

**CARACTERÍSTICAS DAS 100 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR
NO BRASIL**

Characteristics of the 100 best companies to work in Brazil

Joiciane Tressoldi
joicianetressoldi@yahoo.com.br
Orientadora: Prof^a Adriana Salvi
adriana.salvi@unoesc.edu.br

RESUMO

O objetivo deste artigo concentra-se em discutir as características das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil segundo o Guia Você S/A 2013 As Melhores Empresas para Você Trabalhar e efetuar comparativos com uma cooperativa de crédito, cuja inscrição no guia foi efetuada pela primeira vez em 2014. Utilizando a metodologia de estudo de caso, com enfoque qualitativo e quantitativo apresentam-se os resultados da pesquisa: empresas listadas no Guia Você S/A 2013 por ramo de atividade, número de funcionários, número de executivos, idade média dos funcionários, tempo médio de casa, quantidade de funcionários por gênero, grau de instrução e horas de treinamento. Por fim, a pesquisa evidencia indicadores relevantes para listagem no Guia Você S/A.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Cooperativa. Guia Você S/A.

ABSTRACT

This article focuses on discussing the features of the 100 best companies to work in Brazil according to Guia Você S/A 2013. The best companies for you to work and make credit comparisons whose enrollment on Guia were made for the first time in 2014. Using the methodology of case study with qualitative and quantitative approach presents the research results: companies listed in the Guia Você S/A 2013 by sector, number of employees, number of executives, average age of employees, average working time, number of employees by gender, education and hours of training. Finally, the research evidences relevant indicators for listing on Guia Você S/A.

Keywords: Human Resources. Cooperative. Guia Você S/A.

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar diariamente com pessoas é a realidade das empresas na atualidade. Já passou o tempo em que o funcionário era considerado uma simples mão de obra, desempenhando um trabalho manual e repetitivo e que satisfazia suas necessidades pessoais e profissionais.

A satisfação do funcionário, que agora é chamado “parceiro”, é peça chave para o bom desempenho de suas atividades. E isso não é tão simples assim, satisfação não é uma característica que pode ser sanada no grande grupo. Satisfação é pessoal, individual e incomparável entre os indivíduos. Diante disso, as empresas buscam entender as reais necessidades de cada funcionário a ponto de torná-las possíveis.

As pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando. Às vezes passam mais tempo trabalhando do que com a própria família ou sociedade. É natural que todas as pessoas desejem trabalhar em um local agradável, pautado por relações positivas com colegas de trabalho, com as chefias e com a instituição como um todo. Trabalhar “satisfeito” é mais agradável, saudável e produtivo.

Acredita-se que além das questões financeiras, as pessoas trabalham pelos seguintes motivos: para se relacionar com outras pessoas, para ter algo que fazer e para se ter um objetivo na vida.

Entendendo que as empresas necessitam cada vez mais de uma gestão focada nas pessoas, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema: quais as semelhanças entre as características das 100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil (pesquisa Guia Você S/A) e as características de uma empresa na cidade de São Miguel do Oeste/SC, na região Oeste de Santa Catarina?

Para atender ao problema teve-se como objetivo geral: identificar as semelhanças entre as características das 100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil (pesquisa Guia Você S/A) e as características de uma empresa na cidade de São Miguel do Oeste/SC, na região Oeste de Santa Catarina.

E como específicos: a) caracterizar as empresas listadas no Guia Você S/A 2013; b) apontar, conforme a literatura, a extensão das características mais frequentes nas empresas listadas pelo Guia Você S/A; c) coletar informações na organização que fará parte do estudo de caso para compor os índices de comparação; e d) apresentar um conjunto de características relevantes para o alcance da premiação do Guia Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar, para a empresa objeto de estudo.

Destaca-se que a escolha do tema teve por intento ampliar os conhecimentos na área de gestão de recursos humanos, relacionando a teoria com a prática, e permitindo identificar outras ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pela empresa do estudo de caso.

O estudo também teve o intuito de despertar às empresas regionais (Oeste de Santa Catarina) para a realidade das grandes empresas. Além disso, identificar possíveis semelhanças e atrair um maior número de empresas para a região, resultando em maior desenvolvimento socioeconômico para o estado.

Destaca-se, ainda, que atualmente esse tema está presente no dia a dia das organizações. Cada colaborador tem uma opinião sobre o modelo de gestão adotado pela empresa em que trabalha, os desafios, processo de comunicação existente, os mecanismos de valorização profissional adotados, a imagem da organização no mercado e todos os demais elementos envolvidos nessa relação empresa e colaboradores. Cabe à organização criar maneiras de fortalecer esta relação.

O conjunto de benefícios oferecidos pelas grandes empresas a seus funcionários vem se transformando em um pacote generoso de comodidades. A principal razão para as empresas se esmerarem cada vez mais para atrair e reter os melhores talentos é o crescimento econômico constante dos últimos anos e a escassez de mão de obra qualificada no Brasil.

Em um passado não muito distante, fazer carreira em uma empresa de porte era o sonho de um recém-formado. Mas o mercado de trabalho mudou, e o profissional também. Além da remuneração o que atrai os profissionais para as empresas são os desafios. Salários e benefícios podem atrair, mas o que mantém os profissionais é a chance de crescimento, sentir que faz a diferença na organização. Outro fator importante é o clima organizacional. Se a empresa é um lugar bom para se trabalhar com certeza irá chamar a atenção de bons profissionais.

Atualmente, com a dificuldade de encontrar profissionais qualificados, as empresas apostam na educação de seus funcionários. Investem no seu capital humano, qualificando-o para o melhor desempenho de suas funções e ao mesmo tempo motivam os funcionários a

buscar o conhecimento. As melhores empresas também celebram mais as conquistas, atribuídas aos esforços das pessoas. Os profissionais de hoje também anseiam por mais autonomia, e cada empresa a seu estilo, encontra uma forma de dar espaço a seu profissional.

Quando ingressam em uma empresa, os profissionais de hoje buscam qualidade de vida, crescimento profissional e oportunidade de aprender, por meio de qualificação e treinamento.

Também, as melhores empresas para trabalhar buscam profissionais proativos, direcionados para a excelência e capazes de solucionar de maneira mais assertiva as situações adversas que surgem no dia a dia.

Para que a parceria empresa e colaborador seja um sucesso, o profissional deve se identificar com os valores da empresa, desta forma, os colocará em prática no desempenho de suas funções. Além disso, o colaborador deve participar das decisões da empresa, a comunicação deve ser ágil e eficiente, a chefia precisa ser acessível e a área de recursos humanos da empresa deve ser atuante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação fornece a base necessária para o alcance dos objetivos, por meio de autores consagrados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Por Administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (BOUDREAU e MILKOVICH, 2011).

Segundo Chiavenato (1999, p. 163):

Não há leis ou princípios universais para a administração das pessoas. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Gestão de pessoas nada mais é do que um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

Diante do exposto, a administração de recursos humanos é responsabilidade de cada gestor dentro da sua área de atuação. Segundo Chiavenato (1999) por este motivo é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O autor ainda evidencia que os objetivos da administração de recursos humanos derivam dos objetivos da organização como um todo. O autor cita três principais objetivos:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e
- Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Com o passar dos tempos, muitas mudanças aconteceram na administração de recursos humanos, principalmente no que diz respeito á pessoas que fazem parte das organizações.

No quadro 1 apresenta-se a diferença entre a gestão onde as pessoas são consideradas recursos e a gestão onde as pessoas são consideradas parceiros:

Quadro 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de obra	Inteligência e talento

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

Dutra (2002) ressalta que cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Já às empresas compete criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.

2.2 TREINAMENTO

O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para gerar oportunidades de aprendizagem aos seus funcionários, superar as deficiências, preparar os funcionários para novas funções ou para readaptações. Boog (2006, p.414) complementa: “A empresa que está atenta a seus funcionários e contribui no desenvolvimento de suas carreiras sem dúvida cativa, isto é, retém o colaborador. Para isso acontecer também é necessária transparência de estratégias, princípios e métodos de desenvolvimento existentes na empresa, consolidando-os por meio de ações [...]”.

Chiavenato (2004) define treinamento como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Além disso é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano das organizações.

Diante do exposto, percebe-se que o treinamento deve ser um processo contínuo, sendo necessárias reciclagens constantes após a formação inicial. É importante que seja um processo planejado e mapeado, para que seja válido e obtenha resultados. Para fazer este mapeamento, é essencial seguir um ciclo de acontecimentos, sendo que o primeiro deles é o levantamento das necessidades de treinamento.

Em se tratando de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) recorre-se à Chiavenato (2009, p.53):

Constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade [...].

As organizações podem fazer este levantamento por meio de questionários, entrevistas com o gestor e com os funcionários e até mesmo conciliando à avaliação de desempenho.

Chiavenato (2009) acrescenta ainda que após o levantamento das necessidades de treinamento deve ser feita a programação do treinamento, onde serão detalhados quem serão os funcionários a serem treinados, em que serão treinados, quem irá treinar, onde, como e

quando treinar, quanto tempo será necessário para treinar e qual a finalidade deste treinamento. Daí em diante, parte-se para a execução do treinamento conforme planejado pelo instrutor e aprendiz e por fim se faz a avaliação do treinamento para evidenciar se os resultados foram atingidos.

Porto (2001) evidencia que o treinamento está associado ao aumento da lucratividade nas organizações, por isso ele pode e deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica que apóie o alcance dos objetivos organizacionais.

Boog e Boog (2006) afirmam que na medida da evolução das organizações, que precisam se tornar mais competentes como geradoras de resultados – o que significa exigir desempenhos mais competentes de seus colaboradores, em especial dos gestores – a área de treinamento precisará tornar-se, ela própria, mais competente, o que significa oferecer programas de treinamento mais específicos, mais consistentes e de melhor qualidade.

A competitividade das empresas depende agora do conhecimento. É essencial saber consolidar e reciclar o conhecimento dos funcionários, treinando, preparando e desenvolvendo os mesmos para que tenham condições de lidar com a mudança e a inovação, de proporcionar valor á empresa e ao cliente e acima de tudo, de mantê-la eficaz e competitiva em um mundo globalizado (CHIAVENATO, 1999).

2.3 RECRUTAMENTO INTERNO DE PESSOAL

Os empregados estão entrando e saindo constantemente das organizações, além de frequentes movimentações dentro delas. Gerenciar esse movimento de pessoas é uma das atividades mais importantes da administração de recursos humanos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

As pessoas devem ser recrutadas de forma competente pela área de recursos humanos, pois falhas neste processo podem comprometer as demais ações de gestão da organização que serão desenvolvidas posteriormente. Fato este que demonstra que as pessoas são o ativo mais importante presente nas organizações (GIL, 2011).

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através de remanejamento de seus funcionários por meio de transferências, promoções, transferências com promoções, programas de desenvolvimento de pessoal e planos de encarreiramento. Para que seja eficaz, o recrutamento interno exige coordenação do órgão de RH com os demais órgãos da empresa (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Gil (2001), o recrutamento interno tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa.

Para Chiavenato (2009) existem vantagens e desvantagens neste processo de recrutamento interno. As principais vantagens dizem respeito à economia; rapidez; maior índice de validade e segurança; motiva os funcionários; aproveita os investimentos feitos em treinamento de pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Todavia, apresenta algumas desvantagens: exige que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos e motivação suficiente para chegar lá; pode gerar conflito de interesses; quando mal administrado, pode levar a promoção incessante de funcionários; quando praticado continuamente leva os funcionários a um progressivo bitolamento ás políticas e diretrizes da organização e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Cabe a cada organização, através de seu plano de cargos, carreira e salários definir a utilização do recrutamento interno e seus critérios, lincando tal procedimento ao seu planejamento estratégico.

2.4 BENEFÍCIOS

Esse item trata especificamente de benefícios espontâneos, ou seja, aqueles não obrigatórios e que as empresas oferecem de vontade própria visando atender as necessidades de seus empregados. Com o tempo, transformaram-se numa ferramenta de atração e retenção de pessoas talentosas.

Neste sentido, ensina Chiavenato (1998, p. 90):

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Bittecourt (2009, p.20) ressalta: “Para manter um bom trabalhador na empresa, é necessário investir neste profissional e uma das formas apresentadas é a remuneração estratégica, através da concessão de vantagens aos empregados, dentre elas, os benefícios sociais”.

Chiavenato (1998) distingue os benefícios em dois tipos, monetários e não monetários. Os monetários são aqueles pagos em dinheiro e geralmente por meio de folha de pagamento, por exemplo, férias, 13º salário, gratificações, etc. Já os benefícios não monetários são aqueles oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, por exemplo, seguro de vida, assistência médica, previdência privada, etc.

Além disso, os benefícios apresentam vantagens para as empresas e para os funcionários, segundo Chiavenato (2009, p. 124):

Quadro 2: Vantagens dos benefícios

Vantagens dos benefícios para a organização e para o funcionário	
Para a organização	Para o funcionário
Eleva o moral dos funcionários.	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.
Reduz a rotatividade e o absenteísmo.	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais.
Eleva a lealdade do funcionário para com a organização.	Aumenta a satisfação no trabalho.
Aumenta o bem-estar do funcionário.	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual.
Facilita o recrutamento e a retenção de pessoal.	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os funcionários.
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho.	Reduz sentimentos de insegurança.
Demonstra as diretrizes e os propósitos da organização para com os funcionários.	Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social.
Reduz os distúrbios e queixas.	Oferece compensação extra.
Promove relações públicas com a comunidade.	Melhora as relações do funcionário com a organização.
	Reduz as causas de insatisfação.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009).

Atualmente, quanto mais flexíveis forem os benefícios, maior a sua aceitação por parte dos colaboradores. Isso decore da necessidade particular de cada um, que difere de pessoa para pessoa.

2.5 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Um funcionário tem basicamente três fontes de renda: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios. As instituições precisam de bons funcionários, e a única maneira de retê-los é com uma boa política de remuneração. Muitos profissionais estão ganhando mais do que pensam. São indivíduos que costumam olhar apenas o valor impresso no contracheque, ignoram ou não consideram como parte do salário tudo aquilo que a empresa lhes oferece a mais, como benefícios (planos de saúde, previdência privada e seguro de vida, entre outros), bônus e incentivos de longo prazo. Esses pacotes formam a chamada remuneração total.

Para resolver a problemática de salários iguais para desempenhos desiguais criou-se a remuneração variável – parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário, sendo que em geral é de caráter seletivo e depende dos resultados alcançados pela empresa em determinado período por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário (CHIAVENATO, 2009).

Fleury e outros (2002, p.95) complementam:

Enquanto o salário é definido nas organizações em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado de um profissional (avaliado ou não com base no conceito de competências) e é atribuído regularmente, a remuneração variável (em suas diversas formas) está atrelada ao acompanhamento da performance/desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados.

Uma das formas mais recentes de remuneração variável é o PLR. Santos (2012) destaca que o montante pago a este título varia de acordo com regras estabelecidas e não se incorpora aos salários. Além disso, não se confunde com abonos salariais, prêmios espontâneos ou unilaterais pagos pelas empresas, já que presuppõe uma negociação anterior entre empregados e empregadores na qual são estabelecidos seus parâmetros.

O PLR tem fundamentação legal segundo a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que em seu art. 7º trata que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido na Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

A participação nos lucros ou resultados é a modalidade de remuneração variável mais comumente aplicada pelas organizações. Entre as principais vantagens pode-se destacar que está amparada por lei, é isenta de encargos trabalhistas, permite alteração de critérios anualmente e não se incorpora ao salário do empregado (PONTES, 2011).

A participação nos lucros ou resultados (PLR) condiciona o pagamento deste tipo de remuneração ao alcance dos resultados e ou desempenhos preestabelecidos e a existência de lucros ou aumento dele (SANTOS, 2012).

Nascimento (2012, p.101) complementa: “A atribuição da participação nos lucros ou resultados, ademais, está sempre subordinada a uma condição: a existência de lucro ou de um determinado resultado. Caso haja prejuízos ou o resultado não seja atingido, não haverá pagamento”.

Beck (2010) identifica que conciliar a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento no âmbito empresarial a partir de uma administração remuneratória voltada à remuneração variável, vem se tornando uma saída cada vez mais adotada pelas empresas, tendo em vista os benefícios gerados por esta política, em um mercado altamente competitivo.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro (CHIAVENATO, 2009). Além de objetivar a melhora do desempenho, a avaliação tem por intuito motivar os funcionários, melhorar a comunicação e o relacionamento entre o líder e o liderado e ajuda a desenvolver habilidades.

Para Pontes (2002) a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Pode se considerar o sopro de vida da organização e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não terão sentido.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho, fornece à administração de recursos humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho no mercado, sendo que uma das formas mais modernas e completas é a avaliação de desempenho 360°. Para tomar a decisão sobre o modelo de avaliação a ser utilizado, a empresa deve analisar o grau de maturidade de seus profissionais e da cultura organizacional (THOMAZ, 2004).

Quanto à responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho, Chiavenato (2004) enfatiza que as empresas mais democráticas propiciam ao próprio funcionário esta responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações, visando reforçar a hierarquia, atribuem tal responsabilidade ao gerente imediato. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado ou ainda atribuem esta responsabilidade à equipe, principalmente quando estão estruturadas em equipes autogeridas. Há empresas também que adotam o processo circular de 360° na avaliação. Por outro lado, há organizações que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central ou no órgão de recursos humanos.

Yokomizo (2009) destaca que os modelos de avaliação de desempenho devem induzir a definição de planos de ação para os processos críticos da organização e atingir as metas dos objetivos estratégicos. O mercado atual exige das empresas que utilizem os indicadores desta avaliação para estabelecer novas metas ou ajustar a estratégia por meio do *feedback*.

Partindo do princípio de propiciar benefícios à empresa e às pessoas, Chiavenato (2004) cita que a avaliação de desempenho precisa: abranger não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos; se concentrar em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva ligada à hábitos pessoais; ser aceita pelo avaliador e pelo avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a empresa e para o funcionário; e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

É essencial a existência de um programa formal de avaliação de desempenho, para que desta forma fiquem claros os resultados a serem alcançados e quando fracassos ou sucessos acontecerem, saber ao certo o porquê e os responsáveis pelo fato. Sendo bem administrada, a avaliação de desempenho incorre em benefícios para a empresas e para as pessoas que trabalham nela (PONTES, 2002).

2.7 GESTÃO DE CARREIRA E BEM-ESTAR

Pontes (2011) evidencia que os cargos são classificados em graus que passam a constituir carreiras e a empresa passa a ter um instrumento-base para o desenvolvimento dos colaboradores. Arelado á isso, o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa e o planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários.

Fleury e outros (2002) afirma que a administração de carreiras não deve ser entendida como uma moldura onde as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar e sim como uma estruturação de opções e possibilidades, a fim de dar suporte para que seja possível ao funcionário planejar a carreira dentro da empresa.

Chiavenato (2009, p. 24) complementa:

A carreira significa uma sequência de experiências no trabalho que as pessoas adquirem ao longo de suas vidas. O planejamento da carreira é o processo de decidir quais atividades ou tarefas a pessoa deseja para construir seu futuro profissional. Ao assumir tais escolhas, as pessoas baseiam-se em suas próprias percepções a respeito de seus próprios talentos, habilidades, necessidades, motivos, atitudes, valores e competências.

Quanto às responsabilidades na gestão de carreira, Pontes (2011) relata que a carreira é decisão e responsabilidade do profissional. Já a empresa deve desenvolver e manter um programa de carreiras, que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional.

Na atualidade, as empresas que tem um plano de carreira bem construído, conseguem melhorar os indicadores de retenção e motivação das pessoas, além de tal fato refletir diretamente nos resultados dos negócios, pois permite que a empresa alinhe seus objetivos com os objetivos individuais dos seus colaboradores.

A carreira de um funcionário é um longo processo que inicia com a seleção e admissão, passa por todo desenvolvimento profissional e se estende até a aposentadoria. Portanto, a administração de recursos humanos no desenvolvimento de suas atividades deve criar condições para a plenitude da realização das potencialidades pessoais (CHIAVENATO, 2009).

Pontes (1989) ainda ressalta que as principais vantagens associadas ao planejamento de carreira são: atender as necessidades internas de preenchimento de vagas; motivar os funcionários na busca de maior conhecimento; maior integração empregado-empresa e encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais.

Um método muito utilizado pelas grandes empresas atualmente para gestão de carreiras é o *coaching*. Um processo de elevação pessoal e profissional, voltado para o desenvolvimento de competências para capacitar os profissionais e estimular os mesmos a enfrentarem novos desafios na empresa.

Coelho (2008) destaca que o *coaching* deve ser usado para criar um perfil de liderança, que incluem comportamentos e práticas que despertam nos indivíduos o desejo de seguir seus líderes.

Dentro desta ferramenta de elevação pessoal e profissional, existe a preocupação, além da alavancagem profissional, com a melhora da parceria entre empresa e empregado e aumento do bem-estar do empregado. Segundo Seligman, (2011) o bem-estar é um construto que possui cinco elementos: emoções positivas, engajamento, relacionamentos, sentido e realização e a utilização de forças e virtudes pessoais sustentam não apenas o engajamento, ao envolver seus pontos mais fortes, mais os cinco elementos.

Seligman (2011) define como emoção positiva aquilo que sentimos: prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto e sensações afins.

A vida com sentido consiste em pertencer e servir a algo que o indivíduo acredite ser maior do que ele próprio e a humanidade, ele cria todas as condições positivas que permitem

isso: a religião, a família, fazer parte de algum grupo ecológico ou de escoteiros, etc (SELIGMAN, 2011).

Munhoz (2014 apud SNYDER & LOPEZ, 2009, p. 395-6) define engajamento:

Envolvimento de um empregado com seu trabalho. Muitas vezes depende dos empregados saberem o que se espera deles, terem o que precisa para fazer seu trabalho, terem chance de melhorar e se desenvolver e oportunidades de estabelecer relacionamentos com colegas de trabalho.

Seligman (2011) ainda destaca que os relacionamentos positivos têm benefícios emocionais, de engajamento, de sentido ou de realização, mas não significa que os relacionamentos sejam conduzidos com o objetivo de obter emoção positiva, sentido ou realização. Antes, os relacionamentos positivos são tão fundamentais para o sucesso do indivíduo que a evolução os reforçou com apoio adicional dos outros três elementos, para garantir que nós os busquemos.

As pessoas perseguem o sucesso, a realização, a vitória, as conquistas e o domínio por eles mesmos, assim Seligman (2011) relata ao evidenciar a realização.

Maslow (2003) complementa que os indivíduos que se auto-realizam, assimilam o trabalho dentro da própria identidade, ou seja, o trabalho se torna parte da definição que ele tem sobre si mesmo.

Recorre-se a Andrade e Amboni (2007) que apresentam as necessidades humanas básicas, destacando que uma das necessidades é a de auto-realização, que decorre da educação e da cultura da pessoa. Define também como o impulso de realizar o próprio potencial e estar em contínuo autodesenvolvimento.

Referenciando a Nascimento e Matteu (2013) quando trabalho envolve atendimento a cliente o equilíbrio emocional é importante para o sucesso da empresa. Para o time performar mais do que o esperado, deve haver comprometimento total, aprendizado e novas estratégias. O líder inspira assoprando as brasas da equipe. Segundo estes autores, os resultados do processo de coaching aumentam a produtividade, qualidade de vida e melhora continuamente os processos.

Para Seligman, (2004, p. 191) “A chave não é encontrar o emprego certo, mas o emprego que você possa tornar adequado por meio da recriação”.

3 METODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste tópico apresenta-se o conjunto de procedimentos metodológicos que foram utilizados para garantir o alcance dos objetivos propostos para o estudo. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. Requer a apresentação de alguns aspectos, como tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados (GIL, 2008).

Lakatos e Marconi (2010, p. 206) definem população: “Conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A população desta pesquisa foi composta pelas 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil listadas no Guia 2013 da Revista Você S/A e por uma empresa da região Oeste de Santa Catarina, na cidade de São Miguel do Oeste. Já a amostra considerou, de forma intencional as 100 empresas que obtiveram os maiores indicadores de IFT (Índice de Felicidade no Trabalho). Martins (2002, p. 49) define amostra intencional “De acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra [...]”.

O delineamento deste trabalho teve abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, do tipo estudo de caso.

No que se refere a pesquisa qualitativa, os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Já

o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos objetivos caracterizou-se a pesquisa como descritiva. Para Gil (2008, p.42) “A pesquisa descritiva têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Com relação aos procedimentos da pesquisa, o trabalho apresenta-se como um estudo de caso, onde foram analisadas informações do ambiente de estudo que integraram a pesquisa. O estudo de caso caracteriza-se pela avaliação qualitativa, pois objetiva o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. É uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de um contexto real (MARTINS, 2006).

Lakatos e Marconi (2007, p.167) conceituam o procedimento de coleta de dados: “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2010, p.29): “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos [...]”.

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas deve-se considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas de material impresso, na pesquisa documental, as fontes são mais diversificadas e dispersas. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas e demais documentos como memorandos, regulamentos, etc (GIL, 2007).

Já na fase de análise e interpretação, Lakatos e Marconi (2007, p.169) apontam: “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. Para interpretação dos dados qualitativos foi feita análise descritiva do material bibliográfico e documental. Já os dados quantitativos foi realizada análise através de tabulação em planilha excel.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS LISTADAS NO GUIA VOCÊ S/A 2013 E DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS SÃO MIGUEL DO OESTE SICOOB SÃO MIGUEL SC

As premiadas do ano de 2013 se dividem em diversos setores, conforme tabela 1.

Tabela 1: Ramo de atividade das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

Ramo	Nº	%
Atacado	1	1%
Autoindústria	6	6%
Bancos e Serviços Financeiros	4	4%
Bens de Consumo	5	5%
Construção	6	6%
Cooperativas	5	5%
Energia	7	7%
Farmacêutico	2	2%

Indústrias diversas	7	7%
Instituições Públicas	5	5%
Mineração	5	5%
Papel e Celulose	3	3%
Química e Petroquímica	5	5%
Serviços	11	11%
Serviços de Saúde	5	5%
Siderurgia e Metalurgia	9	9%
Tecnologia e Computação	4	4%
Varejo	10	10%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Destacam-se dentre as premiadas as prestadoras de serviço (11%) e as empresas varejistas (10%). No ramo cooperativo, como é o caso da instituição, foco do estudo de caso, há 5 empresas premiadas na edição 2013 dentro da amostra de estudo.

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicoob São Miguel SC foi fundada por 34 agricultores em 25/07/1989 e hoje é considerada uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil. Segundo o Portal do Cooperativismo (2013) que destaca um ranking das 100 maiores cooperativas de crédito brasileiras, com data base de dezembro de 2013, o Sicoob São Miguel é 38º colocado entre as maiores cooperativas de crédito do Brasil no que diz respeito aos ativos totais, 31º colocado em operações de crédito, 39º colocado em depósitos totais e 41º colocado em patrimônio líquido.

As 100 melhores empresas para trabalhar em 2013 contam com um quadro funcional bastante diversificado, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Número de funcionários das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

Número de Funcionários	Nº	%
Até 10.000 funcionários	85	85%
De 10.001 a 20.000 funcionários	8	8%
De 20.001 a 30.000 funcionários	2	2%
De 30.001 a 40.000 funcionários	1	1%
De 40.001 a 50.000 funcionários	1	1%
De 50.001 a 60.000 funcionários	0	0%
De 60.001 a 70.000 funcionários	0	0%
De 70.001 a 80.000 funcionários	0	0%
De 80.001 a 90.000 funcionários	2	2%
De 90.001 a 100.000 funcionários	0	0%
Acima de 100.000 funcionários	1	1%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

A maioria das empresas (85%) tem até 10.000 funcionários. O Guia Você S/A 2013 destaca que no primeiro semestre de 2013 a taxa de desemprego no país atingiu 5,7%, o mais baixo para o período nos últimos dez anos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo que muitas empresas listadas no guia fizeram contratações nessa época, mas as projeções para os próximos meses são mais tímidas comparadas aos anos anteriores. Com base nisso, elenca o ranking dos setores no que diz respeito á abertura de

novas vagas. O setor de atacado se destaca com 58% das vagas. O setor de cooperativas representa 2% neste mesmo quesito.

O Sicoob São Miguel encerrou o ano de 2013 com um quadro funcional de 215 profissionais, cerca de 11% de crescimento em relação ao ano anterior.

Dentre os profissionais que integram o quadro funcional das melhores empresas, os executivos são representados pela tabela 3.

Tabela 3: Número de executivos das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

Número de Executivos	Nº	%
De 9 a 3.009	94	94%
De 3.010 a 6.010	3	3%
De 6.011 a 9.011	1	1%
De 9.012 a 12.012	0	0%
De 12.013 a 15.013	1	1%
Acima de 15.013	1	1%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Das empresas listadas no Guia Você S/A 2013, 94% tem até 3009 executivos. Em 2013, entre gerentes e supervisores o Sicoob São Miguel possuía em seu quadro funcional cerca de 34 executivos, ou seja, 16% do total de funcionários

As novas gerações estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, isso também se reflete nas empresas pesquisadas, conforme tabela abaixo.

Tabela 4: Idade média dos funcionários das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

Idade Média	Nº	%
De 21 a 25 anos	1	1%
De 26 a 30 anos	10	10%
De 31 a 35 anos	57	57%
De 36 a 40 anos	24	24%
De 41 a 45 anos	8	8%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

A idade média dos funcionários das empresas listadas no Guia Você S/A 2013 concentra-se na faixa de idade média entre 31 e 35 anos de idade, com representatividade de 57%. No Sicoob São Miguel a idade média dos funcionários demonstra predominância na faixa etária de 26 a 30 anos de idade (30%) e de 21 a 25 anos (24%), conforme a tabela 5.

Tabela 5: Idade média dos funcionários do Sicoob São Miguel

Idade Média	Nº	%
Até 20 anos	9	4%
De 21 a 25 anos	52	24%
De 26 a 30 anos	64	30%
De 31 a 35 anos	37	17%
De 36 a 40 anos	21	10%

De 41 a 45 anos	8	4%
De 46 a 50 anos	10	5%
De 51 a 55 anos	7	3%
De 56 a 60 anos	6	3%
De 61 a 65 anos	1	0%
Total	215	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

No Sicoob São Miguel, este índice se elevou com as admissões que aconteceram no ano de 2013, que totalizaram 39 novas contratações no período.

A tabela a seguir tem forte relação com a idade média dos funcionários. As pessoas permanecem nas empresas não somente pelos salários e sim pela busca de novos desafios, principalmente no que se diz respeito aos jovens. Diante disso, o tempo médio de casa demonstra a realidade das empresas listadas no Guia Você S/A 2013.

Tabela 6: Tempo médio de casa das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

Tempo Médio de Casa	Nº	%
De 3 a 5	20	20%
De 6 a 8	35	35%
De 9 a 11	29	29%
De 12 a 14	9	9%
De 15 a 17	5	5%
De 18 a 20	2	2%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Na tabela 6 a maioria dos funcionários está concentrada na faixa de 6 a 8 anos de tempo médio de casa. No Sicoob São Miguel, conforme demonstrado na tabela 7, o tempo médio de casa da maioria dos funcionários é de 3 a 5 anos. Tal fato fica evidente devido ao crescimento que a cooperativa vem demonstrando ano a ano, o que resulta na contratação de mais pessoal, gerando assim um indicador com tempo médio de casa inferior.

Tabela 7: Tempo médio de casa no Sicoob São Miguel

Tempo Médio de Casa	Nº	%
De 3 a 5	159	74%
De 6 a 8	30	14%
De 9 a 11	12	6%
De 12 a 14	8	4%
De 15 a 17	3	1%
De 18 a 20	2	1%
Acima de 20 anos	1	0%
Total	215	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

As mulheres vêm adquirindo seu espaço no mercado de trabalho e com o passar do tempo esse espaço está aumentando. As empresas listadas no Guia Você S/A 2013 ainda demonstram predominância de homens na força de trabalho, conforme as tabelas 8 e 9.

Tabela 8: Participação dos homens no quadro funcional das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

% Homens	Nº	%
De 1% a 20%	2	2%
De 21 a 40%	11	11%
De 41 a 60%	20	20%
De 61 a 80%	27	27%
De 81 a 100%	40	40%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Em 40% das empresas listadas no Guia 2013 da Revista Você S/A, os homens representam de 81% a 100% do quadro funcional, portanto um alto índice de representatividade.

Tabela 9: Participação das mulheres no quadro funcional das empresas listadas no Guia Você S/A 2013

% Mulheres	Nº	%
De 1% a 20%	40	40%
De 21 a 40%	28	28%
De 41 a 60%	20	20%
De 61 a 80%	10	10%
De 81 a 100%	2	2%
Total	100	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Inverso a tabela anterior, em 40% das empresas listadas no Guia Você S/A 2013, as mulheres representam de 1% a 20% do quadro funcional.

Ainda segundo o Guia, a quantidade de mulheres diretoras nas 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar aumentou quase 3% em relação ao último ano, percentual este acima do mercado. Destaca também que algumas das empresas tem práticas específicas para ampliar a quantidade de profissionais na liderança.

Abaixo segue tabela com a quantidade de empregados por gênero no Sicoob São Miguel para análise comparativa.

Tabela 10: Quantidade de empregados por gênero no Sicoob São Miguel

Gênero	Nº	%
Homens	91	42%
Mulheres	124	58%
Total	215	100%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

No Sicoob São Miguel as mulheres são maioria e representam 58% do quadro funcional. No que diz respeito aos cargos de liderança, as mulheres representam cerca de 24% destes postos de trabalho na instituição.

4.2 INDICADORES RELEVANTES PARA OBTENÇÃO DO PRÊMIO

Segundo o Guia Você S/A 2013, consistência e coerência são o passaporte para entrar no Guia Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar. A metodologia não contempla apenas as ações de recursos humanos das companhias, a opinião dos funcionários conta muito.

No que diz respeito aos benefícios, as premiadas do Guia Você S/A 2013 As Melhores Empresas para Você Trabalhar apresentam um pacote bem atrativo:

Tabela 11: Porcentagem entre as 150 e os benefícios que elas oferecem

Tipo de Benefício	%
Assistência médica	94,7%
Seguro de vida em grupo	88,7%
Assistência odontológica	83,4%
Financiamentos	71,3%
Plano de previdência privada	67,3%
Atendimento psicológico	66,0%
Subsídio para especialização profissional	54,7%
Horário flexível de trabalho	54,0%
Subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau)	52,7%
Consultórios médicos nas instalações da empresa	46,7%
Subsídio para compra de medicamentos	38,7%
Subsídio para estudo de idiomas	37,3%
Licença-maternidade de seis meses	33,3%
Home Office	27,3%
Suporte à educação dos filhos dos empregados	26,7%
Subsídio para aquisição de moradia	8,0%

Fonte: adaptado do Guia Você S/A 2013.

Além disso, as Melhores Empresas para Você Trabalhar em 2013 oferecem práticas que vem garantindo aos seus funcionários um trabalho com mais qualidade de vida, como trabalhar remotamente, horários flexíveis, licença maternidade de seis meses, licença paternidade maior, dentre outros.

Destes benefícios destacados pelo Guia, a empresa na qual se constitui este estudo de caso possui: assistência médica com subsídio de mais de 50%, seguro de vida em grupo, subsídio para especialização profissional, suporte a educação dos filhos dos funcionários, acesso a financiamentos e plano de previdência privada.

Evidenciando a importância do treinamento nas empresas o Guia Você S/A 2013 As Melhores Empresas Para Você Trabalhar destaca que as empresas investem pesado no aprendizado de seu pessoal, sendo que dos 642.342 empregados das 150 melhores, 604.831 participaram de alguma atividade de treinamento, desenvolvimento ou educação empresarial em 2012. Além disso, mais de 50% dessas empresas investiram mais de um milhão de reais em educação neste mesmo ano.

No quesito formação, 87% dos funcionários do Sicoob São Miguel tem ensino superior completo ou incompleto, sendo que destes 36% já fazem pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização), conforme tabela 12.

Tabela 12: Quantidade de empregados por grau de instrução no Sicoob São Miguel

Grau de instrução	Nº
Ensino Fundamental (1º. Grau) ou menos	10
Ensino Médio (2º. Grau) completo ou incompleto	17
Ensino Superior (3º. Grau) completo ou incompleto	110
Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização)	78
Total	215

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Além disso, somados os investimentos em educação/ensino superior e especialização, capacitação profissional e capacitação em gestão cooperativa, o Sicoob São Miguel investiu em 2013 mais de seiscentos mil reais, resultando no número de dias de treinamento (8 horas) por ano para cada empregado em média, conforme tabela 13.

Tabela 13: Dias de treinamento por ano dos funcionários do Sicoob São Miguel

Categoria	Dias de Treinamento
Diretores	3
Gerentes e Supervisores	9
Demais empregados	4

Fonte: dados da pesquisa (2013).

É importante destacar que este indicador subsidia o atendimento do planejamento estratégico da cooperativa.

Segundo o Guia Você S/A 2013 As Melhores Empresas para Você Trabalhar, ao abraçar a gestão estratégica de pessoas, as pequenas e médias empresas oferecem oportunidades de carreira, desenvolvimento e remuneração que não deixam nada a desejar em relação as grandes corporações.

Ainda segundo o Guia, 84% das companhias classificadas mantêm um programa de recrutamento interno. Destaca-se que o recrutamento interno é um mecanismo cada vez mais usado por dois motivos: impedir que os talentos escapem para o mercado e valorizar quem já conhece o negócio.

Neste quesito, o Sicoob São Miguel iniciou em 2013 um programa de trainee para preparação de profissionais para assumir novos cargos, além do coaching que já está em andamento desde 2012 e programas de formação de líderes.

A relação de transparência da empresa para com os funcionários vai além de abrir números, processos, programas e problemas, no enfoque dado à governança do Guia Você S/A 2013 As Melhores Empresas para Você Trabalhar. É necessário ouvir as pessoas e estar atento as necessidades da equipe.

Para este enfoque, o Sicoob São Miguel desenvolveu um trabalho de coaching que iniciou com a diretoria, estendeu-se aos gestores e agora está sendo realizado com todos os funcionários. O objetivo deste programa de capacitação é melhorar a comunicação e o feedback entre líderes e liderados, de forma a auxiliar o gestor na avaliação de desempenho da sua equipe, além de proporcionar aos colaboradores uma ferramenta para gerir a sua carreira dentro da organização, melhorando sua performance e bem-estar.

A junção de todos estes fatores advindos da administração de recursos humanos – treinamento, recrutamento interno de pessoal, benefícios, remuneração variável, avaliação de

desempenho e gestão de carreira e bem-estar – quando geridos de forma eficiente pela área de gestão de pessoas das empresas, com foco nas pessoas que fazem parte do dia a dia da organização, são essências para o bom andamento do negócio e o consequente reconhecimento na sociedade local e a nível nacional, quando fala-se no Guia Você S/A Melhores Empresas para Você Trabalhar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral: identificar as semelhanças entre as características das 100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil (pesquisa Guia Você S/A) e as características de uma instituição na cidade de São Miguel do Oeste/SC, na região Oeste de Santa Catarina. E como específicos: caracterizar as empresas listadas no Guia Você S/A 2013; apontar, conforme a literatura, a extensão das características mais frequentes nas empresas listadas pelo Guia Você S/A; coletar informações na organização que fará parte do estudo de caso para compor os índices de comparação; e apresentar um conjunto de características relevantes para o alcance da premiação do Guia Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar, para a empresa objeto de estudo.

As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar, listadas no Guia Você S/A 2013 caracterizam-se por pertencerem a diversos ramos de atividade, predominando serviços e varejo; geralmente com até 10.000 funcionários, destes de 9 a 3009 executivos; prevalecendo idade de 31 a 35 anos; tempo de casa preponderante de 6 a 8 anos; sendo o gênero masculino predominante com participação de 81 a 100% e feminino com participação de 1 a 20%.

A empresa estudo de caso deste artigo, uma cooperativa de crédito situada em São Miguel do Oeste/SC, caracteriza-se por contar com quadro funcional de 215 profissionais; 34 executivos; idade média dos funcionários entre 26 e 30 anos; com tempo médio de casa de 3 a 5 anos predominante; maior participação das mulheres no quadro de profissionais com 58%, resultando em 42% de participação dos homens.

As características predominantes nas 100 empresas listadas na Revista Você S/A não se assemelham em sua maioria com a cooperativa de crédito, pois as médias calculadas para a amostra das empresas é proporcionalmente maior se comparada com uma única empresa nos quesitos de número de funcionários e número de executivos. Já no que diz respeito à faixa etária dos profissionais e tempo de casa, a variação não se encontra distante. Assim como a participação das mulheres é mais representativa na empresa estudo de caso deste artigo.

Embasada nos autores consultados, destaca-se a importância de alguns temas na atualidade da gestão de pessoas das empresas, como o treinamento, recrutamento interno, benefícios, remuneração variável, avaliação de desempenho e gestão de carreira e bem estar.

Por fim, na busca da premiação do Guia Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar, os itens mais citados e por este motivo considerados de extrema relevância são os pacotes de benefícios que as empresas oferecem a seus colaboradores; atenção a qualidade de vida; oportunidades de treinamento; a existência de novas estratégias de remuneração, assim como a remuneração variável, por meio do programa de participação nos resultados; a oportunidade de crescimento através de recrutamento interno e o quanto a empresa ouve seus colaboradores na busca por sanar suas necessidades e expectativas.

Reitera-se que cada empresa deve avaliar seu ambiente de atuação, assim como a importância de cada um destes itens para seus funcionários, o que abre oportunidades para pesquisas mais específicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração – das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2007.
- BECK, Franciele. **Remuneração variável dos empregados versus aspectos organizacionais das maiores sociedades anônimas do Brasil**. 2010. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau FURB, Blumenau/SC, 2010.
- BITTENCOURT, Tamiris. **A concessão de benefícios sociais não obrigatórios pelas empresas**. 2009. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau FURB, Blumenau/SC, 2009.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. Constituição: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei no 10.101, de 19 de Dezembro de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6.ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

COELHO, Vicente Francisco. **Utilização de coaching para desenvolvimento de competências em equipes de auditoria de qualidade**. 2008. 77 f. Projeto apresentado para avaliação na disciplina de Metodologia da Pesquisa no Curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciências Tecnológicas da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.- 9. reimpr. - São Paulo:Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.São Paulo:Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed.São Paulo:Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIA 2013 VOCÊ S/A. **As Melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo. Setembro/2013.

LAKATOS, Eva Maria; MACONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MUNHOZ, Daniela de Azambuja Hirtenkauf. **Positive Coaching: uma estratégia efetiva para lidar com a síndrome de burnout na educação**. Revista Científica Brasileira de Coaching, São Paulo, n. 1, p.13-24, abr. 2014.

NASCIMENTO, Wilson Farias, MATTEU, Douglas de. **Os resultados do team coaching**. Revista Interfaces ensino pesquisa extensão, Suzano, n. 4, p.75-79, abr. 2013.

_____, Marcelo Mascaro. **Participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues . **Administração de cargos e salários**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1989.

_____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

_____. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Ranking das maiores cooperativas de crédito brasileiras – base dez/13**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/03/ranking-das-maiores-cooperativas-de-credito-brasileiras-base-dez2013/>. Acesso em 08/03/2014.

PORTO, Adalgisa da Rosa. **Aprendizagem organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências**. 2001. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Catalão/GO, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1999.

SELIGMAN, MARTIN E. P. **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

_____. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. **Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário**. 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - Departamento de Sociologia, São Paulo, 2012.

THOMAZ, Wood Júnior. **Remuneração estratégica: a nova abordagem competitiva**. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2009. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, São Paulo, 2009.