

## **Narrativas Institucionais e Alternativas para os Jovens Profissionais das Melhores e Maiores Empresas do Brasil<sup>1</sup>**

Emilio Alves <sup>2</sup>  
Luiz-Alberto de Farias <sup>3</sup>

### **Resumo**

Atrair, reter e capacitar jovens profissionais para assumir cargos de liderança a longo prazo, pode ser uma importante estratégia de grandes empresas para dar continuidade à cultura organizacional e garantir bons resultados financeiros. Com o respaldo teórico da comunicação organizacional, pode-se questionar se essa narrativa organizacional está privilegiando somente a comunicação institucionalizada, com informações chanceladas pelas empresas, ou se está atenta também às considerações de profissionais que têm suas vozes amplificadas em canais digitais alternativos. Este estudo foca em comparar os *rankings* institucionalizados (MEPT e MEPC) com plataformas colaborativas (Glassdoor) e aponta as principais divergências entre ambos. Conclui-se, por fim, com questões que as organizações atentas às boas práticas de gestão de pessoas podem melhorar em sua comunicação.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; narrativas; clima organizacional; carreiras jovens profissionais.

### **Introdução**

O mercado de trabalho contemporâneo é marcado por competitividade, diferenciais em relação aos concorrentes, metas, performance, seja para os empregadores ou para seus funcionários. Se os trabalhadores precisam se destacar no desempenho de funções, isso também acontece com as organizações por meio de diferentes indicadores, tais como equilíbrio fiscal, lucratividade, expansão no mercado, e também na atração e retenção de talentos - leia-se: profissionais qualificados e raros de encontrar em processos seletivos.

Em um mundo cada vez mais fluido e incerto, manter o quadro de líderes e funcionários por mais tempo é dádiva para poucas empresas. Dutra (2017) explica que a alta rotatividade nos quadros de liderança das organizações pode minar a perpetuidade da cultura organizacional, ao repassar conhecimento e manter performance e resultados. Desenvolver as competências de liderança como um processo cíclico, sustentável e renovável é de vital importância para a saúde perene das organizações globais. Para tanto, o papel (e a sucessão) de líderes é fundamental, haja vista que "o número existente de líderes de alto desempenho é limitado e a demanda por

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT3) Discurso, Identidade e Relações de Poder, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes / USP, emilioalves.don@gmail.com.

<sup>3</sup> Livre-docente, Escola de Comunicação e Artes / USP, lafarias@usp.br.

liderança excede em muito a oferta" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 17) pois "encontrar os tipos certos de líder com as habilidades adequadas está se mostrando uma tarefa cada vez mais difícil" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 19).

Com a escassez de líderes para fácil contratação, há uma resposta imediata também no custo destes profissionais, pois obedece a uma velha regra de oferta e procura. Quanto menos à disposição, mais caro torna-se. Portanto, investir na formação de carreira de jovens profissionais que tenham potencial de preencher cargos de liderança surge com uma interessante estratégia de longo prazo para as organizações.

Mas, diferente do modelo de carreiras do século XX, quando as pessoas valorizavam ter poucos e longevos registros de empresas em sua carteira profissional, o presente século dá lugar a um modelo mais volátil, em que os profissionais e as empresas valorizam o dinamismo da carreira. Além disso, o contexto de diminuição de custo e gestão enxuta das organizações criou um fenômeno em que os profissionais se veem cada vez mais protagonistas de suas decisões de carreiras e menos dependentes das organizações, devido à precarização das relações trabalhistas.

Como então atrair jovens profissionais e convencê-los a manter-se no quadro de empregados de uma empresa por longo período? Uma estratégia possível é oferecer boas condições de recompensa (salários e benefícios), mas se esta for a única moeda de troca, os profissionais podem se ver cada vez mais propensos a mudarem de emprego, considerando a empresa que paga melhor. Outra estratégia complementar cada vez mais utilizada pelas áreas de gestão de pessoas das grandes organizações é a adoção de práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que implicam em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder e autonomia (WALTON, 1973).

A partir do modelo proposto por Walton (1973), diversos programas de QVT foram estabelecidos em organizações da Europa e EUA, até chegarem ao Brasil. Essa influência e tendência, práticas e pesquisas foram desenvolvidas e aprimoradas, deram início a diversos *rankings* de clima organizacional publicados em meios impressos e digitais.

Talvez as empresas premiadas como as melhores para trabalhar não sejam simplesmente socialmente responsáveis, mas tenham percebido a importância de adotar medidas de Qualidade do Ambiente de Trabalho (QAT) e Qualidade de Gestão de Pessoas (QGP) para atrair melhores talentos e mantê-los satisfeitos e produtivos a maior parte do tempo no ambiente de trabalho. Essa roupagem esteticamente elegante e sofisticada (LIPOVETSKY e SERROY, 2015) parece agradável para a reputação das organizações e faz parte de um fator importante a ser agregado no

mundo contemporâneo. Isso contribui, inclusive, como diferencial competitivo frente aos concorrentes do mercado. Empresas vivem e sobrevivem de lucro e resultados financeiros e, para obter sucesso nessa área, pode haver uma ligação no *status* de ser bom empregador e fomentar qualidade de vida nos ambientes de trabalho.

A reputação mercadológica dessas organizações é essencial e estratégica para o alcance do objetivo de atrair grandes talentos e prepará-los para desempenharem papéis de liderança, que será fundamental para dar continuidade à cultura organizacional. Para Schein (2017, p.3), "a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações". Por isso, recrutar um líder desde cedo é de extrema importância para uma organização. Estar sob a chancela de bom empregador em um importante *ranking* é uma das formas possíveis de construir uma narrativa atrativa para o mercado profissional. E para Fulmer Gerhart e Scott (2006), essas construções narrativas incidem em resultado financeiro direto para as organizações empregadoras.

É legítimo, dentro da regra do jogo de uma economia de mercado, que as empresas empregadoras tenham essas preocupações e ações de comunicação para encantar jovens profissionais para uma vida longa dentro de seu quadro de funcionários. E esse esforço institucionalizado de se fazer percebido e agregar valor à marca (*employer branding*) está entre as atividades que englobam a comunicação organizacional.

Por sua vez, a comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes de comunicação (FARIAS, 2009, p. 57) e sua função é "administrar e gerenciar, nas organizações, a comunicação com os diversos públicos, com vistas à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e à sociedade em geral" (KUNSCH, 1997, p. 140). Baldissera (2009) propõe um olhar atento das empresas em tornarem-se participativas na comunicação institucional (comunicada) e compreender a convergência sobre o que delas comunica-se (comunicante), mesmo quando não for oficialmente autorizado.

O objetivo deste trabalho é encontrar a convergência entre a lista de empresas que são premiadas entre as melhores para se trabalhar por pesquisas de clima autorizadas por elas (MEPT e MEPC) e o *ranking* de empresas aclamadas por profissionais em canais não institucionalizados (Glassdoor) e, a partir disso, compreender o quanto as organizações estão desempenhando uma comunicação assertiva, que ultrapassa as narrativas por elas autorizadas, tornando-se percebidas por jovens profissionais ao qualificarem as melhores empresas de acordo com seus objetivos de carreira em canais alternativos.

## Referencial teórico

Segalen (2002, p. 25) elucida que “é concebido como sagrado tudo aquilo que, para o grupo e seus membros, qualifica a sociedade”, e não somente aquilo que permeia o ambiente religioso. Para o mercado de trabalho é, em última análise, um caminho de purificação social, que dignifica o ser humano de sua miséria material e o qualifica entre os melhores. Em um ambiente social com escassa oferta de postos de trabalho, essa tarefa torna-se mais fácil:

[o mundo do trabalho] mesmo quando é marcado de modo predominante por traços de alienação e estranhamento, ele expressa também, em alguma medida, coágulos de sociabilidade [...] quando comparamos a vida de homens e mulheres desempregados (ANTUNES, 2018, p. 25).

No entanto, quando é alta a demanda de profissionais qualificados e baixo o nível de desemprego entre este grupo, existe uma disputa por parte das áreas de recrutamento e seleção das organizações para se conquistar os melhores. Então, o argumento de simples empregabilidade já não é suficiente e é preciso parecer mais atrativo. E o mundo do trabalho começa a tornar-se esteticamente elaborado para a captação de seus melhores "clientes":

Porque a arte não tem existência separada, ela enforma a totalidade da vida [...] a tal ponto que são necessárias ao sucesso das diferentes operações sociais e individuais [...] artealização cujas formas não são destinadas a ser admiradas por sua beleza, mas a conferir efeitos práticos (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 17).

E nesse processo de captação de melhores profissionais, desenvolvimento de lideranças e proliferação da cultura organizacional, Schein (2017, p. 10) relaciona todas as coisas dizendo que "cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda [...] a real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura. [...] é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.". É papel da liderança zelar pela preservação da cultura alinhada com os objetivos e valores da organização, pois "uma característica da cultura é que, uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo." (SCHEIN, 2017, p. 14).

As escolhas da vida profissional de um indivíduo envolvem a análise de demandas pessoais, oportunidades contingenciais de organizações e da sociedade em que se está inserido. A sequência de cargos ocupados, os trabalhos realizados, o entendimento e a avaliação das experiências profissionais do indivíduo são elementos daquilo que chamamos de carreira (LONDON; STUMPH, 1982).

Essa jornada de escolhas e transições ocorre em um ambiente de imprevisibilidade do mercado e pressão sobre o indivíduo. Portanto, de acordo com autores citados, carreira não se

trata de um trajeto obrigatoriamente linear e pré-estabelecido, mas, sim, de uma sequência de escolhas a partir das demandas e circunstâncias ao longo da vida profissional. Arthur, Hall e Lawrence (1989) complementam a definição de carreira afirmando que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.

Da mesma forma, podemos analisar a carreira pela perspectiva da organização, a qual precisa, então, considerar políticas e procedimentos que viabilizem as escolhas profissionais dos indivíduos dentro dela. Para sustentar o próprio desenvolvimento, as organizações precisam oferecer suporte e condições concretas de desenvolvimento de carreira para os trabalhadores (DUTRA *et al.*, 2009).

Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996). Portanto, criar um clima organizacional favorável para profissionais desejados pelas empresas é estratégico para atrair e reter talentos.

A reputação mercadológica de grandes organizações tem papel importante para atrair profissionais e prepará-los para desempenharem papéis de liderança. Para Schein (2017, p. 3), "a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações". Existe uma "guerra por talentos" das grandes empresas, tentando contratar as "estrelas", oferecendo elevados salários para atrair os melhores e mais brilhantes profissionais. Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar, precocemente, candidatos a líder e encontrar pessoas dentro de suas estruturas que sejam mais alinhadas à cultura da organização (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Desenvolver as competências de liderança como um processo estruturado, sustentável e renovável é de vital importância para a saúde perene das organizações globais. Para tanto, o papel - e a sucessão - de líderes é fundamental, haja vista que o número existente de líderes de alto desempenho é limitado e a demanda por liderança excede em muito a oferta. Pois "encontrar os tipos certos de líder com as habilidades adequadas está se mostrando uma tarefa cada vez mais difícil" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 19).

A análise do clima organizacional é um processo valioso, pois a realidade percebida pelos trabalhadores de uma empresa pode ser diferente daquela idealizada por seus dirigentes. A percepção é balizada por atitudes e expectativas próprias. O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva na Administração ao buscar argumentos para a performance do trabalho humano e a relação com outros aspectos relevantes, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade (*turnover*), entre outros. O clima organizacional é formado

"pelos sentimentos compartilhados em relação à organização [...] positivos ou negativos, [que] influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, seu desempenho" (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 93).

Mello (2003, p. 17) alerta que “se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos”. Portanto, manter a equipe alinhada com os objetivos da organização e encontrar objetivos em comum com as carreiras de seus empregados (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016) é um importante desafio para as organizações ao analisar pesquisas de clima organizacional.

Foucault (2004, p. 95) considera que “se quisermos analisar a genealogia do sujeito na civilização ocidental, é preciso considerar não apenas as técnicas de dominação, mas também as técnicas de si”. Por isso, as relações de trabalho não devem ser analisadas apenas pelas técnicas de produção e dominação, é necessário também ponderar os sujeitos que vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho em uma organização. Comunicação e organização são elementos que coexistem de forma interligada e imbricada quando consideramos o ambiente de trabalho. As organizações não apenas se constituem pela comunicação, mas também se expressam em comunicação (TAYLOR; COOREN, 1997).

O processo comunicacional exige a organização de palavras, ideias, conceitos, linguagem seja de forma oral, escrita ou corporal. Dessa forma, não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique. Existe uma importância estratégica da comunicação organizacional para Nassar, Furlanetto e Figueiredo (2009, p. 9), pois ela está "associada ao sucesso ou ao fracasso dos rituais de conhecimento e de passagens organizacionais, uma vez que trata das políticas de relacionamento das empresas". Para Riel (1995), engloba as diferentes formas de comunicação utilizadas por uma organização, tais como: relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, direcionadas para os públicos de interesse ou segmentos com os quais a organização se relaciona. Na mesma linha de pensamento, Nassar e Figueiredo (1995, p. 19), entendem que "é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa".

Um ponto comum entre a comunicação organizacional e a gestão de pessoas - discutida no capítulo anterior - é que ambas as áreas têm estudos com origem de viés positivista e funcionalista, mas caminham para uma abordagem mais humanista nas organizações ao longo das últimas décadas. Para Kunsch (2016, p. 51), “ao dar ênfase à dimensão humana na comunicação organizacional, o principal propósito é defender sua importância para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores”.

O advento das redes digitais e o acesso às tecnologias por grande parte da população mundial economicamente ativa potencializam também as questões de complexidade da comunicação organizacional. Caracterizadas pela criatividade e pela espontaneidade, as redes informais se contrapõem às estruturas formais, que são organizadas e constituídas por regras, normas e regulamentos, mas ambas devem se comunicar constantemente como um processo complementar (MARIOTTI, 2008, p. 42).

A partir dessas considerações, Baldissera (2010) apresenta duas terminologias para definir a comunicação organizacional como um constante processo de construção e disputa de sentidos. A primeira, chamada de organização comunicada, e a outra, organização comunicante.

Sobre "organização comunicada", diz tratar-se da organização como discurso, e este não pode ser considerado como construção individual, pois resulta de um processo histórico-social, visto que "quando comunicamos, dizemos alguma coisa, e dizemos também algo sobre o que dissemos. Dois enunciados se sobrepõem nesse ato" (FRANÇA, 2010, p. 32). Pode-se dizer que, para Baldissera (2010), o discurso da organização comunicada consiste na fala autorizada, que não é, necessariamente, a planejada. Contudo, são esforços da organização expressar aquilo que considera relevante sobre si mesma, que entende que mereça ser tornado público, e ao fazê-lo, revela algum nível de intencionalidade.

Enquanto a "organização comunicada" caracteriza-se por ser organizativa, a "organização comunicante" tende à desorganização. Para Baldissera (2010), ela abarca os processos de significação/comunicação que se materializam em diferentes contextos e níveis quando, a partir das relações/interações que a organização estabelece com a alteridade (diferentes/sujeitos), os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentidos a tudo o que percebem, independentemente de a organização ter a intenção de comunicar ou não.

Santaella (2010, p. 178) diz que "é em ambientes dessa ordem aberta e porosa que a existência viva das comunidades virtuais pode germinar" e que as redes sociais não substituem as formas mais tradicionais de comunicação organizacional, mas devem somar, já que esse ambiente virtual permite relações coletivas alternativas que podem contribuir para a legitimação da organização com seus públicos. Ainda, de acordo com a autora, as organizações "atentas a esses novos ventos têm encorajado os valores da diversidade e a presença de redes informais de relacionamento e de cooperação visando à resolução de problemas comuns" (SANTAELLA, 2010, p. 178). Quanto maior for a participação de pessoas e grupos nessas redes não institucionalizadas, e quanto mais sofisticadas e desenvolvidas elas forem, mais a organização será capaz de aprender, reagir criativamente a circunstâncias inesperadas, mudar e evoluir. Jenkins (2009) chama atenção para a necessidade de convergência entre a mídia corporativa e a

mídia alternativa, e aprofunda ao explicar a necessidade de convergência de cultura das organizações a partir do "fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos" (JENKINS, 2009, p. 27). A organização, conforme o autor, não pode acomodar-se com aquilo que ela diz sobre si mesma nos canais institucionais, mas precisa interagir em múltiplas plataformas e participar daquilo que dizem sobre ela em canais sobre os quais não tem controle.

As narrativas sobre a organização serão conectadas entre os canais institucionais e os não institucionais, já que usuários constroem suas opiniões a partir de histórias e interpretações que compõem sua rede de informação. Nassar (2008, p. 199) diz que "são as mensagens, as histórias que configuram as redes de relacionamento, só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede".

Por isso, o objetivo desta pesquisa é averiguar quantas organizações consideradas com bom clima organizacional para o desenvolvimento de carreiras têm conseguido convergir a comunicação em canais institucionais com a manifestação da percepção de seus empregados em canais alternativos, sobre os quais essas organizações não têm controle ou influência.

## **Metodologia**

O primeiro desafio consiste em aferir a correlação de *rankings* divulgados ampla e publicamente com a relação de empresas que se esforçam em apresentar-se como aquelas que mais priorizam gestão de pessoas e o desenvolvimento de qualidade de vida no ambiente de trabalho e as empresas tidas como as que mais investem na carreira de jovens profissionais a longo prazo. Foram utilizadas então as listas divulgadas pela revista *Você S/A*, Editora Abril, no ano de 2019, com as 45 Melhores Empresas Começar a Carreira (MECC) e as 150 Melhores Empresas Para Trabalhar (MEPT). A intenção, nesta primeira etapa, é avaliar se existia uma maioria simples (50% +1) de empresas listadas no *ranking* das MECC que também constam entre as MEPT.

A seguir, havendo uma maioria simples, verificar se existe também uma maioria simples no conjunto de intersecção entre os dois grupos, que também aparece na lista das empresas que mais faturam no país, corroborando ou refutando a hipótese de Fulmer, Gerhart e Scott (2006), de que as empresas que investem em políticas de QAT e QGP obtêm maiores resultados financeiros. Para essa etapa, será utilizada a publicação das 1000 Maiores Empresas da revista *Exame*, também pertencente à Editora Abril. As três publicações (MEPT, MECC e 1000 Maiores) são datadas do ano de 2019, dos meses de dezembro, novembro e agosto,

respectivamente. A revista *Você S/A* (que publica as MEPT e MECC) tem uma tiragem mensal de 19.000 exemplares, enquanto a revista *Exame*, 60.000.

Concluindo a pesquisa, utilizaremos o *ranking* publicado pela plataforma Glassdoor ([www.glassdoor.com.br](http://www.glassdoor.com.br)), que avalia salários e condições de trabalho de funcionários e ex-funcionários de grandes empresas do país, mas sob a ótica espontânea e anônima de trabalhadores para confrontar os outros *rankings* já mencionados.

As listas das maiores e melhores empresas foram relacionadas em planilha, seguindo a ordem classificatória de cada empresa nas publicações. A partir daí, buscou-se a identificação de repetição e quantificação das empresas em cada uma das 3 listas, o que permitiu aferir se havia relação de maioria simples de empresas nas listas de MECC e MEPT, que também apareciam na lista das Maiores Empresas.

A metodologia utilizada neste estudo é de análise descritiva quantitativa. Descritiva, visto que buscou identificar e compreender os fenômenos da relação dos assuntos e teorias propostos (GIL, 2002). Já a abordagem do estudo, é quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), pois os dados coletados foram tratados de maneira objetiva e percentual, propondo alguns indicadores quantitativos para a análise e visando desenvolver um panorama do atual grau de relação entre as listas observadas e o entendimento dos conceitos propostos no referencial teórico. Quanto à amostra, enquadra-se como não probabilística - quando utilizamos informações sobre as melhores empresas para trabalhar - já que as empresas que se inscrevem no concurso o fazem por ato pró-ativo intencional, não estão todas as empresas mapeadas ou representadas lá. Também não probabilística quando analisamos as informações do site [www.glassdoor.com.br](http://www.glassdoor.com.br), já que não há uma amostra intencionalmente proporcional, mas, sim, aleatória, de acordo com trabalhadores que voluntariamente desejam enviar informações e opiniões. E probabilística quando analisamos os dados das maiores empresas em faturamento, pois são dados públicos de representativa parte das empresas brasileiras de grande porte.

Cabe, aqui, ponderar que cada *corpus* analisado tem diferente método e metodologia de pesquisa e a correlação com as listas serve como inferência, que nos permite indicar possibilidades, mas considerar que as amostras não representam estatisticamente o todo.

## **Análise de dados**

Os critérios de candidatura para os *rankings* das MPCC e MEPT torna a incidência de empresas em cada uma das listas batente provável, já que é exigido que as empresas candidatas tenham um quadro mínimo de 50 funcionários com até 26 anos. As empresas que se candidatam

têm, quase na totalidade, mais de 100 funcionários, o que, variando um pouco com a atividade da empresa, é considerado de grande porte pelo IBGE. Existem no Brasil, aproximadamente, **15 mil** empresas classificadas de grande porte<sup>4</sup>, e no *ranking* das 1000 Maiores Empresas em faturamento, somente 8% não pertencem a esse grupo. Ou seja, 92% das maiores empresas em faturamento possuem mais de 500 funcionários em seus quadros, tornando-as elegíveis para se candidatarem a MECC e a MEPT, e mais competitivas para constarem em ambos os *rankings*.

Eventualmente, há uma mudança no número de empresas apresentadas na lista da MEPT. Para a devida análise nesta pesquisa, optou-se por considerar aquelas que constem na lista das melhores empresas por dois anos seguidos, para evitar possíveis premiações eventuais que não refletem um trabalho contínuo. Em 2018 e 2019, a lista da MEPT foi publicada com 150 empresas em cada ano. Quando se cria uma intersecção entre as publicações dos dois anos, chega-se a 106 empresas que têm seus nomes classificados em ambas as listas como as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Em cada ano, são 150 empresas premiadas entre as melhores para trabalhar no Brasil e, por dois anos seguidos, 106 empresas apareceram em ambas as premiações. Ou seja, considerando essa amostra, 71% das empresas reincidentes permanecem com um trabalho sequencial de gestão de pessoas, que fortalece condições favoráveis de trabalho para que seus empregados exerçam suas atividades com foco no desenvolvimento de carreira a longo prazo.

Desde 2011, a revista *Você S/A* ampliou sua pesquisa de clima com os mesmos critérios técnicos, mas criando um novo concurso paralelo e considerando somente as respostas de jovens profissionais até 26 anos, tanto funcionários registrados quanto também estagiários. A partir desses resultados, criou a publicação anual das Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC).

Para esta pesquisa, foram consideradas as empresas que apareceram por dois anos consecutivos (2018 e 2019) entre as 45 Melhores Empresas Para Começar a Carreira. Isso a fim de garantir maior probabilidade de que sejam selecionadas as que realmente investem no clima organizacional a longo prazo e diminuir a análise das empresas que aparecem, esporadicamente, entre as premiadas, mantendo a amostra o mais próximo do universo que se deseja pesquisar.

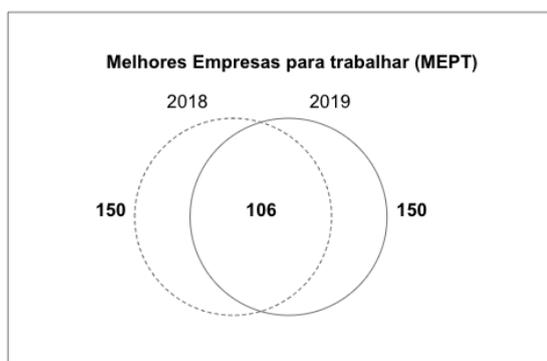
O índice de reincidência aqui é menor do que o observado na MEPT. Em 2018 e 2019, 45 empresas foram classificadas como as MECC, entretanto só 26 aparecem nos dois anos consecutivos. Ou seja, 58% delas mantiveram a mesma performance.

---

<sup>4</sup> [http://www.cebrasse.org.br/downloads/numeros\\_empresas\\_formais.html](http://www.cebrasse.org.br/downloads/numeros_empresas_formais.html) disponível para consulta em 09 de março de 2019.

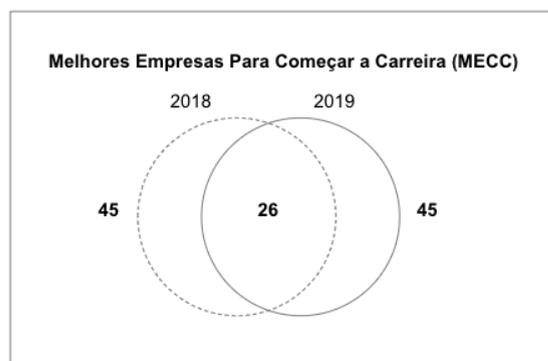
Destaca-se, novamente, que a metodologia utilizada em ambas as pesquisas (MEPT e MECC) foi a mesma, o diferencial é o recorte etário. Deve ser também compreendido que se trata de um trabalho de continuidade da organização, que investe no desenvolvimento de carreiras a longo prazo.

**Figura 1** - Melhores empresas para trabalhar em 2018 e 2019



Fonte: elaborada pelos autores.

**Figura 2** - Melhores empresas para começar a carreira em 2018 e 2019



Fonte: elaborada pelos autores.

Ao investir em profissionais desde cedo, as empresas têm a chance de colher os frutos de contarem com profissionais "estrelas" treinados dentro da organização para assumirem postos de liderança (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018), de acordo com a cultura da empresa (SCHEIN, 2017). Há a escolha aqui em afunilar, novamente, o universo a ser pesquisado, encontrando a intersecção das empresas que estão presentes (2018 e 2019) nas listas MEPT e MECC.

Das 26 empresas que estão listadas entre as MECC nos anos de 2018 e 2019, somente duas (8%) não aparecem nas listas das MEPT no mesmo período. Isso reforça a importância do trabalho contínuo em investir no desenvolvimento de carreiras, não somente para tornar o ambiente organizacional divertido ou fantasioso, mas por possibilitar a contribuição em atingir objetivos de empregados e de empregadores. As avaliações de MEPT e MECC não consideram os artifícios lúdicos que existem nas organizações, como escorregadores, brinquedos, cantos de descanso ou espaços de diversão. Os requisitos de avaliação passam por questões que favorecem claras condições de desenvolvimento de carreira a longo prazo (DUTRA, 1996).

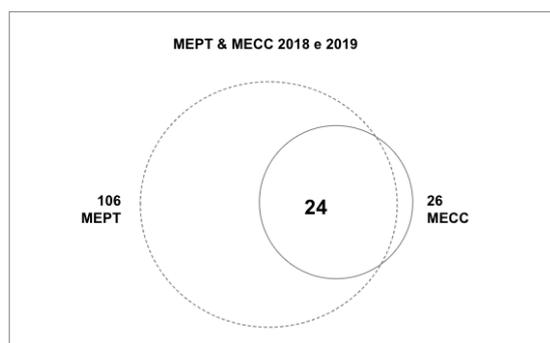
Existe também uma relação direta entre as empresas consideradas melhores para trabalhar e seus resultados financeiros. O investimento em uma equipe alinhada com os objetivos da organização pode gerar bons resultados para empregados e empregadores. Não somente porque o funcionário está motivado a atingir os objetivos da organização, mas

porque o exercício de transparência com a equipe, a gestão de pessoas com objetivos compartilhados e os salários compatíveis com as responsabilidades atribuídas são práticas de empresas que pensam de forma estratégica em diferentes áreas. Quando os desafios estratégicos estão claros em todos os níveis de gestão, maiores são as chances de obter resultados positivos.

Para simplificar o padrão da análise, serão utilizados nesta pesquisa dois indicadores: valor de mercado e lucro líquido. Esses indicadores são os utilizados pela revista Exame que publica anualmente, e já com 47 edições, o *ranking* das 1000 Melhores e Maiores Empresas, com os resultados financeiros e outros dados consolidados corporativos das empresas brasileiras.

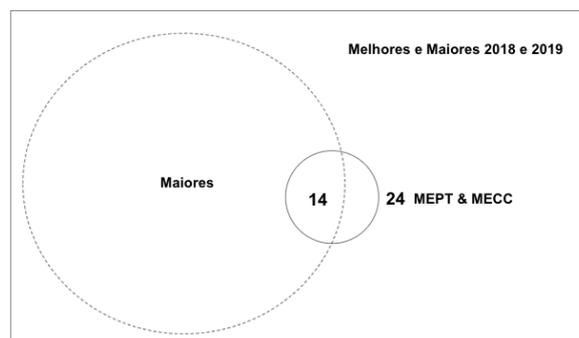
Usando, novamente, o crivo de empresas que aparecem em dois anos consecutivos (2018 e 2019) em cada lista, a intersecção entre as MEPT e MECC e as 1000 Maiores e Melhores em resultados financeiros da revista Exame, resulta em 14 empresas qualificadas.

**Figura 3** - Empresas presentes nas MEPT e MECC em 2018 e 2019



Fonte: elaborada pelos autores.

**Figura 4** - Maiores e melhores empresas 2018 e 2019



Fonte: elaborada pelos autores.

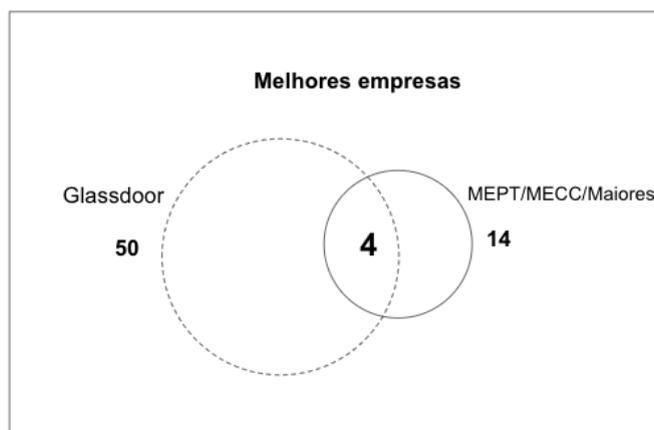
Para seguir com as análises de narrativas das melhores e maiores empresas para jovens começarem suas carreiras, será utilizado também o filtro das organizações bem-avaliadas por empregados em canais não institucionalizados, na perspectiva da organização comunicante (BALDISSERA, 2010). Para tanto, será considerado o site Glassdoor<sup>5</sup> (antigo Love Mondays), maior plataforma colaborativa em número de usuários no Brasil - com mais de 3,7 milhões de visitas mensais<sup>6</sup> - que realiza avaliações das organizações por votação, onde os funcionários podem expor opiniões e informações sobre as empresas empregadoras sem a necessidade de identificação pública. Com um *ranking* publicado anualmente pelo site Glassdoor com o nome de 50 Empresas Mais Amadas, em que elenca as empresas mais bem

<sup>5</sup> GLASSDOOR. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/>. Acesso em: 20 out. 2020.

<sup>6</sup> De acordo com o site SimilarWeb, que avalia a audiência de sites em todo mundo. GLASSDOOR. Disponível em: <https://www.similarweb.com/pt/website/glassdoor.com.br/>. Acesso em: 20 out. 2020.

avaliadas pelos empregados cadastrados na plataforma no mesmo período de 2018 e 2019, chega-se, então, a uma amostra final de **4** empresas.

**Figura 5** - As melhores empresas em canais institucionalizados e alternativos



Fonte: elaborada pelos autores.

Contrapondo o discurso organizacional dessas empresas premiadas entre as pesquisas MECC, MEPT e Maiores empresas, há a lista das 50 empresas mais amadas pelos trabalhadores, de acordo com a plataforma Glassdoor. Nela, voluntária e anonimamente, funcionários expressam o quanto apreciam seus empregadores, revelando, inclusive, seus salários e condições de trabalho. Aqui, aparentemente, há menos filtro e menor interferência das organizações, servindo como um fiel resultado da balança em uma análise sobre as melhores empresas.

Considerando o interesse das organizações em cada vez mais cedo recrutar jovens talentos e prepará-los para cargos de liderança, confrontou-se também a lista das 14 empresas com a lista da plataforma Glassdoor de **15** empresas que pagam os melhores salários iniciais para estagiários. Somente **3** empresas (21%) das 14 constavam na lista das que pagam melhor. São as melhores para trabalhar, para começar a carreira, com melhor faturamento, mas que não pagam bem, de acordo com os próprios funcionários que se manifestaram na plataforma.

Há algumas ponderações a fazer na análise desses números e ressalvas em relação às diferentes metodologias de cada *ranking*, mas é possível verificar que a maioria simples observada entre as listas de melhores empresas em práticas de gestão de carreiras de jovens profissionais (MEPT + MECC) e a lista de empresas que mais faturam no Brasil corroboram os estudos de Fulmer Gerhart e Scott (2006). No entanto, essa maioria não se repete quando se sobrepõe à lista de empresas mais amadas por trabalhadores, ou à lista de empresas que melhor pagam para jovens profissionais, levantando a dúvida sobre o significado de ser boa empregadora. Corresponde aos interesses do empregador ou do empregado? Suas práticas

visam à performance de faturamento da empresa ou aos anseios daqueles que se dedicam diariamente à obtenção de seus resultados? Claramente há intenções em todas as narrativas, que nunca são desprezíveis. Mas o ideal talvez fosse a organização caminhar com o trabalhador em uma via mais dialógica. Construir a narrativa de forma conjunta sobre o que realmente representa estar entre as melhores empregadoras. Caso contrário, corre o risco de parecer um monólogo organizacional.

### **Considerações finais**

O mundo contemporâneo é repleto de agentes sociais que buscam aprovação pública, por meio de elementos imagéticos esteticamente apreciáveis. Essa realidade também transpassa as organizações. Essas fazem uso de comunicação para reforçar e melhorar a percepção pública sobre elas, pois "apesar de só viver em seu mundo invisível e nunca ter face ou voz própria, a opinião pública continua sendo um tribunal permanente ao qual todos recorrem" (MATHEUS, 2011, p. 207). No entanto, os interesses das organizações não são somente em ter a simpatia pública, mas são também de obter resultados práticos e objetivos: gerar lucro. Parte das estratégias organizacionais, para isso, pode ser o de fomentar caminhos na comunicação que contribuam positivamente para essa agenda.

A partir da análise de dados, vimos que a narrativa organizacional - escolha discursiva, simbólica e o uso cadencial dos meios de comunicação - muitas vezes contrasta com a percepção daqueles que são diretamente afetados com as políticas de gestão de pessoas das empresas. As organizações obtêm maior poder econômico e largam em vantagem na construção discursiva para atrair e reter talentos profissionais desde cedo, para o recrutamento e preparação de liderança. Quanto maior a estrutura e o faturamento da empresa, maior a possibilidade de estar entre as que mais investem em práticas de gestão de pessoas e melhorias das condições de trabalho. Um movimento cíclico que é revertido em resultados financeiros das empresas a longo prazo

O espaço ao contraditório é viabilizado por canais alternativos de mobilização de cidadãos comuns na internet, que enviam informações e compartilham suas condições de trabalho de forma anônima e voluntária. Tal iniciativa permite confrontar a narrativa das organizações. Permitindo questionar o ciclo virtuoso/vicioso de práticas modernas de gestão de pessoas e resultados financeiros da empresa

Cabe, mais uma vez, ponderar a diferença de critérios e metodologias para cada *ranking* e plataforma. Mas servem como indícios de que caminham de forma desencontrada.

O equilíbrio da fala em canais de comunicação denota divergência das intenções e dos interesses (da organização e dos seus empregados). O desafio parece ser em como coordenar essa comunicação para que seja fluida e genuína entre empresas e empregados, diminuindo ruídos quando ouvidos separadamente em suas narrativas.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In: MARCHIORI, M. (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 199-213.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) Comunicação Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

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

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Editora Gen; Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L.E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 55-70, jun. 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) Comunicação Organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 45-60.

FOUCAULT, M. Sexualidade e solidão. *In: MOTTA, M.B. (Org.) Ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. p.92-103. (Ditos e escritos, 5)

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações e reflexivas em segundo grau. *In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2)

FULMER, Ingrid S.; GERHART, Barry; SCOTT, Kumberley S. Are the 100 best better?: an empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 4, p. 965-993, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Reading (MA): Addison-Wesley, 1982.
- MARIOTTI, H. Pessoas, o núcleo vital das organizações. **Comunicação 360º**. n° 9, 42, 2008.
- MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATHEUS, C. **As opiniões se movem nas sombras**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MELLO, Mônica S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamento. In: FELICE, Massimo (Org.). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 191-201.
- NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. A trajetória da comunicação organizacional brasileira e seu perfil atual. Anais Abrapcorp 2009. Disponível em <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Nassar.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf)>. Acesso dia 16 set. 2020.
- RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice - Hall, 1995.
- SANTAELLA, Lucia. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2)
- SANTOS, Mario R.; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, abr./jun. 2010.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SEGALEN, M. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- TAYLOR, James R.; COOREN, François. **What makes communication "organizational"?** Journal of Pragmatics, v. 27, n. 4, p. 409-438, 1997.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações x, y e baby boomers**. Revista de Gestão (REGG), n. 23, p. 88 - 98, 2016.
- WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973