

## **Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar**

## **Diversity in the organizations: employees' considerations on an excellent company to work for**

**Luciano Venelli Costa**<sup>1</sup>

**Rafael Marcus Chiuzi**<sup>2</sup>

### Resumo

**Este artigo** contribui para o conhecimento das expectativas do trabalhador contemporâneo com o objetivo de analisar o que pessoas de diferentes faixas etárias, sexo, número de filhos, faixas salariais, grau de instrução e cargo consideram uma empresa excelente para a qual se trabalhar. Os fundamentos teóricos englobam as diversas fases do ciclo de vida das pessoas, identidade profissional, diferenças de gênero em relação às carreiras e preferências das pessoas por tipos de carreiras. A pesquisa é quantitativo-descritiva e contou com a participação de uma amostra de 9.754 trabalhadores das 500 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Os questionários foram distribuídos de forma impressa no ano de 2008 e as respostas foram analisadas em frequência com comparação por testes qui-quadrado. O estudo demonstrou diferenças de consideração sobre a excelência de uma empresa para se trabalhar conforme várias características demográficas.

**Palavras-chave:** Retenção de talentos; gestão de carreiras; melhores empresas.

### Abstract

**This paper** aims at analyzing the contemporary employees' expectations to find out what people from different age groups, sex, number of children, wage ranges, levels of education and positions consider to be an excellent company to work for. The theoretical foundations include the several phases of people's life cycles, their professional identity, gender differences regarding careers, and people's preferences for types of careers. This quantitative-descriptive research worked with a sample of 9.754 workers from the 500 best companies to work for in Brazil. The printed questionnaires were distributed in 2008 and the answers were analyzed according to frequency and compared using chi-square tests. The study showed differences of opinion regarding a company's excellence, according to several demographic characteristics.

**Keywords:** Talent retention; career management; best companies.

- 1- Doutor em administração pela FEA-USP, professor do programa de pós graduação em administração da Universidade Metodista de São Paulo.
- 2- Doutorando em psicologia social e do trabalho pela USP, professor da Universidade Metodista de São Paulo.

Artigo recebido em: 10 de Outubro de 2011. Artigo aceito em 01 de Novembro de 2011.

## Introdução

O século XXI está sendo chamado de era do conhecimento. No final do século XX, estudiosos da administração já anunciavam uma nova economia ou sociedade, que se distingue pela importância do conhecimento, convertido em capital intelectual, como diferencial competitivo e fonte de poder (STEWART, 1998). Essa mudança da riqueza que outrora estivera no domínio dos recursos naturais e do trabalho físico, passou para o controle da tecnologia durante o século XX e, no século XXI, alguns estudiosos atribuem o poderio econômico de uma organização à sua capacidade de agregar conhecimento a seus produtos e serviços. Nessa economia do conhecimento, a maior parte do valor de uma organização não está em seus ativos físicos, mas em ativos intelectuais, também chamados de ativos intangíveis pela dificuldade de serem mensurados contabilmente.

Com essa maior valorização de ativos intangíveis, tecnologia e conhecimento, alguns poderiam pensar que o comportamento humano perderia espaço e relevância. Pelo contrário, quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível, representado por marcas, desempenho, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, melhoria de processos, dentre outros, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. O comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Não se pretende aqui privilegiar o humano em detrimento dos outros valores organizacionais, mas ressaltar sua crescente importância no contexto organizacional do século XXI.

O novo contexto das pessoas nas organizações tem estimulado a atração e retenção de pessoas, com o objetivo de desenvolver competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras (FLEURY; FLEURY, 2004).

Empresas competitivas estão adotando políticas estratégicas de recursos humanos condizentes com as novas necessidades. Uma pesquisa realizada anualmente pelo PROGEP-FIA (Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração) apresenta um *ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, Quinhentas empresas se candidatam a participar da pesquisa e a disputar uma posição nesse *ranking*. Esse interesse demonstra a crescente preocupação em ter políticas de gestão de pessoas atraentes e condizentes com o interesse nas pessoas com diferenciais no mercado de trabalho.

Do lado do trabalhador, muita coisa mudou nas últimas décadas. Ainda é recente a época em que só o homem da família trabalhava e sua renda era suficiente para o sustento, enquanto a mulher tomava conta do restante da vida do casal e da família. A esfera pública da atividade econômica era separada da esfera privada do cuidado familiar e as companhias presumiam que seus empregados não tivessem vida fora do trabalho remunerado (BAILY, 2006).

Hoje há uma diversidade populacional quanto à vida pessoal e profissional. Enquanto há pessoas que se envolvem e priorizam totalmente com o trabalho, há aquelas que precisam cuidar melhor da esfera doméstica em determinado momento; outras buscam maior significado em suas vidas e desejam dedicar parte de seus talentos a projetos sociais e inúmeras configurações familiares diferenciadas que eram raras no passado.

Baylin (2006) propõe que o desafio-chave para as organizações está em encontrar meios de lidar com a diversidade da força de trabalho neste mundo mutante. É preciso mudar as expectativas uniformes e monolíticas para a multiplicidade, o pluralismo e a mudança. Se isto for feito, podem ser descobertas formas inesperadamente mais efetivas de se alcançar os objetivos e metas.

Com base nessa diversidade do novo mercado de trabalho, esta pesquisa tem o objetivo de analisar o que pessoas de diferentes faixas etárias, sexo, número de filhos, faixas salariais, grau de instrução e cargo consideram em uma empresa excelente para se trabalhar.

A pesquisa é fundamentada na literatura sobre dinâmicas de carreira, identidade profissional e equilíbrio vida-trabalho.

### **Revisão da literatura**

Qualquer sistema de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos deve tentar conciliar as necessidades da organização com as do indivíduo. Para o sistema funcionar, mais esforço deve ser devotado a entender completamente as necessidades e características do indivíduo. Estas necessidades derivam não só da vida profissional, mas também da interação com questões do trabalho, família e desenvolvimento próprio (SCHEIN, 1978).

A Figura 1 apresenta como os ciclos de vida biossocial, familiar e profissional se combinam durante a vida de uma pessoa e refletem nas escolhas e preferências profissionais.

Cada ciclo tem os períodos de alta pressão e de baixa pressão. A alta pressão ocorre quando as tarefas são mais difíceis de serem realizadas.

Quando o ciclo biossocial está em período de baixa pressão, ou seja, entre a adolescência e os 30 anos, o foco do indivíduo está em suas escolhas profissionais e seu próprio desenvolvimento, buscando imprimir maiores desafios nos outros ciclos, ou seja, na entrada no mercado de trabalho ou início da carreira. Após vencer os desafios de entrada no mercado de trabalho, a pressão passa a ser a da constituição da família, com casamento e nascimento dos filhos.

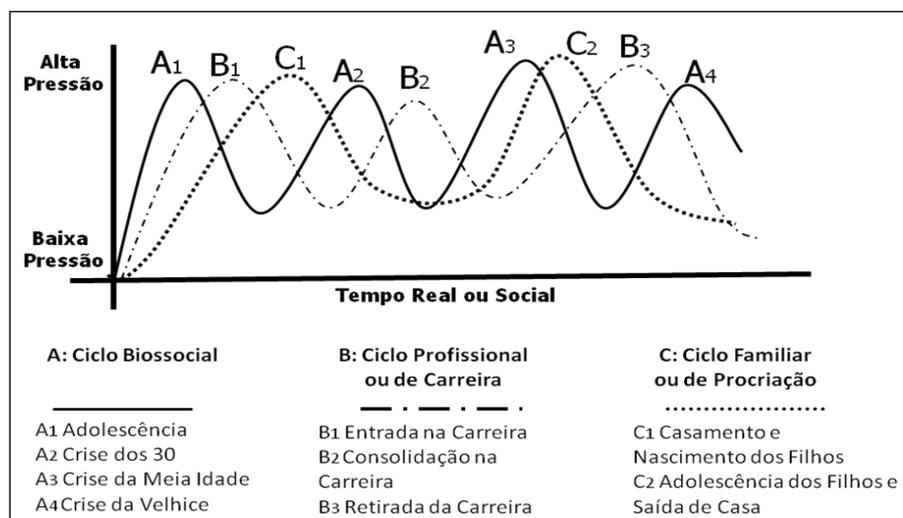


Figura 1: Modelo de interação dos ciclos biossocial, profissional e familiar (SCHEIN, 1978).

Após o nascimento dos filhos, entre os 30 e 35 anos, o indivíduo tende a buscar a consolidação da carreira, com mais estabilidade profissional, escolhas mais permanentes, lidando com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Neste período, as recompensas precisam suprir as necessidades familiares.

Por volta dos 45 aos 50 anos, a pessoa enfrenta as crises da meia-idade. É um período em que os filhos começam a ter vida própria e o trabalho não é mais só uma fonte de sobrevivência e sustento – ele precisa ter significado.

### ***Identidade profissional***

Ibarra (2003) afirma que a identidade profissional não é um tesouro escondido esperando ser descoberto no centro essencial do interior do ser. Antes, ela é construída no meio das possibilidades, definidas por aquilo que a pessoa faz, a companhia em que trabalha e as histórias que conta sobre sua vida e seu trabalho. Embora as abordagens convencionais de escolhas de carreira sugiram que a “verdadeira identidade” está dentro das pessoas e só a introspecção pode conduzir aos passos corretos e a uma carreira mais bem ajustada a cada um, as experiências pesquisadas não se encaixam nessas abordagens. Na prática, as pessoas aprendem sobre si mesmas experimentando, ou seja, fazendo ao invés de pensar. A reflexão vem depois que já existe alguma coisa nova sobre o que refletir.

Essa afirmação leva à conclusão de que a identidade profissional só pode ser definida após certo período de vida e trabalho, e que é influenciada pelos fatores externos, tanto do espaço profissional quanto pelos acontecimentos da vida pessoal e familiar.

### ***Preferências de carreira***

Em uma pesquisa com 272 graduados em diversas empresas, todos com menos de 36 anos e idade média de 27 anos, King (2003) buscou descobrir suas preferências de carreira entre sete categorias identificadas abaixo:

- carreira tradicional – a importância do emprego seguro e progressão previsível dentro de uma companhia;
- empregabilidade – a importância de fazer uma variedade de trabalhos para ter ampla experiência, adquirindo uma variedade de habilidades e construindo um bom currículo;
- carreira em múltiplas companhias – a importância de progredir movendo-se entre empregadores;
- balanço – a importância de manter certo balanço entre compromissos do trabalho a vida particular;
- carreira empreendedora – a importância de fazer algo empreendedor em um ponto futuro na carreira de alguém;

- gratificação imediata – a importância do desafio e envolvimento no emprego imediato acima do desenvolvimento da carreira no longo prazo;
- carreira profissional – a importância de progredir dentro de uma profissão ou campo especialista.

Os resultados revelaram que a empregabilidade tem a maior preferência (média = 3,74 em uma escala de 1 a 5), seguida pela carreira profissional (média = 3,55), balanço (média = 3,42) e carreira tradicional (média = 2,95).

Com a falta de segurança no emprego nos últimos anos, a empregabilidade tende a ser realmente uma das principais preocupações dos jovens.

### ***Gênero em carreiras***

Mainiero e Sullivan (2006) estudaram carreiras de homens e mulheres e constataram que durante o ciclo de vida as pessoas alternam a busca por desafios, balanço entre vida pessoal e profissional e autenticidade no que fazem. Autenticidade significa ser genuíno e verdadeiro para si próprio, conhecer suas forças e limitações e agir de acordo com a melhor informação a cada tempo. Balanço é o equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida pessoal e familiar. Desafio é o desejo de aprender, de se desenvolver como pessoa e encontrar trabalho estimulante.

Segundo as autoras, os homens têm carreiras mais lineares, buscando desafios do início ao meio da carreira, autenticidade do meio ao final da carreira e balanço ao final da vida profissional. Já as mulheres têm um perfil menos linear, apresentando todos os tipos de prioridades nas várias fases da vida. Embora seja predominante a busca por desafios no início da carreira, autenticidade e balanço também se apresentam com importância. No meio da carreira, o balanço torna-se prioridade e os desafios e autenticidade ficam em segundo plano, mas ainda presentes. No final da carreira, cresce a busca por autenticidade, seguida por desafios, ficando o balanço em último plano.

### **Método**

A Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), é responsável, desde 2006, pela pesquisa que define anualmente “As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”.

A pesquisa aplicada entre abril e maio de 2008 teve 142.913 respondentes, de 550 empresas inscritas. A coleta de dados foi feita em papel e por via eletrônica (aproximadamente 65% respondeu via internet), e a empresa é que escolhia a forma de resposta. Podiam participar empresas com no mínimo 100 empregados em 31/12/2007 e que estivessem operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos.

Para este estudo em especial foram tomados 9.754 questionários válidos, de forma aleatória, não probabilística e por conveniência, dentre os considerados válidos pela pesquisa.

Apesar de o questionário conter mais de 80 questões, para esta pesquisa só foram analisadas as variáveis demográficas e a questão principal sobre a consideração dos respondentes sobre uma empresa excelente para se trabalhar. Ou seja, foi uma questão que não se relacionava com a empresa em que a pessoa trabalhava, mas com sua expectativa pessoal. Esta questão é apresentada no Quadro 1. A questão foi respondida por todos os participantes da amostra e eles deveriam escolher somente uma das opções que descrevessem uma empresa excelente para se trabalhar.

**Quadro 1.** Questão principal da pesquisa: consideração sobre uma empresa excelente para se trabalhar

O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Escolha somente uma das alternativas, a principal, em sua opinião.)

- A) Eu compreendo e concordo com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade.
- B) Eu me sinto satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia a dia de trabalho.
- C) Eu percebo que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.
- D) Tenho chefes que eu respeito, confio e que orientam adequadamente sua equipe de trabalho.
- E) Nenhum dos motivos descritos acima.

**Fonte:** Questionário respondido pelos trabalhadores na pesquisa “As Melhores Empresas para se Trabalhar”, criado pelo PROGEP/FIA, 2008.

De acordo com as possíveis respostas, pode-se interpretar que a alternativa “A” corresponde às pessoas cujo critério levado em consideração no julgamento de uma empresa excelente para se trabalhar é a “identificação com a organização”, pelo fato de concordar “[...] com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade”. A alternativa “B” pode ser interpretada em seu contexto como “satisfação e motivação” deste trabalhador, pois o indivíduo sente-se satisfeito e motivado com aquilo que faz, com o que ganha e com o dia a dia de trabalho.

A alternativa “C” abrange qualidades voltadas para “aprendizagem e desenvolvimento”, tanto pessoal quanto profissional, porque a excelência da organização é percebida por esta pessoa pelo fato de estar aprendendo cada vez mais e tendo oportunidades de se desenvolver pessoal e profissionalmente. A alternativa “D” está ligada à importância atribuída à “liderança”, ou seja, quando o indivíduo espera que a organização empregadora tenha em seu quadro chefes que ele respeita, líderes dignos de confiança e que orientam adequadamente suas equipes de trabalho.

As respostas a essa questão principal foram analisadas em relação ao perfil sociodemográfico dos respondentes, quanto aos seguintes critérios: faixa etária, número de filhos, sexo, faixa salarial, grau de instrução e cargos. Para todas as análises foi requisitado um teste qui-quadrado a fim de se verificar diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas para esta população, levando-se em consideração o tratamento estatístico envolvendo uma variável nominal com outras variáveis categóricas/nominais. Também neste teste foram pedidos todos os resíduos não ajustados (O – E) conforme diretrizes de Toothaker (1991).

As categorias da pesquisa (identificação; satisfação e motivação; aprendizagem e desenvolvimento, e liderança) foram elaboradas partindo-se do pressuposto de que as pessoas vivem experiências decorrentes de suas relações no ambiente de trabalho. Estas relações são precedidas de expectativas construídas pelos agentes organizacionais que, satisfeitas ou não, derivam em percepções que vão se sedimentando e são legitimadas pelo grupo como verdades sobre a realidade da vida de trabalho naquela empresa. O impacto dessas percepções sobre o comportamento gera estados cognitivos que, embora subjetivos, podem ser mensurados objetivamente (SCHNEIDER et al., 2000).

Sendo uma pesquisa com dados descritivos, as análises foram feitas com base na frequência de respostas por perfil sociodemográfico dos respondentes.

## Resultados e discussão

### *Tratamento dos dados*

Os dados da pesquisa, transformados em uma base de dados numérica, foram inseridos no *software* estatístico SPSS versão 13.0 para Windows. A primeira fase de tratamento dos dados foi uma limpeza dos 10 mil sujeitos. Primeiro, foram retirados todos os dados *missing* e respostas inconsistentes por meio da análise *crosstabs*, seguindo as orientações contidas em um dos manuais do SPSS (SPSS, 2006) uma vez que o grande número de respondentes permitia tal ação.

A análise de casos *outliers* da amostra foi realizada por meio dos gráficos *boxplot* do SPSS, que indicaram a presença de alguns casos fora da normalidade (casos em que a média das respostas dos indivíduos diferia significativamente dos padrões de respostas dos demais). Os casos em até uma vez acima da média permaneceram e todos os outros que excederam este limite foram eliminados em decorrência da terceira classe proposta por Hair et al. (2005, p. 71) denominada “observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação”.

Após a retirada de todas as respostas inconsistentes, dados *missing* e casos *outliers*, a base de dados permaneceu com 9.754 questionários com todas as respostas presentes, correspondendo este número a 2,46%, ou seja, seguindo as diretrizes propostas por Tabachnick e Fidell (1996), que apregoam um valor de até 5%, pode ser considerada justificável a exclusão de tais casos sem comprometer a amostra total.

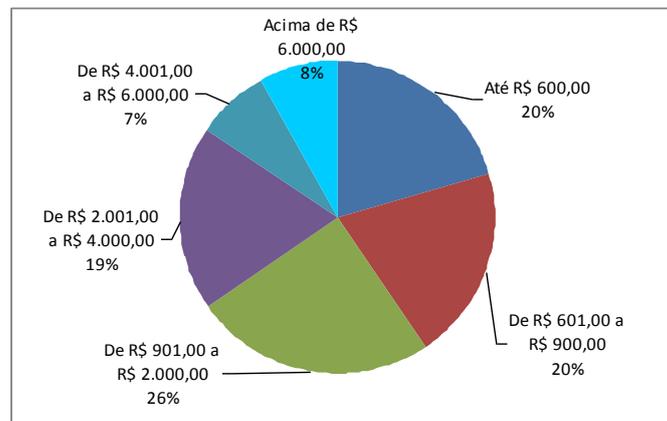
### *Caracterização da amostra*

A caracterização da amostra pode ser visualizada na Tabela 1. Como se pode observar, a amostra foi composta por homens (65,5%) e mulheres (34,5%) com média de idade de 33,59 anos (DP=9,6). A maioria dos respondentes possui até o ensino médio completo (36,5%), seguido por curso superior completo (21,9%), não portadores de qualquer tipo de deficiência (96,7%) e sem filhos (45,1%). Os participantes também foram classificados em faixas etárias, a fim de otimizar algumas análises estatísticas posteriores.

Os respondentes foram divididos em nove categorias de cargos ocupados dentro das organizações. A maioria (32,1%) ocupava cargos operacionais, seguido por cargos técnicos (18%) e depois cargos considerados administrativos (17,6%). A porção de gerentes e diretores ouvidos foi menor (6,6% e 1%).

Como a base de dados contempla empresas de todos os estados brasileiros, é importante ressaltar que 39,1% dos respondentes trabalham em empresas localizadas no Estado de São Paulo, seguidos por 10,2% do Rio Grande do Sul e 7,7% do Rio de Janeiro.

Em relação aos salários, a amostra variou entre um valor mínimo de 600 reais e um valor máximo de 6 mil reais. A maioria dos respondentes (247%) encontrava-se na faixa dos 900 reais a 2 mil reais, seguida por uma distribuição quase homogênea entre as outras faixas salariais, como pode ser observado na Figura 2.



**Figura 2.** Gráfico de distribuição salarial da amostra, n=9.754.

**Tabela 1.** Caracterização da amostra, n= 9.754.

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	%	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Sexo	Masculino = 6.391	65,5		
	Feminino = 3.363	34,5		
Idade			33,59	9,6
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos (primeiro grau) = 661	6,8%		
	Ensino médio (segundo grau) = 3.564	36,5%		

---

	Curso superior incompleto =	18,6%
	1.819	
	Curso superior completo =	21,9%
	2.140	
	Pós-graduação = 1.570	16,1%
Filhos	Sem filhos = 4.396	45,1%
	1 filho = 2.372	24,3%
	2 filhos = 1.997	20,5%
	3 filhos = 749	7,7%
	4 filhos = 162	1,7%
	5 filhos = 78	0,8%
Faixa etária	<= 20 = 488	5,0%
	21 - 25 = 1.599	16,4%
	26 - 30 = 1.836	18,8%
	31 - 35 = 2.193	22,5%
	36 - 40 = 1.070	11,0%
	41 - 45 = 1.301	13,3%
	>=46 = 1.267	13,0%

---

**Fonte:** Autores.

Para todas as variáveis, a fim de facilitar a análise dos resultados, foram construídas, respectivamente, a tabela de distribuição das respostas seguida por um gráfico de linha de tendências.

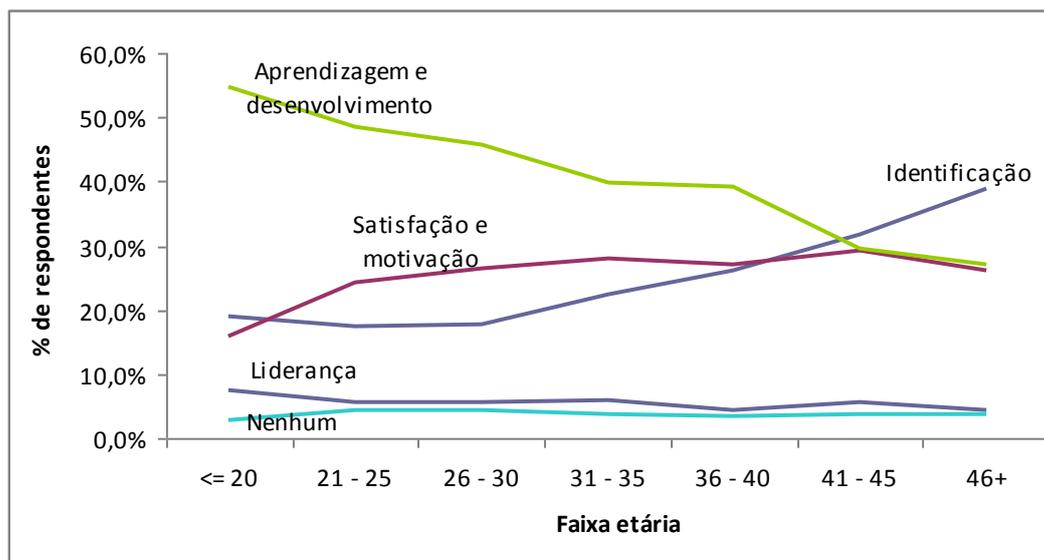
### ***Faixa etária***

A Tabela 2 e a Figura 3 contêm a distribuição de respostas para a questão principal, conforme a faixa etária dos respondentes.

**Tabela 2.** Distribuição de respostas por faixa etária, n= 9.754.

FAIXA ETÁRIA	<= 20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46+
Identificação	19,1%	17,3%	17,8%	22,5%	26,1%	31,8%	38,8%
Satisfação e motivação	16,0%	24,3%	26,5%	28,0%	27,0%	29,1%	26,0%
Aprendizado e desenvolvimento	54,7%	48,4%	45,6%	39,8%	39,1%	29,7%	26,9%
Liderança	7,4%	5,5%	5,7%	6,0%	4,4%	5,5%	4,5%
Nenhum	2,9%	4,5%	4,5%	3,7%	3,5%	3,8%	3,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autores.

**Figura 3.** Gráfico de linha de tendência por faixa etária, n=9.754.

As diferenças de respostas indicadas pelo teste qui-quadrado indicam que são estatisticamente significativas ( $p \leq 0,001$ ) para “aprendizado e desenvolvimento” na faixa etária até os 30 anos, “satisfação e motivação” na faixa etária dos 31 a 35 anos e por fim “identidade”, a partir dos 41 anos.

Os dados apresentam “aprendizado e desenvolvimento” como características que as pessoas mais consideram na excelência de uma organização para se trabalhar, seguido por “satisfação e motivação” e também pela “identificação” com a organização empregadora. Vale ressaltar que na faixa etária abaixo dos 20 anos, mais da metade (54,7%) dos respondentes considera “aprendizagem e desenvolvimento” mais importantes, seguida da “satisfação e motivação” com o trabalho que realizam. Outro fato perceptível é que a partir dos 41 anos a “identificação” passa a ser considerada prioridade por mais respondentes, enquanto a “satisfação e motivação” ficam em segundo plano, junto com “aprendizagem e desenvolvimento”.

Estes dados foram similares à pesquisa de King (2003) confirmando a tendência das pessoas mais jovens pela busca de oportunidades de desenvolvimento, sobretudo pela empregabilidade que a aprendizagem pode proporcionar.

A busca por identificação com a companhia após certa idade (após os 40 anos) condiz com a afirmação de Ibarra (2003) de que a identidade profissional só pode ser definida após certo período de vida e trabalho, enquanto Schein (1978) explica por que a satisfação e a motivação com as recompensas do trabalho são maiores na faixa dos 21 aos 40 anos.

### ***Número de filhos***

A Tabela 3 e a Figura 4 contêm a distribuição de respostas para a questão principal conforme o número de filhos dos respondentes.

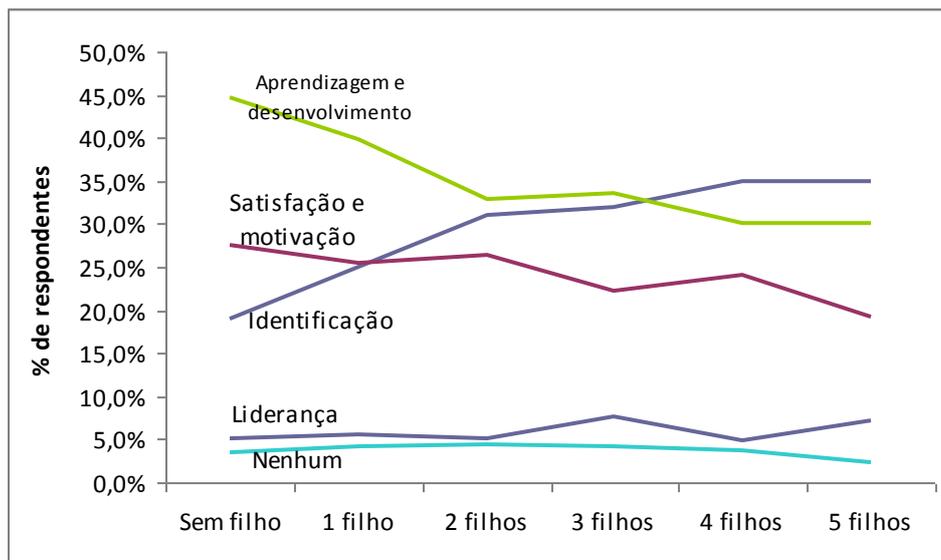
O teste qui-quadrado indica diferenças significativas ( $p \leq 0,001$ ). As mais discrepantes ocorrem para “aprendizado e desenvolvimento” entre os respondentes sem filhos, “identidade” entre os participantes com a partir de dois filhos.

“Aprendizado e desenvolvimento”, para os respondentes que não possuem filhos, é o mais considerado na excelência de uma organização para se trabalhar, seguido pela “satisfação e motivação” e, em terceiro, pela “identificação” com a organização. Os respondentes, a partir do primeiro filho, passam a considerar a “identificação” em equivalência de importância em relação à “satisfação e motivação” com o trabalho dentro da empresa. Pessoas que relataram possuir dois ou mais filhos nesta amostra apresentaram como prioridade a “identificação” com a organização.

**Tabela 3.** Distribuição de respostas por número de filhos, n= 9.754.

	Sem filho	1 filho	2 filhos	3 filhos	4 filhos	5 filhos
Identificação	19,0%	24,9%	31,0%	31,9%	34,9%	34,9%
Satisfação e motivação	27,5%	25,5%	26,4%	22,2%	24,1%	19,3%
Aprendizagem e desenvolvimento	44,8%	39,8%	32,8%	33,6%	30,1%	30,1%
Liderança	5,2%	5,6%	5,2%	7,7%	4,8%	7,2%
Nenhum	3,6%	4,2%	4,5%	4,1%	3,6%	2,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autores.

**Figura 4.** Gráfico de linha de tendência por número de filhos, n=9.754.

De acordo com Schein (1978), o ciclo familiar, sobretudo após o nascimento dos filhos, leva o indivíduo a buscar a consolidação da carreira, com mais estabilidade profissional, escolhas mais permanentes, lidando com o equilíbrio da vida profissional com a vida familiar. Neste período, as recompensas precisam suprir as necessidades familiares e a identificação com a companhia passa a ter maior relevância.

**Sexo**

A Tabela 4 e a Figura 5 contêm a distribuição de respostas para a questão principal conforme o sexo dos respondentes por faixa etária.

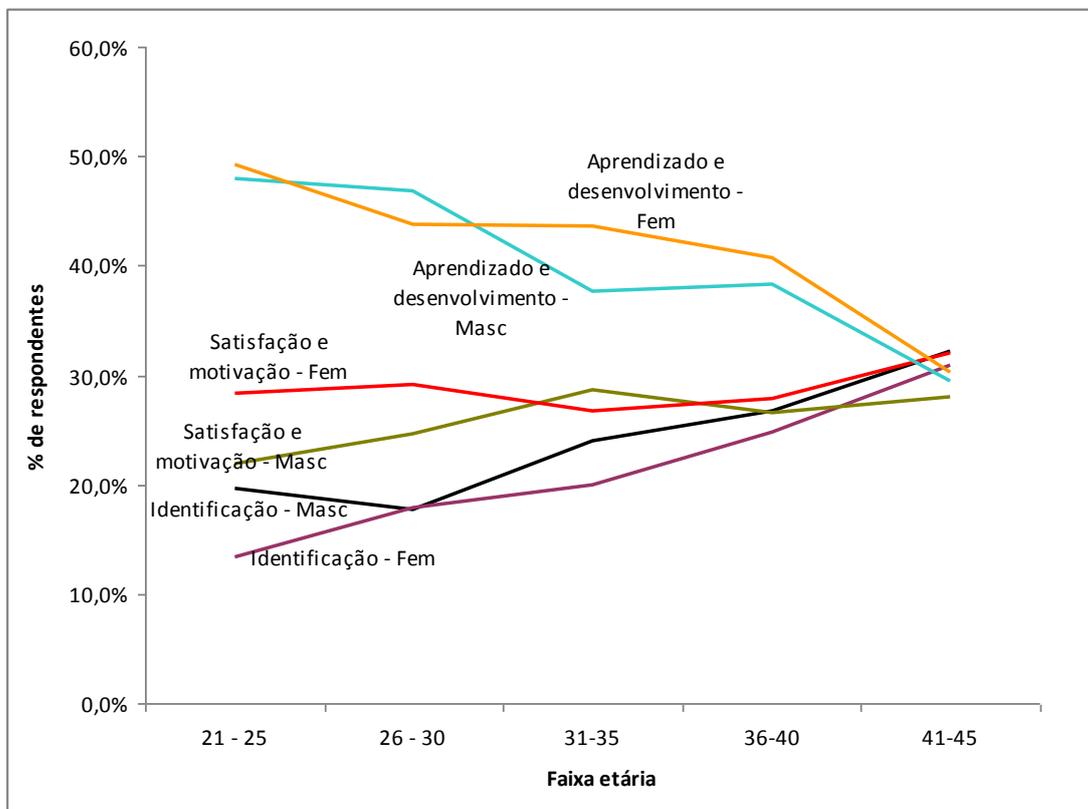
Há diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq 0,001$ ) entre homens e mulheres mais jovens. O primeiro ponto que chama a atenção é o fato de que a quantidade de mulheres jovens com foco em “satisfação e motivação” é nitidamente maior do que a quantidade de homens jovens. Já o interesse em “identificação com a organização” é mais presente entre os homens nesta fase. Essa diferença de satisfação e motivação se inverte no meio da vida, aproximadamente entre 31 e 35 anos (conforme a divisão de faixas etárias realizada pelos pesquisadores por meio da ferramenta *visual bander* do SPSS), em que é clara a maior porcentagem de homens (28,6%) do que de mulheres que consideram esta questão mais relevante. Porém, após os 46 anos, ambos procuram mais identificação com a organização.

**Tabela 4.** Distribuição de respostas por sexo e faixa etária, n= 9.754.

	FAIXA ETÁRIA						
	<= 20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>=46
Identificação – Masc.	17,9%	19,6%	17,7%	23,9%	26,7%	32,2%	40,4%
Identificação – Fem.	21,0%	13,4%	17,9%	19,9%	24,8%	30,9%	33,6%
Satisfação e motivação – Masc.	15,6%	21,9%	24,7%	28,6%	26,6%	27,9%	25,9%
Satisfação e motivação – Fem.	16,7%	28,4%	29,1%	26,7%	27,9%	32,0%	26,6%
Aprendizado e desenvolvimento – Masc.	56,0%	47,9%	46,8%	37,7%	38,3%	29,5%	25,9%
Aprendizado e desenvolvimento - Fem	52,7%	49,2%	43,8%	43,6%	40,7%	30,2%	30,2%
Liderança – Masc.	7,3%	6,0%	5,7%	5,4%	4,5%	5,9%	4,3%
Liderança – Fem.	7,5%	4,7%	5,7%	7,1%	4,2%	4,6%	5,0%
Nenhum – Masc.	3,3%	4,6%	5,1%	4,3%	3,9%	4,5%	3,5%
Nenhum – Fem.	2,2%	4,3%	3,5%	2,7%	2,5%	2,3%	4,7%

**Fonte:** Autores.

Como o questionário não foi criado exatamente para questionar autenticidade, balanço e desafios, as definições propostas por Mainiero e Sullivan (2006) só permitem concluir que a busca por desafios tem forte presença de aprendizagem e desenvolvimento – “Desafio é o desejo de aprender, de se desenvolver como pessoa e encontrar trabalho estimulante”. As autoras afirmam que tanto homens quanto mulheres buscam desafios no início da carreira, mas que as carreiras das mulheres são menos lineares que as dos homens. Os resultados mostram que enquanto os gráficos de tendência masculina não apresentam reversão de tendências até os 30 anos, a quantidade de mulheres que muda de prioridade na faixa dos 20 aos 25 anos e dos 26 aos 35 anos é grande.



**Figura 5.** Gráfico de linha de tendência por sexo e faixa etária, n=9.754.

**Faixa salarial**

A Tabela 5 e a Figura 6 contêm a distribuição de respostas para a questão principal conforme a faixa salarial dos respondentes.

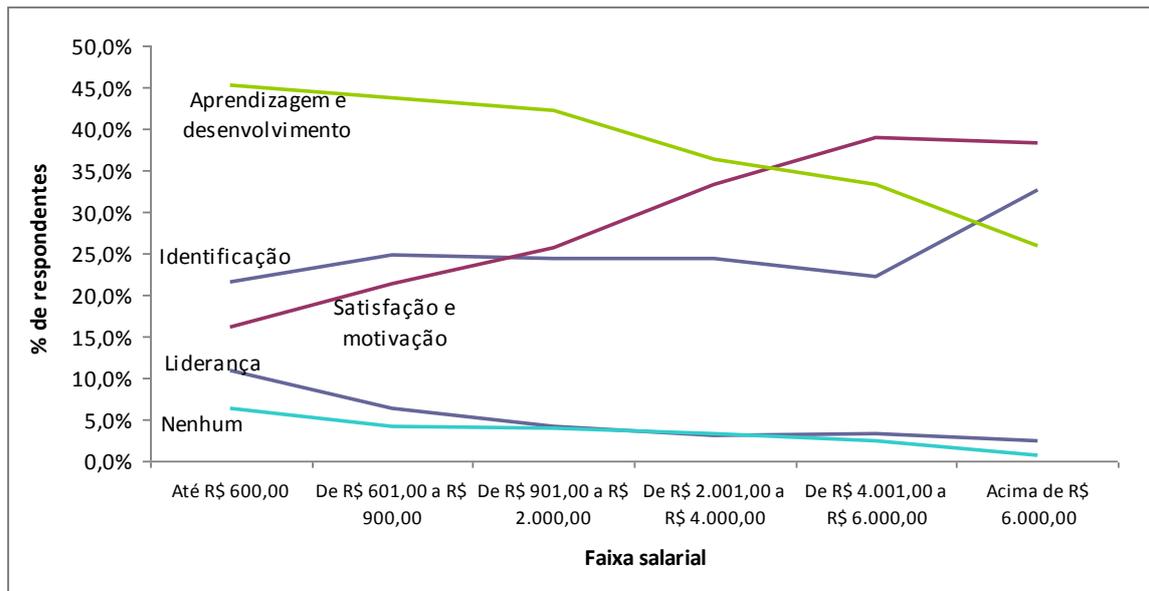
**Tabela 5.** Distribuição de respostas por faixa salarial, n= 9.754.

FAIXA SALARIAL	Até R\$ 600,00	De R\$	De R\$	De R\$	De R\$	Acima de R\$ 6.000,00
		601,00 a R\$ 900,00	901,00 a R\$ 2.000,00	2.001,00 a R\$ 4.000,00	4.001,00 a R\$ 6.000,00	
Identificação	21,4%	24,7%	24,3%	24,3%	22,2%	32,7%
Satisfação e motivação	16,1%	21,3%	25,6%	33,3%	38,9%	38,2%
Aprendizagem e desenvolvimento	45,2%	43,6%	42,1%	36,2%	33,3%	25,9%
Liderança	10,9%	6,2%	4,1%	3,0%	3,2%	2,4%
Nenhum	6,3%	4,2%	3,9%	3,2%	2,4%	0,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** Autores.

A Figura 6 revela que a quantidade de pessoas que dão importância à “satisfação e motivação” aumenta até a faixa salarial de 4 mil a 6 mil reais – quando chega a ultrapassar a importância da “aprendizagem e desenvolvimento”. Após esse valor, o percentual de pessoas que desejam maior identificação com a organização passa a crescer relativamente mais que o restante da população. O percentual de pessoas que buscam em uma empresa “satisfação e motivação” estabiliza-se e diminui o número de pessoas que desejam aprendizagem e desenvolvimento.

O teste qui-quadrado indicou diferenças significativas ( $p \leq 0,001$ ) analisando-se os resíduos não ajustados, especialmente para “aprendizado e desenvolvimento” entre os respondentes que recebem de 601 a 2 mil reais – “Satisfação e motivação” para os respondentes que encontram-se na faixa salarial de 2.001 a mais de 6 mil reais.



**Figura 6.** Gráfico de linha de tendência por faixa salarial, n=9.754.

Tais achados coadunam com a teoria proposta por Herzberg (1959) a qual postula que a motivação humana pode ser dividida em dois fatores principais: os *fatores higiênicos* e os *fatores motivacionais*. Os fatores higiênicos são considerados fatores preventivos e paliativos, ou seja, quando estão presentes e são excelentes, estes fatores servem unicamente para não desmotivar as pessoas (como o salário, por exemplo), porém, não são fonte de satisfação e sentimentos positivos por parte dos indivíduos – normalmente são fatores extrínsecos ao sujeito (que fogem ao seu controle) e relacionados às suas necessidades primárias. Já os fatores motivacionais, pela própria semântica da expressão, são aqueles que efetivamente motivam as pessoas, ou seja, são fatores que, quando estão presentes tornam-se fonte de satisfação (como identificar-se com a organização empregadora, por exemplo); por outro lado, quando estão ausentes ou são precários causam insatisfação e frustração nos indivíduos.

### **Grau de instrução**

A Tabela 6 e a Figura 7 contêm a distribuição de respostas para a questão principal conforme o grau de instrução dos respondentes.

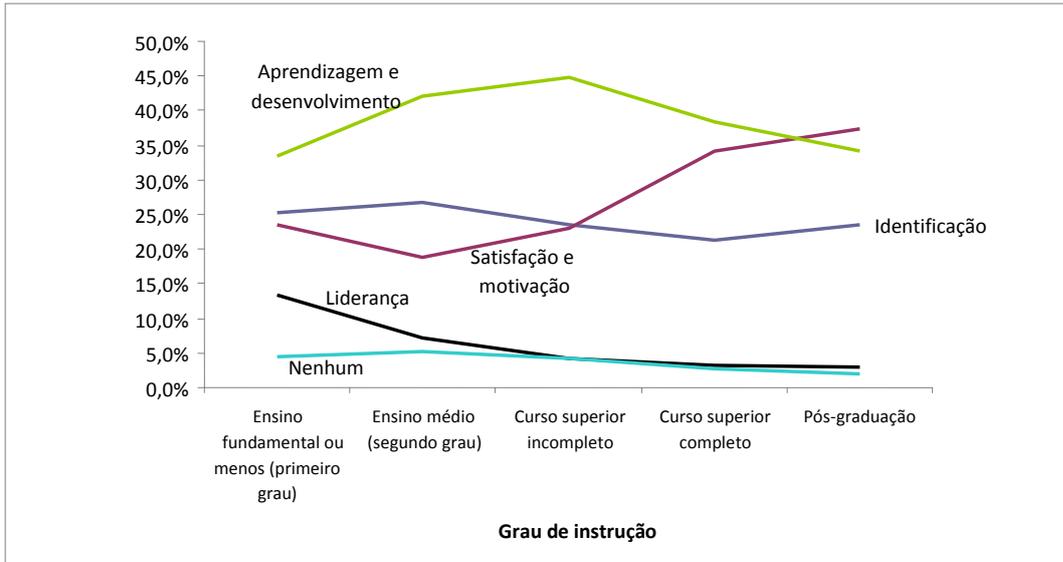
**Tabela 6.** Distribuição de respostas por grau de instrução, n= 9.754.

GRAU DE INSTRUÇÃO	Ensino				
	fundamental ou menos (primeiro grau)	Ensino médio (segundo grau)	Curso superior incompleto	Curso superior completo	Pós-graduação
Identificação	25,3%	26,7%	23,5%	21,4%	23,4%
Satisfação e motivação	23,6%	18,8%	23,0%	34,2%	37,5%
Aprendizagem e desenvolvimento	33,4%	42,1%	44,9%	38,3%	34,2%
Liderança	13,3%	7,1%	4,3%	3,3%	3,0%
Nenhum	4,4%	5,3%	4,3%	2,8%	1,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** Autores.

As diferenças indicadas são estatisticamente significativas ( $p \leq 0,001$ ). Nota-se pela Figura 7 e Tabela 6 que os participantes com ensino fundamental ou menos tendem a classificar “liderança” como um quesito bastante importante no julgamento de uma excelente empresa para se trabalhar, enquanto os que têm ensino médio completo e/ou cursando o ensino superior ambicionam oportunidades de “aprendizado e desenvolvimento” em seu julgamento, com média significativamente elevada em relação aos demais níveis de instrução. A porção de pessoas com curso superior completo e/ou pós-graduação, por sua vez, tendem a dirigir seu olhar para sua “satisfação e motivação” no ambiente de trabalho.

Esses resultados corroboram as ideias apregoadas por Likert (1979), indicando que pessoas com maiores níveis de instrução prezam as oportunidades de explorar seu potencial criativo laboral, ou seja, oportunidades de “aprendizado e desenvolvimento” e também “satisfação e motivação”. O autor, em seu estudo sobre padrões e sistemas de organização, aponta que trabalhadores com maiores níveis de instrução tendem a ser também aqueles que menos consentem em organizações autoritárias e coercitivas – não só a própria organização mas também seus representantes (no caso, a liderança/chefia direta).



**Figura 7.** Gráfico de linha de tendência por grau de instrução, n=9.754.

O oposto também é verdadeiro, ou seja, trabalhadores menos instruídos são aqueles que, além de tolerar organizações mais rígidas e controladoras, também são os mais afetados pela liderança direta envolvida no processo – como no caso da amostra estudada em que os respondentes deram significativamente maior importância à liderança dentre os critérios estudados.

### Cargo

A Tabela 7 e a Figura 8 contêm a distribuição de respostas para a questão principal conforme o cargo dos respondentes.

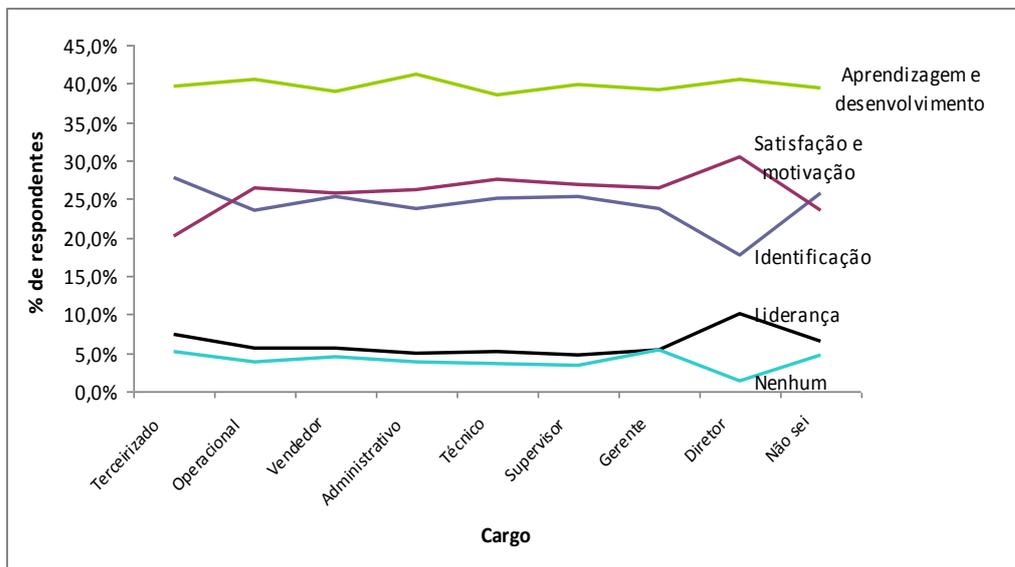
**Tabela 7.** Distribuição de respostas por cargo, n= 9.754.

CARGO	Terceirizado	Operacional	Vendedor	Administrativo	Técnico	Supervisor	Gerente	Diretor	Não sei
Identificação	27,7%	23,5%	25,3%	23,8%	25,1%	25,2%	23,7%	17,7%	25,8%
Satisfação e motivação	20,1%	26,5%	25,8%	26,3%	27,5%	26,8%	26,5%	30,4%	23,4%
Aprendizagem e desenvolvimento	39,6%	40,6%	38,9%	41,2%	38,6%	39,9%	39,1%	40,5%	39,4%
Liderança	7,5%	5,7%	5,5%	4,9%	5,2%	4,8%	5,3%	10,1%	6,6%
Nenhum	5,1%	3,7%	4,5%	3,8%	3,6%	3,3%	5,4%	1,3%	4,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** autores.

Curiosamente, o teste de qui-quadrado não indicou diferenças significativas relacionando-se o julgamento do indivíduo sobre uma excelente empresa para se trabalhar e o cargo que ele ocupa dentro desta organização. Este fato indica que a opinião das pessoas em relação ao cargo que elas ocupam dentro da empresa e sua percepção sobre a organização é bastante diversa, ou seja, há diferenças, porém, elas são mais dispersas nesta população e por isso não diferem significativamente umas das outras.

Contudo, nesta variável não se pode deixar de apontar que 7,5% desta população (728 respondentes) não soube como classificar seu cargo dentro da organização dentre as nove categorias apresentadas pelos pesquisadores. Este fato parece ter um impacto significativo sobre o cálculo das diferenças médias das respostas encontradas nesta amostra.



**Figura 8.** Gráfico de linha de tendência por cargo, n=9.754.

### Conclusões e limitações do estudo

O estudo tinha por objetivo ponderar o que pessoas de diferentes faixas etárias, sexo, número de filhos, faixas salariais, grau de instrução e cargo consideram em uma empresa excelente para se trabalhar.

Os resultados confirmaram as teorias, indicando que há diferenças de interesses entre as pessoas conforme a idade, o sexo, o número de filhos, o salário e o grau de instrução, não importando o cargo que elas ocupam.

Essas diferenças devem ser apreciadas nas políticas estratégicas de recursos

humanos a fim de manter a diversidade de pessoas satisfeitas com a organização, e não se tornar um local “conformado” e adequado somente para um único perfil, ou seja, pessoas jovens, sem filhos, com ensino médio ou superior incompleto.

As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento são os principais interesses dos iniciantes, mas a identificação com a organização também provou consolidar-se como um fator importante no julgamento dos trabalhadores na hora de ponderação sobre os critérios balizadores na avaliação da excelência de uma empresa para se trabalhar.

O estudo contém algumas limitações que, por bom senso crítico científico, devem ser levadas em consideração, a começar pelo fato de conter somente pessoas empregadas em empresas que já se encontram entre as melhores para se trabalhar no País. Além disso, devem ser considerados também possíveis equívocos de interpretação da questão principal pelos respondentes, assim como os limites do instrumento com poucas opções de respostas levando a uma tendência de escolha.

O estudo colabora para vindouras pesquisas na medida em que mostra quanto a diversidade sociodemográfica pode influenciar a relação do trabalhador com o que a empresa lhe proporciona, levando a reflexões a respeito da validade de instrumentos de pesquisa que desconsideram a diversidade como um fator considerável de variação em gestão de pessoas.

## Referências

- BAILYN, L. *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2. ed. New York: Cornell University Press, 2006.
- BROWN, M. B.; FORSYTHE, A. The small sample behavior of some statistics which test the quality of several means. *Technometrics*, v. 16, n. 1, p. 129-132, 1974.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.
- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERZBERG, F. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- IBARRA, H. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2003.

KING, Z. New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 5-26, 2003.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. *The opt-out revolt: why people are leaving the companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA.: Davies-Black Publishing, 2006.

SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SCHNEIDER, B. et al. Climate for service: evolution of a construct. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000. p. 21-36.

SPSS. *Statistical analysis using SPSS*. Chicago: SPSS, 2006.

STEWART, T. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABACHINICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3. ed, New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

TOOTHAKER, L. E. *Multiple comparisons for researchers*. Newbury Park: Sage, 1991.