional bem definida, o conceito fica claro atualmente pelo fato de que o trabalho deixou de ser um local apenas de execução de tarefas, onde os colaboradores não trabalham mais apenas por remuneração e sim pela busca de prazer no que se executa.

Cada organização é uma organização. Cada organização tem as suas características próprias, seu estilo de vida e de comportamento, sua mentalidade, sua presença, sua personalidade. Além disso, cada organização apresenta características que nem sempre são físicas, tangíveis ou concretas, visíveis ou mensuráveis. (CHIAVENATO, 2010, p. 121)

Uma organização com cultura organizacional bem definida possui grande vantagem no mercado competitivo, isso porque ela pode manter seus colaboradores motivados, com base em um ideal de uma cultura organizacional forte e capaz de definir uma missão, dessa forma, criando a ideia de que todos os colaboradores fazem parte de um objetivo maior, resultando para a organização crescimento, gerando resultados positivos na produtividade e também proporcionando crescimento individual de seus colaboradores.

O conceito cultura organizacional é definido pelos hábitos, pela rotina dentro da organização, ele tem como objetivo nortear e ser diretriz para os colaboradores. Visto que o conceito é algo muito abrangente, alguns pontos dentro da cultura organizacional devem ser bem definidos, tais como, o comportamento dos membros dentro da organização, quais práticas são bem vistas, os hábitos em particular. A cultura organizacional sofre grande influência dos fundadores da organização, isso devido a visão deles de onde a organização quer chegar, porém a cultura

organizacional é moldada constantemente no dia a dia da organização. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. (ROBBINS, 2005)

Desde o nascimento, cada pessoa vai gradualmente internalizando e acumulando os efeitos da cultura por meio do processo de educação e socialização. A cultura se fundamenta em uma base de vida fundamental em comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas. Essas influências resultam de variáveis que impactam a cultura, como fatores econômicos, políticos e legais. (CHIAVENATO, 2010, p. 122)

Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização. (ROBBINS, 2005)

As Organizações possuem duas perspectivas diferentes de sua cultura, as visíveis e as não visíveis, conforme demonstrado na figura 1 a seguir:

FIGURA 1 - O comportamento Organizacional como um iceberg



Fonte: Adaptação Chiavenato (2010)¹.

¹ Montagem a partir de imagem coletada no site da Freepik via: Água vetor criado por vvstudio - br.freepik.com. Acesso em: 12/10/2019.

Portanto, a cultura organizacional de uma organização é definida por um conjunto de elementos que moldam sua estrutura, suas crenças, seus objetivos e suas políticas. Dessa forma, é necessário compreender aspectos visíveis e os não visíveis dentro da cultura organizacional.

Existem aspectos visíveis e superficiais do comportamento organizacional, como estratégias adotadas pela organização, fixação de objetivos globais a serem alcançados, as políticas e os procedimentos adotados, a estrutura organizacional, a autoridade formal e cadeia de comando e a tecnologia utilizada. (CHIAVENATO, 2010, p. 7)

Tais aspectos são facilmente percebidos nas organizações, por outro lado, existem aspectos que não são facilmente vistos, pois estão mais profundos na cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2010, p. 8), “como percepções e atitudes individuais, normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais e intergrupais que são dificilmente percebidos nas organizações”.

2.1 A Competitividade das Empresas Modernas

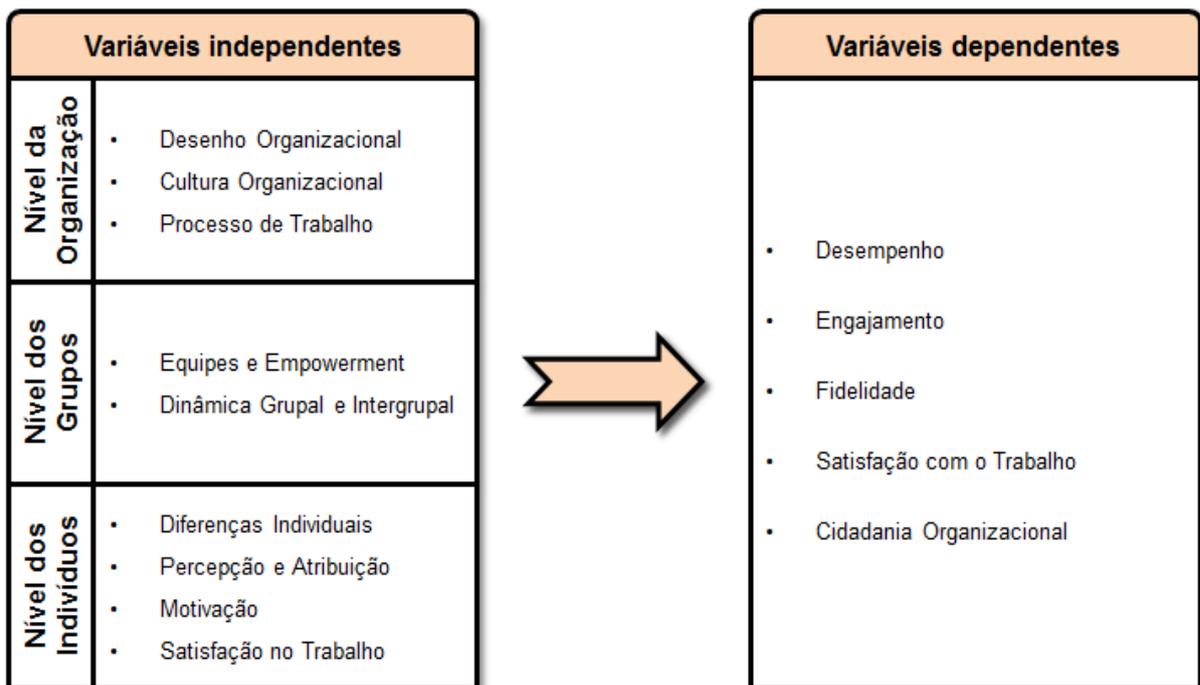
Nos últimos anos, as estruturas organizacionais vêm modificando-se devido ao novo cenário social e tecnológico que está surgindo, com a necessidade de evoluir constantemente, impulsionado pela globalização, rentabilidade econômica, e principalmente pela competitividade entre as organizações. Como consequência, novas maneiras de relacionar-se foram criadas entre consumidores e empresas. As organizações modernas não suportam mais rígidas estruturas organizacionais com hierarquia no modelo de pirâmide e organograma inflexíveis.

O reflexo dessa forte mudança deu origem a uma nova definição para o conceito de chefe, no qual o superior possui a necessidade de se tornar um líder, ou seja, um motivador de pessoas, onde a capacidade de se relacionar e compreender seus colaboradores passa a ser fator fundamental para a produtividade da organização, o líder passa a ser um incentivador de pessoas e de criatividade. Olhando por outro lado, com a necessidade de poder competir em condições de igualdade com suas concorrentes, a organização moderna deve ser ágil, possuir qualidade em seus produtos ou serviços e, enxuta ao mesmo tempo. Dessa forma, a organização terá que contar com o comprometimento de seus colaboradores, sem

acessar com os mitos de outrora como estabilidade no cargo e condições de conforto excessivas.

Visto esse novo cenário, as organizações buscam alternativas para manter seus colaboradores motivados através de estratégias profissionais, que possuem objetivos de alinhar as ambições da organização e proporcionar crescimento mútuo para os colaboradores, dessa forma, a organização busca obter resultados eficazes e reter colaboradores talentosos e manter eles satisfeitos com sua ocupação profissional, para que isso aconteça os colaboradores têm que estar bem informados sobre as metas e possuir o entendimento sobre os objetivos que organização deseja alcançar. Figura 2 a seguir, descreve esta relação.

FIGURA 2 - Modelo para compreender o Comportamento Organizacional



Fonte: Adaptação Chiavenato (2010)

Desta forma fica claro a interdependência entre organizações e seus colaboradores.

Assim, pessoas e organizações estão envolvidas em um íntimo e prolongado inter-relacionamento. Uma espécie de simbiose. As pessoas precisam das organizações para trabalhar, colaborar, participar e ganhar a vida ou para obter produtos, serviços, entretenimento e conveniências. Por outro lado, as organizações dependem de pessoas para poderem operar e funcionar satisfatoriamente e vender seus produtos e serviços. Cada parte não pode viver ou sobreviver sem a outra. (CHIAVENATO, 2010, p. 30)

O fato é que se cria uma dependência mútua entre organização e colaborador, relação está que alimenta as expectativas e necessidades de ambas as partes.

3 EMPOWERMENT DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O empowerment pode ser definido como uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos e, de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão.

No ambiente organizacional, o caminho para aprendizagem anda lado a lado com a forte tendência rumo à delegação de autoridade aos colaboradores de toda organização. De acordo com Pinto (2001, p. 247 apud FAZENDA, 2005, p. 1), empowerment pode ser definido como “Um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sociocultural, político e económico – que permite a esses sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania. ”

Buscando dar essa autonomia aos seus colaboradores, as organizações fazem uso de técnicas, que proporcionam liberdade e acesso à informação necessária no momento de tomar decisões.

Juntamente com a utilização de equipes autogeridas, adoção de sistemas orgânicos de administração e de culturas participativas e abertas, as organizações estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros. (CHIAVENATO, 2010)

O Empowerment vem ganhando espaço nas organizações, em um mercado competitivo, caracterizado por um crescimento rápido, avanço tecnológico e globalizado, as organizações vêm abrindo mão do comando centralizado e pouco flexível, e optando por uma solução que parece ser viável e flexível, essa promove velocidade, flexibilidade e capacidade de decisão conjunta da organização.

Os pilares do empowerment são:

- Poder: dar poder as pessoas, delegando autoridade e responsabilidade;
- Motivação: reconhecer o bom desempenho das pessoas e recompensar os resultados;

- Desenvolvimento: capacitar as pessoas, desenvolvimento pessoal e profissional;
- Liderança: orientar as pessoas, estabelecer objetivos e metas, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

As organizações vêm aderindo ao Empowerment como uma técnica de melhoramento, de seus produtos e serviços, e com objetivo de criar um modelo de organização superior, onde o aprendizado é contínuo proporcionando capacidade de desempenho melhorado e eficaz.

4 MERITOCRACIA

Instituída desde a Revolução Francesa, a meritocracia é um sistema de hierarquia no qual a posição individual de cada pessoa é baseada em seus méritos, desenvolvendo a competição e o reconhecimento dos talentos individuais. (BONETTO, 2006)

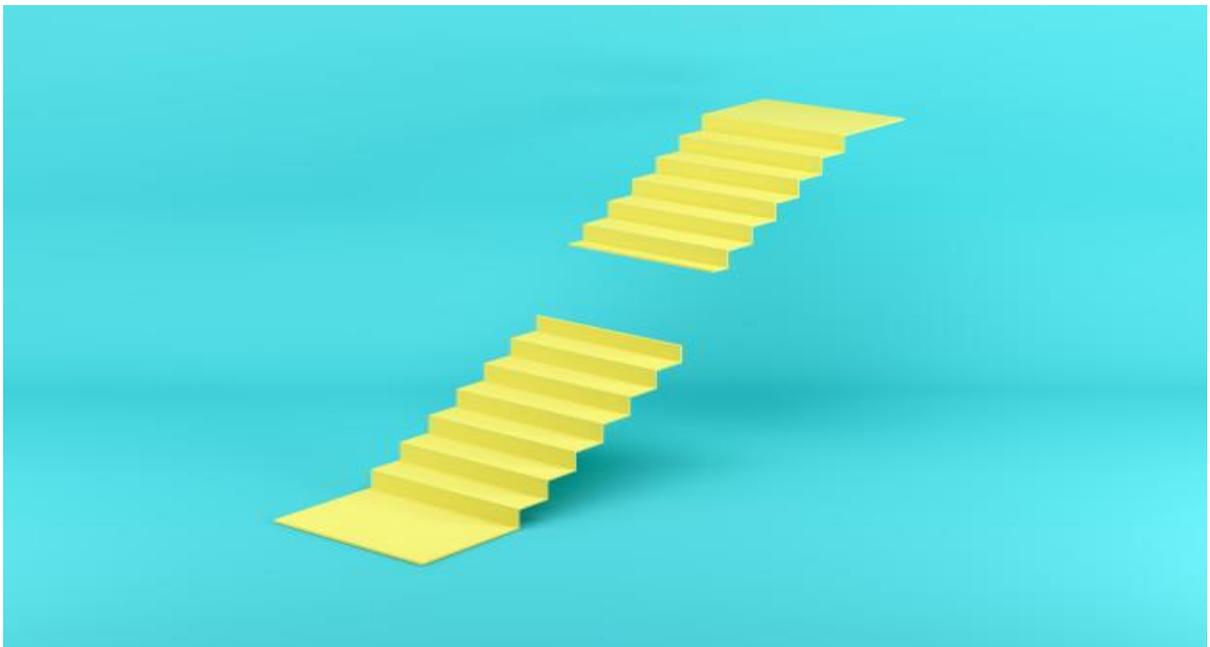
Apesar da simples definição, o sistema meritocrático é bem controverso, podendo ser reconhecido em duas dimensões, sendo uma negativa que surge na forma política e organizacional, não atribuindo importância em variáveis como origem do indivíduo, posição social ou econômica. Assim, na relação indivíduo-sociedade a meritocracia é um consenso, sendo uma das principais ferramentas contra as formas de discriminação social, ameaçando o privilégio hereditário. Na segunda dimensão, entretanto, é que está a adversidade, pois quando o desempenho define a organização social, existem diferentes interpretações para a avaliação do indivíduo em si, como o que entra no cálculo do que realmente é talento e esforço, desempenho e responsabilidade social, a existência de igualdade de oportunidade etc. (BARBOSA, 1999)

A meritocracia embora prometa igualdade e oportunidade, na verdade cria novas formas de divisão social. Segundo Littler (2017, p.3) existem 5 principais problemas que podem ser citados:

- O primeiro mostra que a competitividade exige que pessoas devam ser deixadas para trás, ou seja, para que alcance o sucesso, faz-se necessário que tenha o “fundo do poço”, isso faz com que a sociedade permaneça em um estado constante de competição;

- O segundo problema parte do ponto onde o talento e a inteligência são naturais, implicando na chance de ter sucesso ou não;
- O terceiro coloca a diferença social em pauta, destacando por meio da analogia da escada (Figura 3) passa uma noção de dificuldade de alcançar alguns degraus, ou seja, determinados patamares têm níveis de complexidade diferentes de acesso para cada pessoa e até mesmo locais onde é impossível se chegar.

FIGURA 3 - Analogia da escada



Fonte: Freepik Company²

- O quarto ponto crítica a posição social de cada profissão, questionando o porquê de algumas profissões ter mais valor que outras, por exemplo, o que faz de um músico ou um empresário profissões que mereçam uma renda maior que um policial ou um bombeiro.
- O quinto questiona o sucesso desse modelo e mostra que a peça chave é a supervalorização do esforço pessoal, inibindo quase ou completamente a posição social.

² Disponível em: <https://br.freepik.com/fotos-premium/escada-amarela-faltando-passos-no-meio-isolado-no-azul_5270303.htm> acesso em: 18 Out. 2019.

4.1 Meritocracia e suas diferenças de ideais

A meritocracia pode ter alguns pontos de vista diferentes, como a meritocracia à norte-americana baseada no estilo europeu, sempre considerando a iniciativa, progresso e desempenho individual dando vida a famosa frase “terra de oportunidades” e nunca teve a sociedade baseada em privilégio hereditário. Essa visão é baseada na questão igualitária onde o destino é responsabilidade própria do indivíduo, isso não envolve necessariamente igualdade econômica, mas sim ter acesso a oportunidades e direitos, no mesmo nível como qualquer pessoa. (BARBOSA, 1999)

Já para os japoneses, questões sociológicas têm uma caracterização hierárquica, enfatizam a submissão do indivíduo perante o grupo e têm um sistema de promoção feito por senioridade. Com essas questões, é difícil perceber um sistema meritocrático, mas, se visto com um olhar mais profundo é possível a identificação de alguns fatores que são divididos em duas partes: a primeira visa à posição do indivíduo associado a um grupo e a segunda à questão de senioridade que leva em conta a idade, o período trabalhado, a posição hierárquica na família, posição da mulher frente ao homem e entre japoneses e estrangeiros. Ou seja, a hierarquia japonesa não se comporta de forma substantiva, mas sim de maneira formal, onde o papel da sociedade como um todo vale mais do que o individual. (BARBOSA, 1999)

Os japoneses partem do pressuposto de que, com as pessoas não nascem iguais, ou seja, apresentam desigualdades naturais, cabe à sociedade aplinar as arestas decorrentes do confronto dessa diversidade. Se cada um perseguir seus objetivos, der vazão às suas preferências e viver sob os desígnios de suas individualidades, o resultado será uma grande disputa na sociedade. Portanto, os grupos tomam a si a tarefa de ignorar, coibir e neutralizar, institucionalmente, certas diferenças entre os indivíduos. (BARBOSA, 1999, p.80)

No Brasil, o sentido de meritocracia é tão confuso quanto qualquer outro, pois não se trata de uma sociedade essencialmente meritocrática, tanto institucionalmente quanto ideologicamente e para entender sua lógica faz-se necessário acompanhar a ação do estado ao longo do tempo em suas diferentes fases de governo.

Tanto Barbosa quanto Littler mostram uma meritocracia onde a diferença social é constantemente debatida, suas diferentes formas de interpretação e aplicação. Contudo, a meritocracia é uma das mais importantes ferramentas em uma

sociedade democrática igualitária e é adotada tanto por empresas públicas quanto por empresas privadas e, assim como no conceito de meritocracia, na prática, pode ser interpretado de diferentes formas.

Na prática, o primeiro passo das empresas é a admissão, na qual é preciso a garantia de igualdade no processo avaliativo e na condição de avaliação, de forma que o processo seja objetivo e aberto a todos independentemente das condições sociais. Nessa etapa, cada empresa e processo exige uma situação específica, como por exemplo, ensino médio completo, essa é uma imposição que é possível ser colocada, já que a meritocracia não conta vantagens ou desvantagens, o simples fato de estar no local de competição já equilibra todos a um mesmo status quo. É no segundo passo que empresas públicas e privadas se diferenciam, pois enquanto as empresas privadas levam resultado pessoal para o progresso dentro da empresa, nas empresas públicas há uma dificuldade maior, pois para chegar ao topo da pirâmide a hereditariedade ainda tem peso maior que o mérito individual. (BARBOSA, 1999)

5 BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Historicamente, sempre houve uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho, não denominada dessa forma, mas a preocupação com o bem-estar e esforço físico do colaborador sempre existiu. Euclides, em Alexandria, há 300 anos a.C, aplicou lógicas geométricas para o aprimoramento do método de trabalho dos agricultores à beira do Rio Nilo e Arquimedes, há 287 anos a.C, apresentava a “lei das alavancas” que diminuía o esforço físico de muitos trabalhadores. Esses são apenas dois dos exemplos que mostram a preocupação com o bem-estar pessoal aliado a produção. (Rodrigues, 1994)

O conceito de QTV pode ser muito subjetivo e amplo, sendo necessária a imposição de critérios para sustentar a definição. Walton (1973 p.11) evidencia oito critérios para a avaliação da QVT, compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego, integração social e constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho. Esses critérios foram baseados nos valores vistos em reformas trabalhistas enfrentadas pelos EUA, como

movimentos de sindicalização em 1930/1940 e, levando em conta necessidades humanas e suas ambições.

Os conceitos de Walton podem ser considerados clássicos, mas não estão sozinhos. Existem vários modelos amplamente reconhecidos para tal definição, como modelo de Westley (1979 p. 111) que sugere um modelo que leva em conta aspectos prejudiciais a QVT na perspectiva interna e externa da organização, separadas em quatro categorias: o econômico, político, psicológico e o sociológico, no qual esses aspectos devem gerar um empenho para neutralização. Já para Wether e Davis (1983), em análise elaborada por Rodrigues (1994, p.87), a QVT é separada em três categorias de âmbito organizacional, ambiental e comportamental, articuladas em subcategorias que visam respeitar as limitações e o potencial dos colaboradores.

Assim, todos os conceitos de QVT devem ser considerados a fim de ter um maior entendimento de um assunto tão abrangente, como escreve Fernandez e Gutierrez (1988):

Uma sólida compreensão do que consiste QVT – “qualidade de vida no trabalho” – impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de RH. Ou, o que é mais grave, em técnica manipulativa, pois se constata muitas vezes que “se o discurso é carregado de referência à responsabilidade social da empresa, às noções de bem-estar e valorização do fator humano, à participação, à criatividade e à comunicação vertical ascendente, a verdade é que tal discurso se mostra ineficaz, quando, a nível prático o que predomina são os preconceitos nas relações de poder, na efetividade das relações de trabalho”. (FERNANDEZ & GUTIERREZ, 1988, p.30)

Embora, para o entendimento da QVT se vê necessário a imposição de critérios e entendimento de várias teorias para assim formar uma ideia do que é, para o âmbito organizacional, apresenta duas visões quanto a sua aceitação dentro de uma empresa, mostrando a diferença de percepção quanto ao seu objetivo de atuação e grau de importância da atividade perante outras atividades. Isso quer dizer que como atividade de alguém, a qualidade de vida não é algo vital no campo de atuação. (FRANÇA, 2010)

Se para o âmbito organizacional temos dois pontos de vista, no campo pessoal temos uma gama de necessidades que é possível observar. Para Maslow (1981), o ser humano é movido de necessidades e cada uma dessas necessidades possuem um nível organizacional que formam a hierarquia das necessidades, evidenciada em 5 itens:

- Necessidades fisiológicas, itens ou medidas básicas para a sobrevivência no dia a dia, como a alimentação, abrigo e saúde pessoal;
- Necessidades de Segurança, medidas de garantias e proteções pessoais, como renda fixa e seguro de vida para a família;
- Necessidades Sociais, associada ao senso de confirmação, onde há necessidade de pertencer a um grupo que sirva de base para compartilhar experiências e problemas;
- Necessidades de Estima, busca pela motivação pessoal, ser reconhecido pelos outros e por si mesmo;
- Necessidades Individuais, todo objetivo a ser almejado, podendo ser algum item ou plano de longo prazo;

Todas essas necessidades que compõem a pirâmide podem ter níveis de importância diferentes, por exemplo, após as necessidades fisiológicas terem sido realizadas a necessidade de segurança passa a ser mais importante para a pessoa, ou até mesmo a realização de duas etapas ao mesmo tempo em caso de frustração de uma etapa superior, como deixa claro Smith (1994, p. 13) “a pirâmide de necessidades, muito longe de ser uma estrutura rígida, é na verdade uma “bolsa elástica”. Sua forma pode mudar para refletir a força relativa de necessidades sentidas”.

6 PLANOS DE CARREIRA

O que é carreira, segundo Robbins (2005, p.459) “é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo”.

O plano de carreira tem como função unir os objetivos do colaborador e organização em um só, dessa forma, o crescimento de ambos os lados é potencializado.

As pessoas que pensam a carreira como uma estrada pronta pela frente certamente sentirão falta de mais uma função da estrutura de carreira, a de fixar trajetórias ou o horizonte profissional. Quando pensamos, no entanto, a Administração de Carreiras como um contínuo ajuste entre expectativas, verificamos que ela deve fixar critérios de valorização e acesso às diferentes posições. Cabe às pessoas, conhecendo estes critérios, construir sua própria estrada. (DUTRA, 1996, p.72)

O plano de carreira é um programa que possui uma estrutura de crescimento contínuo, ele determina os passos que cada colaborador vai percorrer dentro de uma organização, possui a capacidade de determinar as competências necessárias para cada posição hierárquica, dessa forma também define qual é a expectativa da empresa em relação a posição ocupada.

A estratégia do plano de carreira é atrair e reter talentos para a organização, já para o colaborador, o plano deve proporcionar oportunidades de crescimento dentro dela, trilhando um caminho para cargos cada vez mais altos e de maior responsabilidade. Com um plano de carreira traçado, o colaborador possui consciência por quais etapas terá que passar na hierarquia da empresa e quanto tempo ficará em cada uma delas para que um objetivo maior possa ser atingido.

Essa visão é comum para organizações com estrutura organizacional bem definida, que possuem cargos de carreira formal, em período de consolidação, com um planejamento definido com antecedência, possui cargos e funções bem desenhados. Essas organizações estão vagarosas, em que qualquer sinal de mudança de rota, as atitudes não são tomadas de uma hora para outra. Desse modo, os colaboradores dessas organizações sabem bem o que podem aguardar dos próximos anos, quais degraus podem subir e como desenvolver as atitudes e competências que os impulsionarão até lá.

6.1 Desenho de Carreira

Dentro das organizações, os colaboradores estão sempre em busca de promoções com objetivo de atingir cargos mais altos a fim de satisfazer desafios pessoais.

O desenho de carreira e o sistema de diferenciação influenciam-se mutuamente. Assim, o desenho de carreira traduz as sequencias lógicas de cargos ou de posições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho. De outro modo, quando a diferenciação está centrada na pessoa, o desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas. (DUTRA, 1996, p.81)

As carreiras têm seus desenhos afetados por diferentes aspectos no ambiente organizacional, com destaque para valores organizacionais, estratégias negócios, gestão de pessoas, especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira,

características do mercado de recursos humanos, inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos nas organizações e momento histórico vivido pela organização.

Podemos dizer então que o desenho assume diversas formas, está variando de acordo com os aspectos citados anteriormente, essas formas são combinações ou derivações de três tipos básicos de desenhos, estrutura em linha, estrutura em rede, estrutura paralela.

6.1.1 Estrutura em linha

O desenho de carreira em linha assume uma forma padrão de ascensão, sua característica é a de que sequência de cargos está alinhada em uma única direção, assumindo o que o colaborador deve subir em um único sentido, não oferecendo outras opções, caracterizando o formato de uma escada.

Cada degrau da carreira é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidade e atribuições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho, ou por diferentes conjuntos de atributos da pessoa, quando o sistema de diferenciação está centrado nas pessoas. (DUTRA, 1996, p.81)

Um bom exemplo dessa estrutura são as carreiras que definem seus atributos de qualificação através de qualificação da pessoa, em que a ascensão da carreira ocorre conforme sua qualificação aumenta, não importando qual o trabalho executado.

6.1.2 Estrutura em rede

A estrutura em rede possibilita ao colaborador várias opções para cada cargo na empresa, permitindo ao colaborador estabelecer o caminho que vai trilhar dentro da organização a partir de critérios de ascensão previamente estabelecidos.

Esse tipo de estrutura é muito utilizado em sistemas que tem como foco a diferenciação do colaborador centrado no trabalho, dessa forma o modelo pode ser atrelado à estrutura organizacional.

Devido a esse cenário, o modelo de estrutura em rede cria limitações importantes para esse tipo de carreira, para o colaborador, um aparente poder de escolha, uma vez que as escolhas são restritas, uma trajetória profissional limitada

devido aos caminhos preestabelecidos pela organização, não possibilitando qualquer condição de interferência. Para a organização, cria uma mobilidade reduzida de reconfigurar a estruturas organizacionais, outro fator é a pouca adequação das necessidades dos colaboradores dentro das necessidades da organização.

6.1.3 Estrutura paralelas

A estrutura paralela cria possibilidades para o colaborador de carreira alternativa, ela é ligada diretamente a estrutura organizacional.

A carreira paralela permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e da ascensão profissional no sentido do aperfeiçoamento técnico e do gerencial, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando os riscos do rebaixamento dos níveis de atuação, tanto os técnicos quanto os gerenciais, e propiciando uma transição mais tranquila, de técnico para gerente, àqueles que assim o desejarem. (DUTRA, 1996, p.86)

A carreira paralela tem como característica poder conciliar em um mesmo tipo de carreira, sistemas de diferenciação centrados em trabalho e pessoas simultaneamente, sequências de cargos totalmente ligadas à estrutura organizacional, permitindo sequências vinculadas somente a espaço ocupacional ou às pessoas.

6.2 Carreiras Tradicionais Versus Carreiras Sem Fronteiras

A carreira tradicional desenvolve-se entre poucas organizações, e evolui em fases lineares, o sucesso depende exclusivamente da organização, ele é transmitido através de promoções, há cargos mais elevados e conseqüentemente elevação de salário. Esse tipo de modelo de carreira é antiquado, dominante em organizações maiores, tradicionais e burocráticas.

Na atualidade, as organizações vivem momentos de incerteza em todos os instantes, isso ocorre por vários fatores internos e externos. Devido a esse novo cenário de mercado, as carreiras tradicionais estão sendo substituídas por um modelo de carreira sem fronteiras, no qual a estabilidade dá lugar para flexibilidade.

A carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades profissionais que não é limitada por uma única oportunidade de crescimento, ela possui características

de crescimento lateral, onde pode ultrapassar fronteiras em termos de nível e função, os indivíduos que optam por esse tipo de carreiras são autônomos e são responsáveis pela administração de sua própria carreira.

TABELA 1 - Carreiras Tradicionais X Carreiras sem Fronteiras

	Tradicional	Sem fronteiras
Relação de trabalho	Estabilidade em troca de lealdade	Empregabilidade em função de desempenho e flexibilidade
Fronteiras	Uma ou duas organizações	Múltiplas organizações
Talentos	Voltados para uma organização específica	Transferíveis
Responsabilidade pelo gerenciamento da carreira	Organização	Indivíduo

Fonte: Adaptação de Robbins (2005)

No entanto, mesmo que a carreira sem fronteiras caracterize a autonomia do colaborador, canalizando a responsabilidade básica da administração de sua própria carreira, isso não significa que a organização não possua nenhuma responsabilidade, a organização tem função de manter o aprendizado contínuo, desse modo, manter sua empregabilidade e construir a autoconfiança de seu colaborador.

7 BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES

Os benefícios extras oferecidos pelas organizações estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, eles se tornarão um diferencial para atrair colaboradores.

Cada vez mais, os benefícios previstos em lei estão consolidados nas empresas brasileiras. Além disso, regalias extras estão crescendo, como forma de reter talentos e melhorar a competitividade. (SALOMÃO, 2015)

Com o objetivo de atrair e reter talentos, as organizações modernas estão utilizando estratégias de benefícios extras para seus colaboradores, essas que vem se mostrando muito eficazes, pois as organizações aumentam sua produtividade e o comprometimento de suas equipes. Alguns dos benefícios extras mais comuns são áreas de lazer, geladeira aberta e comida gratuita, licença maternidade e paternidade estendida e assistência psicológica e jurídica.

A Ericsson conta com um clube para os funcionários e suas famílias. São cerca de 1.500 associados, sendo que a empresa tem 5.000 colaboradores em todo o Brasil. Com salas de musculação, piscina, quadras, sauna, salão estético e local para eventos sociais, a taxa é de 0,9% do salário. Segundo Janaína Khatchikian, diretora de recursos humanos da Ericsson no Brasil, muitos funcionários moram perto da empresa. Assim, aproveitam para usar o clube, seja antes ou depois do expediente, aos finais de semana ou durante as férias de seus filhos. O espaço já existe há quase 40 anos e foi criado em linha com o conceito sueco de integrar funcionários fora do ambiente de trabalho. De acordo com Janaína, a companhia tem metas de engajamento dos funcionários, que são medidos anualmente. O clube e as atividades sociais "melhoram a percepção do funcionário em relação a empresa, resultando em altos níveis de engajamento". (SALOMÃO, 2015)

O conceito de benefícios extras mostra-se muito eficiente, o que reforça essa ideia é que muitas organizações vêm adotando esse tipo de estratégia e conseguindo obter resultados positivos, mostra também que o colaborador deixou de se preocupar apenas com seu salário fixo e adota uma postura de se preocupar com seu bem-estar e de seus familiares.

O Facebook chama a atenção pelos benefícios disponíveis para seus funcionários. O plano de saúde da rede social de Mark Zuckerberg engloba assistência médica, odontológica e seguro de vida. Além disso, reembolsa 50% da mensalidade de academias frequentadas pelos funcionários. Além de quatro meses de licença maternidade, o Facebook oferece 4 mil dólares para cobrir as despesas do processo de adoção para funcionários que adotam crianças. Funcionários com filhos até cinco anos de idade podem receber até 3 mil dólares por ano para cobrir gastos com babás. (SALOMÃO, 2015)

Os benefícios que têm mais relevância entre os colaboradores são assistência médica, seguro de vida, vale refeição, estacionamento e assistência odontológica. Dessa forma, as organizações vêm tirando proveito de tal estratégia para reter novos talentos e mantê-los motivados ao mesmo tempo.

8 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O conceito de estratégia surgiu durante a guerra, deriva etimologicamente da palavra grega “strategos” que possui o significado de “a arte do general”. Podemos associar ao termo estratégia alguns outros conceitos que auxiliam na definição e na compreensão do seu âmbito de atuação. Por ser um conceito geral não significa que tem que ser generalista, mas deverá ser suficientemente claro para se distinguir da tática, portanto, a estratégia possui maior alcance, é mais duradoura e movimenta maiores recursos.

A aplicabilidade do conceito de estratégia não é mais que a forma de empregar os diferentes recursos que a organização dispõe, como a atingir os objetivos definidos pela política dessa organização, com relevância sempre nos opositores. A estratégia está envolvida em decisões sobre as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, distribuição e manipulação dos recursos disponíveis para atingi-las, e principalmente focada nas tarefas críticas a desempenhar para atingir os objetivos. Barney e Hesterly (2011, p. 173) definem estratégia organizacional como “a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente”.

8.1 Administração Estratégica

É muito difícil dizer com precisão se uma organização adotou a estratégia correta, via de regra para os gestores, se a organização está tendo lucratividade ela possui uma boa estratégia, isso não significa que a organização esteja isenta de erros estratégicos, para que uma organização não cometa tantos erros de administração estratégica devem estudar cuidadosamente o caminho que querem trilhar, para Barney e Hesterly (2011, p. 4) “a melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática”.

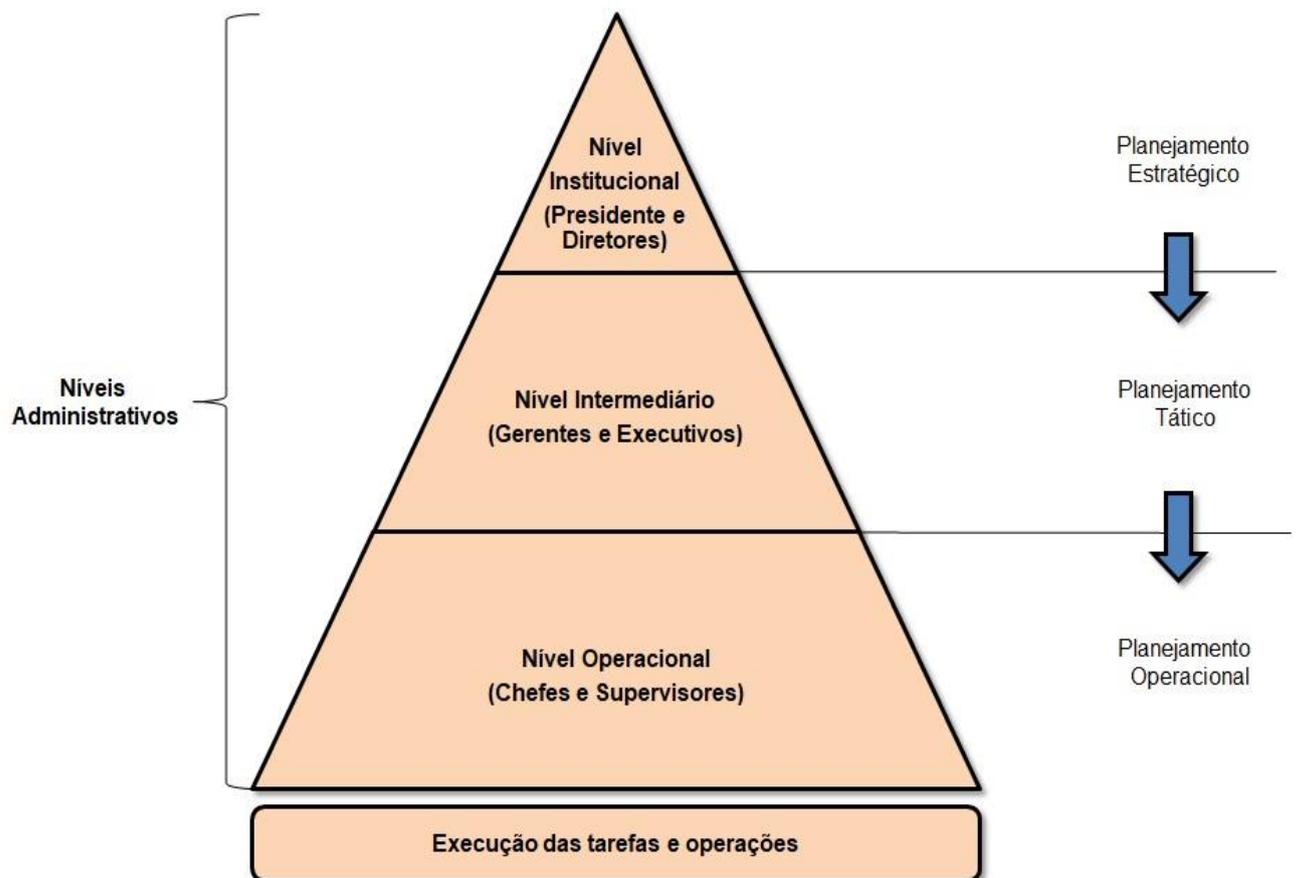
O processo de administração estratégica poder ser chamado de caminho de sucesso da organização, onde neste caminho está o estudo cuidadoso das decisões que a organização deve tomar para que tenha uma estratégia de competitividade no mercado eficaz. Barney e Hesterly (2011, p. 4) definem o processo de administração estratégico como “conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a

probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

Para Barney e Hesterly (2011, p. 4) “missões definem tanto o que empresa aspira ser no longo prazo como o que ela evitar nesse ínterim”. A mensagem das missões geralmente é proposta em forma de declarações, essa incorpora muitas características da organização que a propõe, pois ela pode definir o ramo de atuação, as atitudes de competição e até mesmo envolver os valores centrais da organização.

A administração estratégica passa por três níveis dentro da organização onde todos formam um sistema que deve funcionar em harmonia para o sucesso da organização, a figura a seguir demonstra o funcionamento dos níveis administrativos:

FIGURA 4 – Os três níveis administrativos



Fonte: Adaptação Chiavenato (2010)

O processo de administração estratégica torna-se um sistema dependente, no qual cada nível tem sua função, porém, todos os níveis são dependentes uns dos outros para o bom funcionamento do sistema.

8.2 Níveis Administrativos da Organização

A administração das organizações está sempre focada no cumprimento das metas e no alcance dos objetivos estratégicos, essa denominada gestão estratégica.

A gestão estratégica é um norteador dentro da organização, ela define objetivos globais para que todos saibam aonde devem ir e o caminho que deve ser tomado, todos os integrantes da organização devem trabalhar em conjunto, independentemente do nível hierárquico em que se encontra. Para Chiavenato (2010, p. 474) “a organização precisa funcionar como um conjunto de subsistemas integrados e alinhados com missão, a visão e a estratégia”.

Em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, é fundamental para as organizações uma estratégia organizacional bem definida, o conceito necessita ser revisto continuamente para que não afete a sobrevivência das organizações, pois o mundo vem mudando diariamente e ficando mais complexo.

8.2.1 Nível institucional

O nível institucional, também chamado de nível estratégico, é o mais elevado dentro da organização, constituído pela alta administração - CEO, diretores, acionistas - são responsáveis por tomar as principais decisões da organização, recebe o impacto das mudanças e pressões ambientais. O administrador deve possuir uma visão estratégica, para que, dessa forma, defina com clareza a missão e os objetivos, pois é fundamental para nortear os objetivos do negócio.

É o nível em que os objetivos organizacionais são definidos e as principais decisões estratégicas são analisadas e tomadas. É predominantemente extrovertido, pois mantém interface com ambiente externo. Lida com incerteza pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e futuros e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros. (CHIAVENATO, 2010, p. 475)

A visão ambiental é claramente subjetiva, dessa forma fica claro a razão pela qual o nível institucional toma suas decisões em função de suas percepções em relação ao ambiente.

8.2.2 Nível intermediário

O nível intermediário, também chamado de tático ou gerencial, é o que administra e faz intermédio com o nível institucional e o nível operacional da organização, é composto pelos gerentes, que são responsáveis pelas operações táticas da organização.

Cuida da articulação interna entre esses dois níveis. Trata-se da linha do meio campo. Cuida também da escolha e captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela organização nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas das decisões tomadas no nível institucional com as operações realizadas no nível operacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 475)

Dessa forma, podemos dizer que o nível intermediário amortece e limita os impactos da incerteza trazida por meio do ambiente, pelo nível institucional e fica responsável por conduzir o nível operacional através dos programas e procedimentos de trabalho estabelecidos pela organização de forma eficiente.

8.2.3 Nível operacional

O nível operacional, também chamado de nível técnico, está localizado nas áreas inferiores da organização. Esse é o nível em que está localizada a execução das tarefas de trabalho.

Está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado quase exclusivamente para exigências impostas pela natureza da tarefa a ser executada, com os materiais a serem processados e com a cooperação de pessoas necessárias ao andamento dos trabalhos. (CHIAVENATO, 2010, p. 475)

É no nível operacional que está localizado as máquinas, recursos físicos e instalações prediais da organização, o funcionamento deve atender às rotinas e procedimentos programados dentro da regularidade de um planejamento que garanta a plena utilização dos recursos.

Com isso, podemos dizer que o nível operacional funciona de forma padronizada, em um sistema fechado e determinístico.

9 O GREAT PLACE TO WORK

A Great Place to Work, fundada em 1991, é uma empresa de consultoria relacionada ao ambiente de trabalho e possui uma premiação anual realizada para a escolha das 100 melhores empresas para se trabalhar, única do gênero com metodologia reconhecida internacionalmente, está presente em 30 países dos seis continentes.

O Great Place to Work Institute é hoje a principal organização mundial em pesquisa das melhores empresas para trabalhar. Presta também serviços de consultoria relacionados ao ambiente de trabalho, à gestão de pessoas e aos aspectos culturais das organizações. Fundado em 1991 pelo jornalista americano Robert Levering e pela consultora organizacional Amy Lyman, ex-professora de Ciências Comportamentais da Universidade da Califórnia, o instituto está presente em 30 países dos seis continentes. (ÉPOCA, 2007)

Para avaliar o intangível, o guia utiliza uma metodologia a fim de transformar a subjetividade em dados concretos e comparáveis entre si. Os valores que são mais relevantes para a premiação no ambiente de trabalho são: respeito, credibilidade, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

O GPTW é autoridade global no mundo do trabalho e especialistas em transformar a sua organização em um Great Place to Work, ajudando você a aproveitar o melhor das pessoas e atingir resultados excepcionais e, acima de tudo, sustentáveis. Melhor para as pessoas, melhor para os negócios, melhor para a sociedade. (GPTW, 2018)

Oferecemos consultoria para empresas que querem as pessoas no centro de sua estratégia de negócios. Além disso, certificamos e reconhecemos os melhores ambientes de trabalho em 61 países ao redor do mundo. (GPTW, 2018)

Usando a metodologia descrita por Levering e Milton Moskowisk em seu livro “The 100 Best Companies To Work For in America”, onde é definido que um bom lugar para se trabalhar é aquele que o funcionário tem confiança nas pessoas com quem trabalha e orgulho da profissão que exerce. (ÉPOCA, 2007)

A metodologia é desenvolvida a partir de entrevistas com profissionais de aproximadamente 200 empresas americanas, ela leva em conta a opinião de quem mais importa: os colaboradores. Ganhou popularidade porque pode ser aplicada em empresas de diferentes setores e tamanhos, de países com as mais diferentes culturas. (ÉPOCA, 2007)

Em fevereiro de cada ano as empresas se inscrevem na pesquisa assinando um termo de compromisso e aceitação da metodologia. Recebem uma senha de acesso ao site do guia e definem se querem que seus funcionários respondam a pesquisa pela internet ou pelo cartão de leitura óptica do questionário impresso. Na primeira fase, os funcionários são escolhidos em uma seleção randômica para responder à pesquisa e devem ter liberdade para falar sobre sua satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa do clima organizacional (culture audit) que tem o peso de 65%. Ao mesmo tempo, o RH responde outro questionário sobre políticas de gestão de pessoas, que tem o peso de 25%. Trata-se de uma avaliação técnica das práticas e políticas de RH. Ambos os questionários são tabulados para análise dos dados. Passam para a segunda fase as empresas que obtiverem as maiores médias na composição dos dois questionários e são visitadas pelos jornalistas do guia. A visita tem o peso de 10% e consiste numa avaliação jornalística com reuniões com funcionários (do nível operacional) e gerentes que responderam à pesquisa, em separado. A quarta e última fase é uma reunião de consenso entre consultores da Great Place to Work Institute e os jornalistas do guia. (CHIAVENATO, 2010, p. 19)

Em 1997, a lista de premiação é publicada pela primeira vez no Brasil e desde 2006 vem sendo publicada com a parceria da revista Época.

9.1 Critérios de Participação do Ranking do Great Place to Work

As melhores empresas para se trabalhar na América Latina podem ser divididas em três categorias: melhores empresas multinacionais, melhores grandes empresas nacionais, que possuem mais de 500 funcionários, e melhores pequenas e médias empresas nacionais, que possuem entre 50 e 500 funcionários. (GPTW, 2018)

Para que os rankings sejam criados, as empresas candidatas são divididas em dois grupos, o primeiro onde são classificados em empresas domésticas, e o segundo em multinacionais. Além disso, as empresas nacionais foram divididas novamente em dois grupos de acordo com o número de funcionários na força de trabalho. Esses critérios permitem comparar empresas com perfis semelhantes. (GPTW, 2018)

As empresas multinacionais precisam atender os seguintes critérios para se qualificar para a lista: possuir pelo menos 1.000 funcionários ao redor do mundo, 40% ou mais dos funcionários trabalharem fora do país-sede e ter sido reconhecida em pelo menos três Rankings nacionais na América Latina. (GPTW, 2018)

O Great Place to Work considera uma empresa multinacional quando a empresa é operante em pelo menos três países. Uma empresa operante em apenas dois países irá competir em uma das duas listas nacionais. (GPTW, 2018)

Para a criação das listas regionais, os ambientes de trabalho são avaliados e ganham uma posição seguindo os mesmos critérios que lhes dão o direito de aparecer em uma lista nacional. Entretanto, empresas competindo na categoria “multinacionais” recebem pontos extras de acordo com o número de países na América Latina em que foram premiadas, bem como para o número total de funcionários que participaram da pesquisa. Como resultado, empresas multinacionais recebem crédito por seus esforços em se tornar um exemplo de excelência no ambiente de trabalho em vários países. Quanto mais países a empresa for premiada, maior é o crédito que ela recebe (GPTW, 2018)

Quando empresas multinacionais se tornam parte de uma lista regional, porque se qualificaram em diversos países, elas podem ocupar apenas uma posição na lista. É feita uma média ponderada das notas dessas empresas com base no número de funcionários em cada país. A média das notas é feita para empresas multinacionais que compartilham uma cultura comum nos países. (GPTW, 2018)

9.2 Ranking da América Latina 2019 Segundo Great Place to Work

As empresas premiadas em rankings nacionais também serão avaliadas para o ranking América Latina, serão classificadas de acordo com uma das três categorias: multinacionais, grandes empresas nacionais ou pequenas e médias empresas nacionais.

Destaca-se na atualidade empresas de diversos ramos de atuação, tais como, logística, tecnologia da informação, prestação de serviços, manufatura, hospitalar, financeiro, alimentação, entre outros. Foram premiadas no ano de 2019 na categoria de multinacionais, na América Latina, segundo a Great Place to Work, as seguintes empresas a seguir (figura do ranking):

TABELA 2 - Ranking das 10 melhores empresas para se trabalhar em 2019

Posição	Empresa	Funcionários	Indústria	Propriedade
1	DHL	10139	Transporte	Privately held
2	Mercado Livre	6856	Tecnologia da Informação	Privately held
3	Cisco	2157	Tecnologia da Informação	Privately held
4	Dell	5627	Tecnologia da Informação	Privately held
5	Accor	11652	Hospitalidade	Privately held
6	Scotiabank	22588	Serviços Financeiros & Seguros	Privately held
7	Mars	2919	Manufatura & Produção	Privately held
8	McDonald's	34850	Alimentação	Publicly quoted
9	Belcorp	1129	Manufatura & Produção	Privately held
10	Mapfre	11422	Serviços Financeiros & Seguros	Publicly quoted

Fonte: Adaptação do ranking Great Place to Work (2019)

Essas empresas se destacam no mercado, atualmente, por serem referência em cultura organizacional bem definida, possuem um alto grau de satisfação de seus colaboradores, onde eles encontram-se motivados em fazer parte da organização devido aos benefícios proporcionados.

10 O QUE AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR TÊM DE ESPECIAL

Podemos dizer que essas empresas possuem alguns fatores em seu de DNA que levaram elas a se tornarem exemplos de sucesso em gestão organizacional e de seus colaboradores.

Elas possuem uma crença genuína de que as pessoas são muito mais que apenas números, nesse modelo as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios da organização.

Impulsionadas pelos objetivos e metas a serem alcançados, tais empresas possuem como hábito comunicá-los e expô-los aos seus colaboradores, para que, dessa forma, todos os colaboradores conscientizem-se e tornem-se parte do objetivo maior, o sucesso da organização, tal fato permite que todos influenciem nas decisões que os afetam.

O fator determinante para o sucesso de seus modelos é domínio e conhecimento de sua cultura organizacional, isso com certeza se tornou diferencial, pois determina como as empresas lidam com seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p. 21), “tudo isso faz com que o estudo do comportamento organizacional seja cada vez mais importante tanto para o sucesso organizacional, como para o sucesso pessoal daqueles que lidam com organizações”.

Como visto anteriormente no item 2.1, as empresas modernas buscam maneiras de manter seus colaboradores motivados, no ranking 2019 da América do Sul apresentado pela Great Place To Work, entre as empresas que compõe o top 10, os benefícios que mais apareceram foram o ganho por meritocracia, bem-estar no ambiente de trabalho, benefícios extras e planos de carreira, esses definidos pela cultura organizacional de cada organização. Dessa forma, impulsionam seus colaboradores a serem mais produtivos e motivados, como resultado essas organizações se destacam no mercado competitivo como exemplos a serem seguidos.

TABELA 3 - Os benefícios segundo o Ranking do Great Place To Work

	Meritocracia	Bem-estar	Benefícios	Plano de Carreira	Cursos	Associado / Mutua Liberdade	Prog. Assistencia ao Colaborador
DHL	x	x	x				x
Mercado Livre	x	x		x			
Cisco		x				x	
Dell	x	x	x	x			x
Accor				x		x	
Scotiabank			x			x	
Mars		x				x	
McDonald's	x	x	x	x			
Belcorp	x			x	x		
Mapfre		x	x	x			
Total	5	7	5	6	1	4	2

Fonte: Compilação do autor

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o mercado de manufatura e bens está cada vez mais competitivo e exigente para os profissionais disponíveis, em contra partida, hoje o profissional possui a necessidade de trabalhar em uma organização que lhe oferece muito mais do que apenas remuneração básica, os profissionais estão deixando de trocar tempo por dinheiro e querem empregos que lhe proporcionem motivação e felicidade.

Devido à necessidade de compreender as organizações de sucesso da atualidade e o que elas possuem de especial para reter profissionais talentosos e ao mesmo tempo mantê-los motivados, a pesquisa expõe o que as melhores empresas da América do sul oferecem a seus colaboradores. O objetivo de tal investigação é expor que as organizações estão em constante mudança, principalmente neste momento de transição social e tecnológica, a Sociedade 5.0 e a revolução industrial 4.0, mesmo com todo esse movimento tecnológico, as organizações compreendem que ainda o colaborador é peça chave dentro do seu processo produtivo, e que seus resultados dependem muito da eficácia de seu colaborado.

Essa evolução de concepções pode ser chamada de Empowerment. As organizações vêm adotando tal tipo de estratégia para motivar seus colaboradores, onde cria-se uma autonomia dentro dos processos, dando responsabilidade para todos e criando um ambiente igualitário.

Para avaliar a credibilidade das empresas, buscamos validar o conceito de empresa modelo com o reconhecido Great Place To Work, uma premiação que classifica as melhores empresas para se trabalhar, reconhecida mundialmente, na qual existe um criterioso método de avaliação, que por sua vez é muito transparente, sua principal característica é que a opinião do colaborador é o fator mais importante nessa metodologia. Outro fator que se destaca é que as organizações procuram o Great Place To Work para participar do processo de certificação, em que apenas organizações com culturas organizacionais bem definidas conseguem a certificação.

Através da análise do ranking do Great Place To Work, avaliamos as empresas que compõe o top 10, buscamos compreender o que tais organizações possuem em comum em sua administração estratégica, pois são modelos de gestão e cultura organizacional, o que valida esse aspecto é a satisfação de seus colaboradores. Essas organizações vêm se destacando por proporcionar em sua política e sua cultura organizacional ganho por meritocracia, bem-estar em seu ambiente de trabalho, plano de carreira e benefícios extras, tais como, plano de saúde, plano de academia, auxílio para gestão financeira, entre outros.

Os fatores supracitados estão sendo fundamentais para o crescimento produtivo das organizações, pois dessa maneira mantêm seus colaboradores motivados e satisfeitos com seu trabalho. Através do estudo da cultura organizacional e os que estas organizações de sucesso oferecem aos seus colaboradores, foi possível compreender as atuais necessidades dos colaboradores e o que esses modelos de sucesso vêm fazendo para reter seus talentos e motivá-los ao mesmo tempo.

Com isso, é possível notar que as organizações de sucesso adotam estratégias organizacionais diferenciadas para se manter no topo do mercado competitivo, elas que colocam o colaborador como foco central do processo produtivo, deixando de vê-lo como apenas um número e passando a compreender que um colaborador motivado produz mais do que dois desmotivados.

Podemos concluir, para que se obtenha sucesso nos dias atuais, independente da área de atuação e tamanho da organização, a administração

estratégica é necessária para o negócio, pois aspectos como cultura organizacional e empowerment se tornaram indispensáveis para a motivação dos colaboradores e os resultados desejados.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. Ed. FGV Editora, 1999.

BARNEY J. B.; HESTERLY W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BONETTO, Helena, et al. **Lógica meritocrática e práticas pedagógicas na universidade: qual é a função do mérito nas nossas universidades**. SILVA, Jailson de Souza et al. *Práticas Pedagógicas e a lógica meritória na universidade*. Coleção Grandes Temas do Conexão de Saberes. Rio de Janeiro: UFRJ, Pró-Reitoria de Extensão, 2006, 110-119.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ÉPOCA. **Revista Época**. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDR78718-9306,00.html>. Acesso em: 07 Out. 2019.

FAZENDA, Isabel. **Empowerment e Participação, uma estratégia de mudança**. Disponível em: <http://cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>. Acesso em: 26 Out. 2019.

FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L. **Qualidade de vida no trabalho: Uma experiência brasileira**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, N°4, 1988.

FRANÇA, Ana C. L. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK. **Site institucional**. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 07 out. 2019.

LITTLER, Jo. **Against Meritocracy**. Abingdon, Oxon; NewYork, NY: Routledge, 2017.: Routledge, 2017.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. Prabhat Prakashan, 1981.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 6. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOMÃO, Karin. **Os principais benefícios oferecidos por empresas brasileiras.** Exame, 17 set. 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-principais-beneficios-oferecidos-por-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 04 set. 2019.

SEBRAE. **Plano de carreira: o que é e como criar.** Portal Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 Set. 2019.

SMITH, Dayle M. **Como Motivar Pessoas na Empresa.** 2. Ed. New York: Ediouro S. A., 1991.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is it.** Sloan management review, 1973.

WESTLEY, William A. **Problems and solutions in the quality of working life.** 2. Ed. Human relations, 1979.