



## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEUS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítalo de Paula Casemiro, Angelina Maria de Oliveira Licório, Natália Talita Araújo Nascimento, Rosigleide Reboli Cardoso (UNIR)

*Resumo: Este artigo tem por objetivo analisar como algumas empresas que atuam na área de bens de consumo gerenciam o comportamento e as questões inerentes à diversidade organizacional e como esse gerenciamento impacta no clima organizacional. A pesquisa empírica, de cunho quali-quantitativo, deu-se por meio de estudo descritivo, com coleta de dados secundários coletados do Guia 2012 VOCÊ S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar e dados coletados nos sites das empresas utilizadas na pesquisa. Para fins de delimitação, dentre as cento e cinquenta empresas listadas no Guia, foram escolhidas oito empresas pertencentes do setor de bens de consumo. Em geral, as empresas pesquisadas possuem um excelente ambiente de trabalho, onde os funcionários têm uma relação alinhada com a estratégia do negócio. Essas empresas demonstram uma preocupação com a criação de oportunidades de carreira para seus funcionários, assim como mantê-los dentro da organização através do atendimento de suas necessidades e expectativas. No entanto a maior parte delas não apresenta uma política clara de gestão da diversidade. As principais contribuições se referem à efetividade das políticas organizacionais sob múltiplos olhares (estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas, carreira, desenvolvimento, remuneração/benefícios e saúde). Conclui-se que a gestão do comportamento e da diversidade organizacional implica compreender a visão dos colaboradores, procurando atender suas expectativas, necessidades e a diversidade que lhe é inerente, construindo desta forma um clima organizacional que favoreça o desenvolvimento organizacional e que esteja alinhado aos anseios dos colaboradores.*

*Palavras-chaves: Clima Organizacional. Comportamento Organizacional. Diversidade. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas.*

## INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no cenário mundial nas últimas décadas tornaram o ambiente das organizações muito mais complexo e competitivo. É nesse contexto que a preocupação com o comportamento e a diversidade organizacionais chegou às empresas.

Essas mudanças também foram sentidas nas organizações brasileiras, provocando alterações significativas nas práticas e políticas de que envolvem o gerenciamento de pessoas. Além disso, há uma tendência de tornar a gestão de pessoas estratégica e constituí-la como uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998). Em virtude de tais mudanças, houve uma maior cobrança dos responsáveis pela gestão de pessoas em decorrência da percepção que as políticas adotadas pelos mesmos impactam no resultado da organização e, conseqüentemente, no retorno do capital investido pelos proprietários, exigindo desses uma atuação mais dinâmica e estratégica (BORGES et al., 2005).

O questionamento do modelo de administração onde as empresas são vistas como entidades assépticas em que os indivíduos convivem de forma funcional revela sua negligência quanto à convivência de indivíduos de distintos segmentos psicográficos e estilos de vida na organização, que, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional (IRIGARAY, 2008).

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1994).

A sociedade se vai tornando mais heterogênea. Com isso, gestão bem sucedida de uma força de trabalho diversa constitui-se um dos desafios importantes para os líderes organizacionais. Esse desafio não reside na heterogeneidade da força de trabalho em si, mas na habilidade dos gestores em compreender a dinâmica da diversidade (MOR BARAK, 2005).

A expansão e mobilização geográfica das organizações que justificaram, em grande parte, o aumento da heterogeneidade demográfica das organizações no final do século XX, passaram a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças. No entanto, constata-se que a perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação em relação

à diversidade é bastante ativa e presente nas organizações (NKOMO; COX, 1986). Lidar com as diferenças implica valorizar o hibridismo cultural, em que similares e dissimilares possam conviver lado a lado. E isso significa para as organizações não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus empregados sejam envolvidos por elas (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Nesse sentido, torna-se necessário conhecer como as pessoas reagem a essas práticas.

Mayo (2003) considera que tudo pode ser quantificado, de forma que possa ser administrado e modificado. Pode-se encontrar e estabelecer medidas, seja para avaliar a capacidade ou o potencial humano, a cultura em que se trabalha ou ainda a motivação dos funcionários. Neste sentido, este artigo utiliza como base para a pesquisa o “Guia 2012 VOCÊ S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, publicada anualmente desde 1997 pelo Guia de Revistas Você S/A, que é o resultado de uma pesquisa realizada em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) para conhecer, segundo critérios previamente estabelecidos, quais são as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Na última edição (2012), são apresentadas 150 (cento e cinquenta) organizações consideradas como de clima organizacional favorável à produtividade, criação de valor e respeito aos colaboradores. O presente trabalho concentra sua análise em oito empresas listadas no Guia e pertencentes ao setor de bens de consumo, consideradas como as melhores para se trabalhar no país pela referida pesquisa, considerando o universo estudado, identificando segundo a literatura disponível, elementos e atitudes característicos de uma organização com clima organizacional voltado para o respeito aos funcionários e o sucesso da instituição.

A partir das considerações apresentadas estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: como as empresas produtoras de bens de consumo, listadas entre as melhores para se trabalhar em 2012, segundo a Revista VOCÊ S/A, lidam com as questões pertinentes ao comportamento organizacional e a diversidade, no intuito de criar um clima organizacional favorável ao desenvolvimento organizacional?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para a melhor compreensão do que está sendo denominado de clima organizacional para pró-atividade, é preciso discutir a definição de clima organizacional. O clima organizacional vem sendo estudado há vários anos como um construto importante, pois permite verificar a influência do contexto de trabalho no comportamento e desempenho dos trabalhadores (MARTINS, OLIVEIRA, SILVA, PEREIRA, & SOUZA, 2004; PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Contudo a falta de delimitação teórica afeta negativamente o avanço na área, pela dificuldade em operacionalizar o construto, o que leva a problemas em sua medida e também na delimitação de seus antecedentes e consequentes (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Para Koys e DeCotiis (1991), clima organizacional é definido como:

“fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela (p. 266).”

Souza (1978) entende que clima organizacional é resultante da interação da cultura, onde as combinações entre os elementos culturais resultam em climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. De modo similar, Luz (2009) ressalta que clima demonstra o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho, bem como na produtividade e na motivação daqueles.

## **2.2 DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE**

A diversidade constitui fenômeno global que desafia modelos de gestão de pessoas que, tradicionalmente, valorizavam a cultura organizacional uniforme. Durante quase mais da metade do séc. XX, era esperado e desejado que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo no sentido de não haver diferenciação de pensamento, no jeito de ser e de agir. “Os trabalhadores, sob a concepção do Taylorismo e do Fordismo, eram similares, pois agiam sob o mesmo modelo e as suas diferenças eram ignoradas” (BOND; PYLE, 1998, p. 253).

O conceito de diversidade pode ser entendido de diferentes formas e apresenta diferentes focos na literatura. Para Cox (2001) diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. O autor sustenta que a identidade social e a cultural são afiliações pessoais como

gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que têm “significativa influência nas experiências de vida mais importantes da pessoa” (COX, 2001, p. 3). As organizações, visando ampliar em seus quadros essa variedade de identidade social e cultural, buscam introduzir práticas de diversidade que espelhem a demografia da sociedade em que estão inseridas.

Apesar de muito ser dito sobre a diversidade em elementos como idade, raça, gênero, etnia, religião e deficiência, os especialistas atualmente reconhecem que tais características demográficas são apenas a ponta do iceberg (HARRISON, 2002). Estas, em sua maioria, refletem a diversidade em nível superficial (diferenças em características facilmente identificáveis, como idade, gênero, etnia, religião e deficiência, que não refletem o que as pessoas pensam ou sentem, mas podem ativar certos estereótipos) não os pensamentos e sentimentos, e podem levar os funcionários a se enxergarem uns aos outros através de estereótipos.

## **2.3 QUALIDADE DE VIDA**

Data de muito tempo a existência de questões acerca da Qualidade de Vida no Trabalho. Desde o período pré-histórico há uma preocupação do homem no que concerne ao assunto em pauta, uma vez que, para se proteger do frio e demais moléstias, ele descobriu o fogo, elemento que o ajudava a se manter aquecido, além de deixá-lo longe de predadores. Desenvolveu armas e técnicas para caçar e, ainda, vivia em grupos sob divisão de tarefas, isto é, o homem seria o responsável por encontrar alimentos e proteger a si próprio e ao grupo das ameaças existentes. Ao passo que seria incumbida à mulher a responsabilidade de cuidar das crianças, da reprodução e da preparação dos alimentos.

Nos anos de 1800, Robert Owen ficou conhecido pela preocupação com o bem estar de seus funcionários, adotando práticas administrativas voltadas para o resultado, mas com a preocupação na qualidade de vida de seus funcionários. Através da análise dos resultados econômicos, em sua fábrica, Owen chegou à constatação, que a ação social junto aos funcionários, eleva a qualidade de vida das pessoas, indiretamente a empresa aumenta o seu ganho econômico. Para que isso aconteça, os donos de fábricas devem ir além da preocupação com o bom funcionamento de suas máquinas, focando sua atenção também para os funcionários, treinando, tratando os mesmos com generosidade, tendo preocupação com a saúde, moradia, educação, lazer, entre outros. Os programas de qualidade de vida hoje

adotados pela área de gestão de pessoas nas organizações, são reflexos das práticas adotadas por Owen em sua fábrica (SOUZA e OLIVEIRA, 2006).

## **2.4 SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO**

A primeira experiência na área do comportamento humano no trabalho se deu em 1927, nos estudos feitos por Elton Mayo, no Distrito de Hawthorne, em Chicago, na fábrica Western Electric. Inicialmente o estudo de Mayo tinha como objetivo identificar se a iluminação influenciava na produtividade, nos índices de fadiga e acidentes (GIL, 2007). Os resultados da experiência de Hawthorne demonstraram que a produtividade dependia de fatores comportamentais informais, definidos pelos grupos de trabalho, influenciados pela sua cultura e pelos seus hábitos. Na existência de conflitos entre as regras impostas pela empresa, e os padrões informais instituídos pelos funcionários, a tendência era diminuir a produtividade (KWASNICKA, 2003).

O trabalho de Abraham Maslow, que define a hierarquia das necessidades humana, serve como base para estudos motivacionais. Conforme Maslow, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas, desde as mais básicas consideradas fisiológicas, até as mais complexas como a estima e auto realização, seguindo uma escala de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização, portanto um nível está condicionado ao suprimento da necessidade anterior alcançada. Essa hierarquia é conhecida pela pirâmide de Maslow, que serve como ferramenta para orientar os administradores, em relação ao entendimento das necessidades de seus trabalhadores. (CABRAL et al., 2010).

Rodrigues (1994) afirma que McGregor observou em seus estudos, que as pessoas encaravam o trabalho de forma punitiva, ou seja, não havia indícios de QVT. Com base nessa premissa, aliado as teorias da administração científica, o referido autor pode concluir que o ser humano, de forma genérica tem aversão ao trabalho e que as pessoas necessitam serem controladas e coagidas.

## **3 METODOLOGIA**

O Guia Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar, é uma pesquisa sobre clima organizacional de âmbito nacional, realizada desde 1997, que também vem se propondo a ser referência na avaliação das melhores práticas em gestão de pessoas. Na edição de 2012,

foram selecionadas 150 empresas integrantes em 19 setores, além daquelas que se enquadram como cooperativas.

Dentro do método utilizado, são dadas notas em três índices: Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), com peso de 70% na composição da nota final, neste índice a nota é gerada através do preenchimento de um questionário aplicado aos funcionários da organização, que são escolhidos de forma aleatória e que busca identificar o grau de satisfação deles com o trabalho; Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) com peso de 20% é obtido a partir do preenchimento de um formulário com dados sobre a equipe e a companhia, como número de empregados, missão e valores, e elabora um Caderno de Evidências, com os detalhes das políticas e práticas de estratégia e gestão, liderança, cidadania, remuneração e benefícios, carreira, desenvolvimento e saúde; e Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) é obtido a partir da visão dos funcionários, das práticas e políticas de recursos humanos e a percepção do jornalista. Esta percepção do jornalista tem peso de 10% na nota final e consiste numa visita de um jornalista que se reúne com empregados do nível operacional, gestores e o executivo de RH ou presidente.

A busca das respostas ao problema levantado ocorreu por meio de investigação empírica, através da análise documental dos resultados obtidos por 8 empresas no ano de 2012. Para viabilização deste estudo e fins de delimitação da pesquisa foi utilizado apenas as empresas de um setor (bens de consumo) dentre os vinte setores que englobam as cento e cinquenta empresas que compõem o Guia 2012 VOCÊ S/A, sendo assim, a amostra definida é intencional e não aleatória, sendo pesquisadas as empresas que foram classificadas como as melhores para se trabalhar no Brasil em 2012 no setor de bens de consumo, segundo o Guia 2012 VOCÊ S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar, assim sendo a amostra foi constituída pelas seguintes empresas: Moinho Globo Alimentos (MGA), Coca-Cola Guararapes (CCG), Diageo (DGO), Grupo Boticário (GBO), Nivea (NVA), P & G (PEG), PepsiCo (PEC) e Unilever (ULR). Entre parênteses estão as siglas adotadas nesta pesquisa. Outros dados foram colhidos nos sites das referidas empresas.

Este artigo tem uma abordagem quantitativa-qualitativa, pois segundo Martins e Lintz (2000), dependendo do objeto de estudo poderá ser dado mais ênfase à avaliação quantitativa; entretanto, geralmente os estudos comportam tanto avaliação quantitativa quanto qualitativa, sendo falsa a dicotomia entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Malhotra (2001) esclarece que a pesquisa qualitativa funda-se em amostras pequenas e oferece uma melhor compreensão do contexto do problema.

Em relação ao objetivo, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois busca avaliar os impactos das ações voltadas ao comportamento e a diversidade organizacional no clima organizacional em empresas do setor de bens de consumo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados que são apresentados no Guia 2012 VOCÊ S/A, buscam identificar e reconhecer as companhias que mais valorizam seus funcionários. Para fins desta pesquisa foram escolhidas as empresas que compõem o setor de bens de consumo, sendo oito ao todo. O perfil dos colaboradores que compõem as referidas empresas é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Dados sobre os colaboradores das empresas <sup>(1)</sup>**

Perfil dos Colaboradores								
Empresas	MGA	CCG	DGO	GBO	NVA	PEG	PEC	ULR
Número de funcionários	160	3565	343	3385	356	4566	10022	13417
Número de executivos	38	267	159	327	111	437	481	644
Idade média dos funcionários	33	32	34	31	31	32	33	33
Tempo médio na casa (em anos)	9	6	6	4	4	7	7	9

Fonte: dados da pesquisa. <sup>(1)</sup>Dados relacionados a dezembro de 2011.

A Tabela 2 traz informações sobre a idade média dos colaboradores das empresas estudadas, onde de acordo com a pesquisa não existe uma grande diferença entre as empresas, ficando as médias entre 31 e 34 anos. A relação entre idade e desempenho do funcionário será provavelmente, um aspecto de crescente importância na próxima década por três razões. A primeira é que há um consenso de que o desempenho profissional decai com o passar do tempo. A segunda razão é que a mão de obra está envelhecendo. A terceira razão refere-se ao aumento da porcentagem de aposentados que continua trabalhando. A idade afeta a produtividade. Normalmente pressupõe-se que certas habilidades humanas como rapidez, força física entre outras se deterioram com o tempo, contudo a maioria das pesquisas mostra que a idade e o desempenho não estão relacionados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 42).

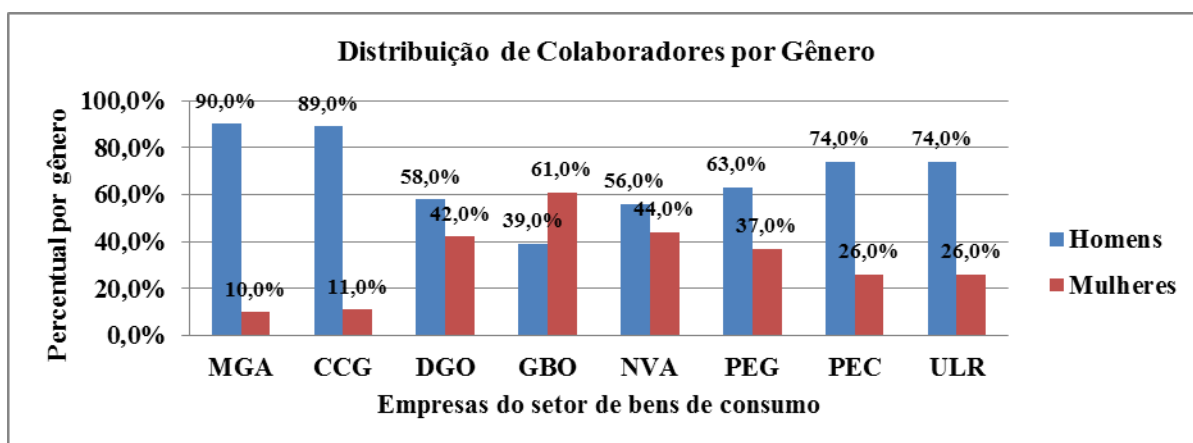
No que se refere à diversidade de gênero dos colaboradores das empresas, percebe-se que este tipo de diversidade, a princípio, não afeta o desempenho das empresas dentro dos



índices avaliados. Ressalta-se que os percentuais de diversidade de gênero nas empresas brasileiras são muito discrepantes, sendo caracterizados por uma esmagadora predominância masculina, exceto em alguns setores onde as mulheres predominam, como o de cosméticos. O ponto de partida mais razoável para se começar a refletir sobre a participação de homens e mulheres nas empresas é admitir que há poucas - se é que existem - diferenças importantes entre homens e mulheres capazes de afetar seu desempenho no trabalho.

De acordo com os dados do Gráfico 1, a empresa GBO que atua na área de cosméticos é a única dentre as analisadas na pesquisa, que possui um número maior de mulheres no seu quadro de colaboradores, representando 61%. Cabe também destacar que a empresa NVA possui um quadro de colaboradores quase equilibrado com 56% formado por homens e 44% por mulheres. Fora estas duas empresas, todas as outras apresentaram uma predominância de homens no seu quadro de colaboradores.

**Gráfico 1 – Distribuição de Colaboradores por Gênero**



**Fonte:** dados da pesquisa.

Dentre as empresas estudadas, apenas duas desenvolvem políticas voltadas à diversidade (Unilever e a P & G). Sendo assim, dentre as oito empresas utilizadas na pesquisa, seis delas não possuem uma política clara de gestão da diversidade. A Unilever (ULR), conforme informações colhidas no site da empresa, possui colaboradores de cerca de 100 nacionalidades e possui uma política de fomento de um ambiente organizacional inclusivo, até mesmo pelo fato de possuir um corpo de colaboradores que possuem diferente culturas. A empresa desenvolve o Programa Diversidade – A Gente Quer Todo Mundo Aqui,

tendo como um dos focos a criação de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de todos, reconhecendo as diferenças e respeitando os valores de cada colaborador.

Outra empresa que possui uma política clara em relação à diversidade é a P & G (PEG), que segundo informações colhidas em seu site a diversidade está fortemente presente no propósito, valores e princípios da empresa. Ainda consta que a empresa possui um compromisso em criar uma cultura vencedora, onde os colaboradores e gerentes demonstrem uma preocupação genuína uns com os outros. A empresa também deixa claro que em suas decisões de contratação seguem todas as leis aplicáveis e não discriminam as pessoas deste processo em virtude de raça, cor, sexo, idade, nacionalidade, religião, orientação sexual, identidade e expressão sexual, estado civil, cidadania, deficiência, condição de veterano, condição de HIV/AIDS ou qualquer outro aspecto legalmente protegido.

A pesquisa elaborada pelo Guia 2012 VOCÊ S/A, apresenta três índices que resultam de um longo processo de avaliação, que busca avaliar o ambiente de trabalho, a partir do ponto de vista único dos colaboradores (Tabela 3), e avalia também a gestão de pessoas feita pelas empresas, resultado da avaliação das práticas da empresa em oito categorias: estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas, carreira, desenvolvimento, remuneração/benefícios e saúde (Tabela 4).

A avaliação da qualidade no ambiente de trabalho teve por objetivo medir a percepção dos funcionários sobre as experiências que vivem no trabalho em relação a quatro categorias específicas, destacadas na Tabela 3.

**Tabela 3 – Dados dos funcionários nos itens que compõem o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)**

<b>Distribuição dos dados que compõem o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT) por empresa</b>								
<b>Empresas</b>	<b>MGA</b>	<b>CCG</b>	<b>DGO</b>	<b>GBO</b>	<b>NVA</b>	<b>PEG</b>	<b>PEC</b>	<b>ULR</b>
<b>Se identificam com a empresa</b>	92,1%	81,4%	81,0%	91,3%	85,4%	85,5%	83,7%	84,4%
<b>Estão satisfeitos e motivados</b>	85,0%	72,5%	71,5%	79,2%	73,3%	74,7%	72,8%	72,9%
<b>Acreditam ter desenvolvimento</b>	82,1%	75,4%	74,1%	78,4%	66,7%	75,3%	72,5%	72,3%
<b>Aprovam os seus líderes</b>	87,0%	75,9%	75,8%	81,7%	76,2%	76,4%	78,0%	73,9%

**Fonte:** dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 3, podemos ver que em todas as empresas os funcionários possuem um elevado índice de identificação com as mesmas. Destacamos a empresa MGA que possui 85% dos funcionários satisfeitos e motivados

A empresa CCG conseguiu reduzir o turnover de 22%, em 2010, para 16% em 2012, sendo que a meta era reduzir para 12% até 2020. Outro ponto a destacar na empresa é o alto investimento no treinamento e desenvolvimento e aliado a isso o recrutamento interno, que implantando em 2010, tornou as promoções transparentes e justas. Algo semelhante ocorre na empresa GBO, que com a expansão dos negócios, estimularam seus funcionários com a possibilidade de crescer com a empresa.

Na DGO o programa de integração, chamado On-boarding, mostra a preocupação da empresa em disseminar correta e precisamente a estratégia da companhia, onde nele o recém-contratado faz treinamentos específicos e toma conhecimento dos planos de desenvolvimento individual.

A qualidade na gestão de pessoas teve por objetivo medir a abrangência, o investimento e a modernidade das políticas de recursos humanos da empresa. É composto pela por oito categorias, também destacadas na Tabela 4.

**Tabela 4 – Dados das empresas nas categorias que compõem o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)**

Distribuição dos dados que compõem o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) das empresas por categoria								
Empresas	MGA	CCG	DGO	GBO	NVA	PEG	PEC	ULR
<b>Estratégia e Gestão</b>	80,9%	70,2%	92,9%	77,2%	90,7%	94,3%	59,2%	74,7%
<b>Liderança</b>	68,0%	64,7%	76,0%	67,3%	68,4%	90,8%	70,6%	70,4%
<b>Cidadania Empresarial</b>	77,8%	60,0%	79,1%	74,4%	60,0%	60,4%	72,4%	76,0%
<b>Políticas e Práticas</b>	79,7%	69,5%	71,3%	76,8%	73,7%	79,0%	65,1%	66,0%
<b>Carreira</b>	59,5%	60,1%	68,6%	69,6%	82,1%	84,6%	79,8%	63,7%
<b>Desenvolvimento</b>	87,3%	79,9%	85,6%	84,5%	59,6%	89,2%	67,9%	64,9%
<b>Remuneração e Benefícios</b>	87,5%	67,3%	63,6%	82,1%	84,7%	62,0%	60,9%	47,6%
<b>Saúde</b>	84,5%	70,8%	67,6%	70,9%	68,3%	80,1%	51,9%	87,8%

**Fonte:** dados da pesquisa.

Pela pesquisa, percebeu-se que o fator desenvolvimento profissional é amplamente considerado pelos colaboradores. Vale ressaltar que este fator também está diretamente ligado ao fator remuneração e benefícios, onde destacamos que apenas três empresas (MGA, GBO e

NVA) apresentam elevados percentuais de aprovação em suas práticas nestas duas categorias. O maior motivo de permanência nas organizações estar relacionado ao desenvolvimento profissional, comprova que no universo pesquisado o fator financeiro não é o mais relevante, mas sim o conjunto dos fatores, conforme se vê na Tabela 4. Todas as ações praticadas pelas empresas e voltadas aos colaboradores tem relação direta com as teorias apresentadas neste trabalho, pois buscam atender as necessidades dos colaboradores no intuito de se criar um clima organizacional agradável.

Por fim, a pesquisa realizada pela Revista VOCÊ S/A traz as notas de cada empresa nos índices avaliados, que podem ser vistos na Tabela 5.

**Tabela 5 – Notas finais das empresas distribuídas por índice**

<b>Distribuição das notas em cada índice por empresa</b>								
<b>Empresas</b>	<b>MGA</b>	<b>CCG</b>	<b>DGO</b>	<b>GBO</b>	<b>NVA</b>	<b>PEG</b>	<b>PEC</b>	<b>ULR</b>
<b>Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)</b>	83,3	72,7	75,6	79,4	74,0	78,0	72,8	73,5
<b>Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)</b>	85,9	75,2	74,5	81,5	74,3	76,9	75,6	74,8
<b>Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)</b>	77,2	66,8	78,1	74,5	73,3	80,7	66,5	70,6

**Fonte:** dados da pesquisa.

Constata-se que as organizações utilizadas como base para este trabalho, estão alinhadas com as práticas que buscam valorizar o seu maior ativo, que são os funcionários. Conforme apresentado na Tabela 5, todas as empresas apresentaram uma nota elevada no Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). Desta forma, pode-se concluir que estas empresas se destacam por fazerem de seu programa de desenvolvimento permanente um processo efetivo dentro da organização, mantendo um clima organizacional favorável ao bem-estar dos colaboradores, produtividade elevada e criação de valor para a organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa, utilizando como base as definições sobre clima organizacional e diversidade procurou identificar se as empresas que foram classificadas como as melhores para trabalhar, pela revista Guia Você S/A (2012), apresentavam um retorno significativo com o emprego de práticas que buscam criar um clima organizacional, que contemple o

comportamento e a diversidade organizacional. Conforme anteriormente destacado, a maioria das ferramentas utilizadas para motivar e satisfazer os colaboradores realmente geraram benefícios aos colaboradores que, reconhecem que as referidas empresas praticam ações que buscam satisfazer suas necessidades. Contudo os resultados mostraram que ainda é grande a diferença no emprego de mulheres nas empresas, sendo que apenas uma das escolhidas para a pesquisa possuía a maioria de seu quadro de colaboradores formados por mulheres.

Os principais aspectos positivos relacionados ao clima organizacional identificados estão relacionados aos programas institucionais voltados para a saúde, bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. Os aspectos negativos envolvem, sobretudo, carga horária e as jornadas de trabalho, falta de treinamento, insatisfação com benefícios, questões salariais e falta de subsídio à educação.

Lidar com as diferenças implica valorizar o hibridismo cultural, em que similares e dissimilares possam conviver lado a lado. E isso significa para as organizações não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus empregados sejam envolvidos com elas de forma que isso impacte no clima organizacional positivamente.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BOND, M. A.; PYLE, J. L. (1998). Diversity dilemmas at work. **Journal of Management Inquiry**, v. 7, n. 3, 252-269.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CABRAL, Ana Maria Lopes, et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico: Faculdades Integradas Vianna Junior**. Juiz de Fora. Maio 2010.

COX, T., Jr. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass: San Francisco, 2001.

DENISON, D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, Jul. 1996.

EDIÇÃO ESPECIAL VOCÊ S/A. Guia Você S/A – **As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2012**. São Paulo, Editora Abril, 2012.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity management time for a new approach. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, 75-92, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. **Inductive measures of psychological climate**. Human Relations, 44, 265-285, 1991.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: **uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, M. C. F., OLIVEIRA, B., SILVA, C. F., PEREIRA, K. C. & SOUZA. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, 37-60, 2004.

MARTINS, G. A; LINTZ, A.. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, A. **Valor humano da Empresa** - Valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MOISEICHYK, Ana E. **Organizações enquanto culturas**: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, 1997.

MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. Thousand Oak: Sage Publications, 2005.

NKOMO, S. M.; COX, T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

NKOMO, S. M.; COX, T., Jr. Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. **Group & Organization Studies**, v. 11, n. 1-2, 101-120, 1986.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 37, n. 3, 96-104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, I. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, 45-57, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SOUZA, Washington José; OLIVEIRA, Marcos Dias de. Fundamentos da Gestão Social na Revolução Industrial: leituras e críticas aos ideais de Robert Owen. **Revista Organização & Sociedade**. Bahia. v.13, n.39, p. 59-76, Outubro/Dezembro 2006.