



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS DAS 500 MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO BRASIL: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE RESPONDENTES DA PLATAFORMA GLASSDOOR**

**JOÃO MARCOS RIBEIRO DOS SANTOS**  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS - EESC

**ETIENNE CARDOSO ABDALA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

**DAISY APARECIDA DO NASCIMENTO REBELLATO**  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS - EESC

# **AValiação DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS DAS 500 MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO BRASIL: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE RESPONDENTES DA PLATAFORMA *GLASSDOOR***

## **1. Introdução**

A área de Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo dos anos, buscando formas eficazes de se ajustar as expectativas da organização com a de seus empregados, permitindo assim, a obtenção de um melhor rendimento profissional, e conseqüentemente maior competitividade da organização (SOUZA; BERTOLINI; RIBEIRO, 2014). Uma vez que o capital humano aparece como uma das variáveis que podem gerar um diferencial competitivo para as organizações, e, assim, ser uma fonte para aumentar a performance destas, a área de Gestão de Pessoas (GP) passou a ter papel fundamental e estratégico.

Um dos pontos primordiais do gerenciamento de fatores relacionados ao capital humano está na avaliação da satisfação no trabalho, que por conseguinte, propicia uma análise do desempenho da empresa em gestão de pessoas a partir da percepção de seus colaboradores. Segundo Pfeffer; Hatano; Santalainen (1995) a medição e uso de indicadores é um componente crítico em qualquer processo de gerenciamento, e isso é verdadeiro para o processo de gerenciamento da força de trabalho de uma organização.

A partir do uso de dados de colaboradores que avaliam cultura e clima organizacional de forma anônima e imparciais, pode-se entender quais empresas possuem os melhores ambientes para se trabalhar e qual setor possuem os melhores resultados em termos de gestão de pessoas. Para Cesar (2015), o desempenho da área de gestão de pessoas é interessante tanto para o público interno à organização, quanto para o público externo, uma vez que medidas de desempenho são indicadoras de eficácia na realização da estratégia.

Ao trazer dados públicos, presentes na plataforma *Glassdoor*, de percepção de stakeholders internos (colaboradores) de forma organizada, aumenta-se a transparência e a quantidade de informações relacionadas às organizações e aos setores analisados. Sainju, Hartwell e Edwards (2021) afirmam que métodos tradicionais para medir a satisfação no trabalho, como questionários e pesquisas, fornecem recursos limitados à medida que o usuário fornece suas opiniões sobre um conjunto limitado de tópicos normalmente desenvolvidos e entregues pelo empregador.

No entanto, uma plataforma online contém milhões de avaliações de funcionários de forma livre que podem ser analisadas para extrair crítica sobre uma variedade de tópicos, o que pode permitir uma avaliação mais verdadeira da satisfação no trabalho dos funcionários, pois é como se essas plataformas concedessem ‘voz’ aos colaboradores por meio de suas próprias avaliações (JUNG e SUH, 2019).

Considerando o contexto, em que monitorar apenas a gestão financeira não é mais suficiente para se manter competitivo, há espaço para se compreender de que maneira as empresas gerenciam seu capital humano, mais especificamente surge a dúvida: qual é o desempenho das principais empresas que atuam no Brasil nas principais categorias relacionadas à de Gestão de Pessoas? Neste sentido, o objetivo deste estudo foi avaliar as 500 empresas presentes na lista “Melhores e Maiores 2021” da Revista Exame, por meio de análises quantitativas considerando categorias associadas a indicadores de gestão de pessoas estabelecidas pela plataforma *Glassdoor*.

Para o desenvolvimento da pesquisa os dados foram coletados em dezembro de 2021 diretamente da plataforma *Glassdoor* e foram em seguida avaliados por meio de análises estatísticas descritiva e de regressão simples. Os resultados indicaram que as variáveis ‘qualidade de vida no trabalho’ e ‘cultura e valores’ foram as mais fortemente associadas ao índice geral de avaliação das melhores empresas consultadas.

## **2. Fundamentação Teórica**

A área de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP) das empresas foi, durante muito tempo, uma área de apenas apoio à gestão, com importância secundária. Em um contexto em que a economia era voltada para maximizar o uso dos recursos e diminuir os custos. O capital humano e sua gestão possui outro ponto que concebe uma vantagem competitiva para as empresas: ele é difícil de ser imitado e cada empresa tem sua identidade. Nas últimas décadas, desenvolveu-se a chamada Economia do Conhecimento, em que a informação é uma das fontes de competitividade de uma empresa. Sob esse cenário, as pessoas passaram a ser cada vez mais valorizadas e a área de GP passou a estar alinhada a estratégia do negócio (CESAR, 2015).

De acordo com Ferris et al. (1999), as nuances do processo de criação de valor de recursos humanos são extremamente difíceis, sendo impossíveis para os concorrentes imitarem, visto que dependem do caminho e são causalmente ambíguos. Para o autor, neste contexto, as complexidades criadas por meio do enraizamento social e histórico do processo de criação de valor dos recursos humanos não podem ser submetidas a engenharia reversa ou facilmente descobertas. A área de gestão de pessoas se torna fundamental, portanto, atuando quase que como um negócio dentro de uma empresa, e como tal, deve ter uma visão ou estratégia que defina para onde eles estão indo (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008).

Além de entender os constructos teóricos sobre as práticas, é importante ressaltar a necessidade de se medir e avaliar a eficácia dessas práticas, como em toda área de gerenciamento. A avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas tem um papel importante em ambientes empresariais competitivos, pois instrumentaliza os gestores de negócios e profissionais da área a monitorar as práticas de gestão de maneira a propiciar e monitorar a realização dos objetivos da empresa (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

De acordo com Yildiz; Baştürk e Boz (2014), o conceito de desempenho descreve como indivíduos ou grupos chegam a uma conclusão para atingir um objetivo. Desempenho é um conceito que é mostrado por funcionários proeminentes da organização enquanto cumprem suas tarefas. Dessa forma, performance está intimamente conectado com o ato de realizar os objetivos e estratégias da organização. O interesse em que as práticas de GP facilitem o desempenho máximo dos funcionários e, portanto, o desempenho da organização, intensificou-se mais recentemente, pois os estudiosos sugeriram que, coletivamente, os colaboradores de uma empresa podem fornecer uma fonte única de vantagem competitiva (FEY et al., 2009)

Uma vez que a gestão de pessoas possui potencial para aumentar a performance das organizações, é importante entender como mapear as melhores práticas que podem ou não levar a esse incremento no desempenho. Becker e Gerhart (1996), Becker e Huselid (1998) publicaram artigos importantes e originais sobre o impacto da gestão de recursos humanos sobre o desempenho da empresa, e quais as implicações gerenciais a respeito da relação entre esses dois temas. Entretanto, tomando-se como exemplo os programas de treinamento, desenvolvimento, planos de remuneração e de benefícios, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, percebe-se que, muitas vezes, os resultados decorrentes destas atividades não estão ligados de maneira direta com a obtenção de valores financeiros, ao contrário do que ocorre

com outras atividades da empresa, como por exemplo, a promoção de vendas (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Nessa linha, alguns estudos foram realizados para comprovar que práticas de gestão de pessoas podem levar a ganhos de performance através de indicadores numéricos. Em um estudo realizado por Appio e Fernandes (2015), foi utilizado como indicador de ganho de desempenho o índice de turnover. Primeiramente, buscou-se verificar se o conjunto das práticas de GP afeta a Performance dos índices de Turnover, e o efeito foi confirmado. Além disso, a perspectiva de promoção formalmente elaborada e comunicada, práticas de saúde, incluindo atendimento psicológico e planos de previdência, expressam preocupação da empresa para com o empregado e um benefício de longo prazo, além de considerar uma avaliação da satisfação no trabalho.

Há vários estudos sobre a possibilidade e a necessidade de desenvolver indicadores relacionados ao desempenho de ativos intangíveis, como o Capital Humano, bem como sobre a forma de divulgação desses indicadores (CESAR, 2015). Dessa forma, para o presente estudo, optou-se por analisar o desempenho da área de gestão de pessoa por meio dos seguintes indicadores: cultura, diversidade e inclusão, qualidade de vida, remuneração e benefícios, oportunidade e promoção na carreira, e alta liderança.

Todas essas categorias consideradas como indicadores de avaliação, no entanto, estão relacionadas à questão do bem-estar e satisfação no trabalho, em especial a cultura organizacional. Uma cultura organizacional bem desenvolvida e imersa no dia a dia da empresa, pode potencializar o desempenho desta, ao ditar comportamentos e valores compartilhados pelos funcionários. Segundo Murphy, Cooke e Lopez (2013), a cultura é um conceito que atinge muitas partes internas de uma organização, assim como faz interface com o ambiente externo a ela. A cultura de uma empresa ajuda os gerentes a interpretar e iniciar as atividades da empresa quando há poucas outras pistas para orientar o comportamento. Ainda de acordo com os autores, devido à sua forte relevância para a ação organizacional, a cultura da empresa continua a aparecer como uma variável funcional nos estudos de negócios.

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), a melhoria das condições de vida e da saúde é tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Tão importante quanto pensar em desempenho e performance, é de extrema relevância lembrar do bem-estar dos colaboradores. O indivíduo é fundamental no processo de obtenção de vantagem competitiva, assim a área de Gestão de Pessoas é uma grande responsável pela promoção do bem-estar do empregado, podendo proporcionar uma maior realização pessoal e profissional (SOUZA; BERTOLONI; RIBEIRO, 2014).

Conforme reforçam Sainju, Hartwell e Edwards (2021) um aspecto que ainda é importante da gestão de recursos humanos é entender os valores, motivações e fatores de satisfação no trabalho. Os métodos tradicionais para identificar os valores dos funcionários, satisfação e as ligações com os resultados importantes da empresa são por meio dos funcionários, das pesquisas de entrada e saídas (índice de rotatividade), avaliações anuais e interações informais. Considerando a necessidade e análise desses fatores, Cesar (2015) afirma que há vários estudos sobre a possibilidade e a necessidade de desenvolver indicadores relacionados ao desempenho de ativos intangíveis, como o capital humano, bem como sobre a forma de divulgação desses indicadores.

Nesse sentido várias plataformas que fazem um levantamento a partir da avaliação dos colaboradores de grandes e médias empresas mundiais foram criadas e estabelecidas na internet, tornado assim esses dados disponíveis a comunidade. Estas avaliações são em sua maior parte relacionadas aos níveis de satisfação e qualidade de vida, atuação da liderança, influência da

cultura, benefícios e remuneração, e ainda sobre oportunidades na carreira. De acordo com Landers, Brusso e Auer (2019) trabalhadores muitas vezes voluntariamente e sem compensação fornecem uma quantidade significativa de informações sobre suas atividades no local de trabalho para sites públicos, como *Glassdoor*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Indeed*.

Os dados disponibilizados a partir dessas plataformas, se confrontados com o ranking de posicionamento das melhores empresas para se trabalhar, possibilitam analisar fatores como a relação entre a satisfação e o desempenho/produtividade no trabalho. Os recentes estudos conduzidos por Katebi et al. (2022) na Índia apresentaram os resultados de uma meta-análise desenvolvida a partir de 113 artigos sobre o tema, que foram compilados e analisados estatisticamente. As conclusões do estudo apontam para uma relação de associação moderada entre satisfação e desempenho no trabalho, demonstrando que esta relação pode variar dependendo do país, sociedade, cultura, trabalho ou outros fatores. Portanto, parece que para cada tipo de comunidade ou trabalho, o desempenho devido à satisfação pode ser diferente. A falta de satisfação no trabalho pode causar desempenho fraco e levar ao fracasso da organização ou perda de emprego.

Assim, reforça-se a importância de pesquisas com maior número de dados acessíveis de modo a possibilitar resultados condizentes com a realidade percebida pelos colaboradores. Ao não basear apenas nos fundamentos lógicos entre satisfação e desempenho, considerando uma base de dados menos restrita com uso de métodos quantitativos de análise, busca-se reduzir os vieses e aumentar a confiabilidade dos resultados.

### **3. Metodologia**

A pesquisa realizada define-se como descritiva quando a forma, e quantitativa quanto a abordagem. A pesquisa descritiva segundo Gil (2002) objetiva retratar as características do objeto estudado, descrevendo os fatos e fenômenos, procurando estabelecer a natureza das relações entre as variáveis delimitadas no tema. Já o método quantitativo é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, os quais propõem descobrir as características de um fenômeno (FERNANDES et al., 2018).

A população da pesquisa consiste nas 500 maiores empresas do Brasil listadas no ranking MELHORES E MAIORES 2020 promovida pela revista EXAME. A opção por escolher essa fonte, se dá pelo fato de o ranking constituir uma fonte confiável de dados no âmbito empresarial. Do ponto de vista da representatividade, os dados agregados relativos à receita desse grupo de 500 empresas representam mais de 45% do PIB nacional no ano de 2020, de acordo com IBGE (2020).

Além disso, o ranking integra setores relevantes para a economia: Agronegócio; Alimentos e Bebidas; Atacado e Varejo; Bens de Capital e Eletroeletrônicos; Cooperativa; Educação; Energia; Farmacêutico e Beleza; Imobiliário; Mineração; Moda e Vestuário; Papel e Celulose; Petróleo e Químico; Saneamento e Meio Ambiente; Saúde; Serviços Financeiros; Siderurgia e Metalurgia; Tecnologia e Mídia; Telecomunicações; Transporte, Logística e Serviços Logísticos.

Para a coleta dos dados das empresas, foi utilizada a plataforma *Glassdoor*, uma plataforma internacional cujo banco de dados contém milhões de avaliações de empresas, além de outras informações, todas fornecidas pelos funcionários das empresas. Dentre as informações fornecidas, foram coletados dados em relação a sete indicadores: Avaliação Geral; Cultura e Valores; Diversidade e Inclusão; Alta Liderança; Remuneração e Benefícios e

Oportunidades de Carreira. Os indicadores são medidos em uma escala de 1 a 5 e as informações coletadas por meio da plataforma se referem ao ano de 2021.

Os dados das avaliações presentes neste estudo foram coletados entre os dias 06 e 10 de dezembro de 2021, de forma manual. Em relação ao armazenamento, uma vez que se trata de dados quantitativos, eles foram registrados em uma planilha do programa Google Planilhas. A análise de dados foi realizada utilizando estatísticas descritivas, as quais foram realizadas e processadas no software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Além disso, foi utilizado o programa Google Planilhas para a realização de gráficos e apresentação dos resultados.

Assim sendo, a análise dos dados desse trabalho é composta por 4 conjuntos de análises: estatística simples, levantamento de rankings de empresas e setores, análise de correlação entre as variáveis e análise de regressão simples. Para análise estatística simples, esta foi dividida em dois momentos: análise geral dos dados e análise de médias e desvios padrão. No primeiro momento, foi utilizado apenas o Google Planilhas para fazer uma análise macro dos dados obtidos de forma a entender a base de dados coletada.

Já no segundo momento, foi feito um processamento dos dados no software SPSS e posterior formatação e apresentação dos dados por meio do Google Planilhas, com o objetivo de facilitar a visualização. Sobre a análise de correlação entre variáveis e análise de regressão simples, ambas foram realizadas pelo software SPSS, por se tratar de cálculos mais complexos. Em seguida, o resultado foi formatado em tabelas usando Google Planilhas.

Em relação ao levantamento dos rankings, para ambos os casos, tanto o ranking de empresas quanto o de setores, o indicador escolhido foi média aritmética simples, a qual foi calculada utilizando o software Google Planilhas. Após os cálculos das pontuações de cada empresa e setor, foi feita a ordenação de ambas os grupos conforme suas pontuações e em ordem alfabética, para casos de empate. Foi utilizado o Google Planilhas para formatação e agrupamento do resultado final. Sobre a análise de correlação entre variáveis e análise de regressão simples, ambas foram realizadas pelo software SPSS, por se tratar de cálculos mais complexos. Em seguida, o resultado foi formatado em Tabelas usando Google Planilhas.

#### 4. Apresentação e Análise dos Resultados

A base de dados coletada, inclui um total de 500 empresas e que estão classificadas em 20 setores diferentes. Vale destacar os setores de Energia; Petróleo e Químico e Transporte, Logística e Serviços Logísticos, por conterem o maior número de empresas dentre as 500, com um total de 75, 42 e 42, respectivamente. A tabela 1 a seguir apresenta a quantidade absoluta de empresas relativas a cada setor

Tabela 1: Empresas por Setor

Setor	Quantidade
Agronegócio	27
Alimentos e Bebidas	31
Atacado e Varejo	34
Bens de Capital e Eletroeletrônicos	31
Cooperativa	22
Educação	8
Energia	75

Farmacêutico e Beleza	26
Imobiliário	35
Mineração	7
Moda e Vestuário	19
Papel e Celulose	5
Petróleo e Químico	42
Saneamento e Meio Ambiente	12
Saúde	18
Serviços Financeiros	19
Siderurgia e Metalurgia	20
Tecnologia e Mídia	15
Telecomunicações	12
Transporte, Logística e Serviços Logísticos	42

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a quantidade de avaliações recebidas por cada setor, nota-se uma mudança nas representações. Os setores de Telecomunicações; Atacado e Varejo e Transporte, Logística e Serviços Logísticos passam a ser os mais representativos com 18811, 18624 e 13604 avaliações, respectivamente. Ressalta-se que o número total de avaliações na base de dados equivale a mais de 155 mil, um número expressivo se considerarmos uma população de 500 empresas. A tabela 2 apresenta a quantidade absoluta de avaliações relativas a cada setor e a figura 3 mostra essa mesma informação em porcentagem.

Tabela 2: Quantidade de avaliações de cada setor

<b>Setor</b>	<b>Avaliações</b>
Agronegócio	3320
Alimentos e Bebidas	11539
Atacado e Varejo	18624
Bens de Capital e Eletroeletrônicos	8198
Cooperativa	1314
Educação	1180
Energia	10143
Farmacêutico e Beleza	8994
Imobiliário	5975
Mineração	4666
Moda e Vestuário	5172
Papel e Celulose	1918
Petróleo e Químico	8622
Saneamento e Meio Ambiente	1540
Saúde	7089
Serviços Financeiros	10026
Siderurgia e Metalurgia	4453
Tecnologia e Mídia	9871
Telecomunicações	18811

Transporte, Logística e Serviços Logísticos	13604
<b>Total</b>	<b>155059</b>

Fonte: Elaboração Própria

Em um primeiro momento, é importante ressaltar que algumas empresas não tinham informações disponíveis na plataforma *Glassdoor*, então o espaço amostral de dados disponíveis (N) é igual a 418 para 5 variáveis, enquanto a variável Diversidade e Inclusão tem um N igual 414 e Alta Liderança possui um N igual a 417. Essa pequena variação não interfere nas futuras análises e este tipo de dado perdido pode ser chamado, de acordo com Hair et al. (2009, p. 60) de “dados perdidos ignoráveis”. Se trata de dados perdidos esperados e não há necessidade de ações para correção, uma vez que são dados aleatórios (HAIR et al., 2009).

Em relação às médias e desvios padrão, pode perceber-se que a Avaliação Geral das empresas possui a maior média com 4,07 pontos, enquanto o indicador Oportunidades de carreira ficou com a menor média: 3,41. Pode perceber, pela diferença entre a maior e menor média, que no geral, as médias dos indicadores ficaram próximas umas das outras, uma vez que o intervalo que os valores estão inseridos é de apenas 0,66 pontos. Além disso, analisando os desvios padrões, eles ficaram entre 0,34 (Avaliação Geral) e 0,51 (Diversidade e Inclusão), ou seja, um intervalo de 0,17 entre o maior e menor desvio padrão. Os dados de espaço amostral, média e desvio padrão estão disponíveis na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Espaço Amostral, Médias e Desvios Padrão dos indicadores

		Avaliação Geral	Cultura e Valores	Diversidade e Inclusão	Qualidade de Vida	Alta Liderança	Remuneração e Benefícios	Oportunidades de Carreira
N	Válido	418	418	414	418	417	418	418
	Omisso	82	82	86	82	83	82	82
Média		4,07	3,86	3,92	3,61	3,58	3,73	3,41
Desvio Padrão		0,34	0,46	0,51	0,47	0,43	0,48	0,46

Fonte: Elaboração Própria

A partir dessa primeira análise (Tabela 3), surgem algumas evidências que poderão ser confirmadas nas análises agregadas por setor, porém já é interessante ressaltá-las. Primeiramente, fica evidente que os valores das médias estão próximos, o que sugere de início que as empresas presentes na população escolhida para o estudo podem estar em patamares próximos em relação a Gestão de Pessoas, pelo menos na forma como os seus funcionários as avaliam. Além disso, os valores de desvio padrão estão concentrados em patamares baixos, ou seja, há pouco dispersão dos dados em relação as médias, o que sugere um mesmo nível de concordância dos respondentes.

Com o objetivo de entender se as evidências levantadas no parágrafo anterior são validas, é importante analisar o comportamento das médias e desvios padrão de cada setor, e, assim, entender se realmente há um mesmo nível de concordância entre os respondentes de todos os setores. A tabela 4 a seguir apresenta as médias agregadas de cada setor:

Tabela 4 – Médias agregadas por setor

	Avaliação Geral	Cultura e Valores	Diversidade e Inclusão	Qualidade de Vida	Alta Liderança	Remuneração e Benefícios	Oportunidades de Carreira
<b>Agronegócio</b>	4.13	3.78	3.62	3.57	3.57	3.76	3.33

Alimentos e Bebidas	3.95	3.72	3.83	3.40	3.43	3.56	3.45
Atacado e Varejo	3.99	3.82	3.95	3.35	3.52	3.42	3.60
Bens de Capital e Eletroeletrônicos	4.10	3.82	3.87	3.57	3.52	3.73	3.35
Cooperativa	4.06	3.96	3.81	3.68	3.68	3.54	3.43
Educação	3.86	3.78	4.11	3.29	3.61	3.09	3.44
Energia	4.25	4.00	3.98	3.87	3.69	4.01	3.46
Farmacêutico e Beleza	4.05	3.90	4.03	3.56	3.51	3.78	3.59
Imobiliário	3.95	3.72	3.66	3.42	3.59	3.69	3.36
Mineração	4.20	3.97	4.10	3.80	3.73	3.87	3.70
Moda e Vestuário	3.88	3.81	3.95	3.38	3.50	3.25	3.31
Papel e Celulose	4.48	4.32	4.26	4.06	3.96	4.20	3.62
Petróleo e Químico	4.09	3.82	3.84	3.78	3.54	3.96	3.23
Saneamento e Meio Ambiente	4.14	3.64	3.81	3.95	3.40	3.81	2.84
Saúde	3.95	3.83	3.95	3.48	3.51	3.52	3.37
Serviços Financeiros	4.20	4.18	4.29	4.02	3.75	4.20	3.48
Siderurgia e Metalurgia	4.13	3.89	3.89	3.62	3.72	3.93	3.35
Tecnologia e Mídia	4.14	3.96	4.23	3.80	3.68	3.64	3.66
Telecomunicações	4.04	3.83	4.17	3.44	3.59	3.71	3.46
Transporte, Logística e Serviços Logísticos	4.05	3.82	3.90	3.50	3.55	3.64	3.39
<b>MÁX - MIN</b>	<b>0,62</b>	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	<b>0,77</b>	<b>0,56</b>	<b>1,11</b>	<b>0,86</b>

Fonte: Elaboração Própria

Destaca-se que para elaboração da tabela 4 foi utilizado um recurso do software Google Planilhas chamado “Escala de Cores” que produz, para cada indicador (coluna), uma escala de cores de acordo com a escala dos números, ou seja, quanto menor o valor, mais fraca a cor, e quanto maior o valor, mais intensa a cor. Por exemplo, na coluna do indicador Avaliação Geral, é possível observar que o valor 3,86 (menor) está branco e o valor 4,48 (maior) está no tom mais forte de verde. Além disso, na última linha da tabela há a diferença entre valor máximo e mínimo de cada indicador, para auxiliar nas análises.

Esta segunda análise traz resultados específicos de cada setor, mostrando que as evidências levantadas com a primeira análise estão em grande parte corretas. Realizando-se uma análise comparativa entre as médias dos setores para cada indicador por meio da Tabela 4, é possível perceber que para todos os indicadores, exceto por Remuneração e Benefícios, as médias não possuem uma diferença de mais de 1 pontos, ficando próximo do valor de 0,66 na primeira análise.

Dessa forma, entende-se que em um olhar mais específico para os setores, estes estão recebendo notas parecidas de seus funcionários. Vale ressaltar, porém, que os setores de educação e moda e vestuário têm médias que chamam atenção, uma vez que estas são mais baixas que a dos outros setores, em qualidade de vida e remuneração. Além disso, o setor de Saneamento e Meio Ambiente tem uma nota bem abaixo em oportunidades de carreira.

Por fim, analisando-se os desvios padrão gerados pela análise estatística descritiva, percebe-se que há um comportamento semelhante do que o levantado pela primeira análise.

Grande parte dos setores possuem um desvio padrão em patamares baixos, abaixo de 0,5. Porém, nos setores de Agronegócio, Mineração e Petróleo e Químico, é possível observar valores mais elevados de desvio padrão, cujos valores, na maioria dos indicadores, ultrapassam a casa de 0,5 pontos, considerando alguns indicadores como Cultura e Valores; Diversidade e Inclusão; Alta Liderança e Oportunidades de Carreira. Entretanto, não há nenhum valor que chega a ultrapassar a casa dos 9 décimos.

Para o cálculo do Ranking Geral foi realizada uma média simples com as pontuações obtidas por cada empresa nos indicadores coletados, sendo eles: avaliação geral, cultura, diversidade e inclusão, qualidade de vida, remuneração e benefícios, oportunidade e promoção na carreira, e alta liderança. Vale ressaltar que em caso de empate na pontuação média, as empresas são ranqueadas de acordo com a ordem alfabética. A seguir, na Tabela 5 é possível ver as 10 primeiras colocações do *ranking* gerado.

Tabela 5 – Top 10 empresas de acordo com ranking elaborado na pesquisa

Ranking TCC	Ranking EXAME	Empresa	Setor	Pontuação Média
1	420	Tronox Pigmentos do Brasil S.A.	Petróleo e Químico	4.643
2	363	Petronas Lubrificantes Brasil S.A.	Petróleo e Químico	4.557
3	275	AES Brasil	Energia	4.471
4	273	Agro Amazônia	Agronegócio	4.471
5	70	Localiza	Transporte, Logística e Serviços Logísticos	4.443
6	101	Celpe	Energia	4.429
7	195	Eneva	Energia	4.414
8	319	Alelo	Tecnologia e Mídia	4.400
9	320	MRN Mineração Rio do Norte	Mineração	4.400
10	457	BRQ	Tecnologia e Mídia	4.400

Fonte: Elaboração Própria

Apenas pelas 10 primeiras colocações já é possível ter uma noção da diferença de posição das empresas de acordo com o *ranking* de gestão de pessoas elaborado nesta pesquisa comparado ao *ranking* da EXAME que utiliza como critério a receita de cada empresa no ano de 2020 (REVISTA EXAME, 2021). A primeira colocada no *ranking* levantado no presente trabalho, a empresa Tronox Pigmentos do Brasil S.A., figura na posição 420 no *ranking* da revista. Além disso, das Top 10, apenas a Localiza está entre as 100 primeiras colocadas no *ranking* da Exame.

Quando se faz uma análise de todo o *ranking*, as diferenças de posições são bem altas. Apenas 26 empresas tiveram suas posições modificadas em menos de 10 lugares o capital humano é uma área que ainda está em desenvolvimento dentro das empresas, então a importância da Gestão de Pessoas não é a mesma para todas as empresas ainda. Uma possível hipótese para explicar as grandes diferenças de posições é que as empresas dão diferentes importâncias para suas áreas de Gestão de Pessoas e seus funcionários a percebem de forma única, difícil de se reproduzir um padrão entre as empresas, mesmo estas tendo desempenhos financeiros parecidos.

Dessa forma, quando se contrapõem resultados de gestão de pessoas (avaliações de colaboradores) com resultados financeiros (receita), observam-se diferenças relevantes nas empresas avaliadas. Embora a referência às “pessoas” enquanto o principal ativo estratégico

das organizações tenha ganho cada vez maior consenso no seio da comunidade acadêmica e empresarial, muitas dúvidas emergem, ainda, quanto a sua relação e ao seu impacto efetivo no desempenho financeiro (MONTEIRO, 2009). Uma possível hipótese para explicar as grandes diferenças de posições é que as empresas dão diferentes importâncias para suas áreas de Gestão de Pessoas e seus funcionários a percebem de forma única, difícil de se reproduzir um padrão entre as empresas, mesmo estas tendo desempenhos financeiros parecidos.

Entretanto, não cabe a este estudo explicar de forma aprofundada a diferença de *performance* de Gestão de Pessoas entre as empresas. O escopo deste trabalho abrange apenas a apresentação e uma breve análise dos dados. Além disso, foi elaborado um *ranking* considerando as médias dos setores. A metodologia de cálculo é a mesma utilizado para chegar na pontuação do *ranking* de empresas, com a diferença que a pontuação dos indicadores, é a pontuação média dos setores conforme mostrado na Tabela 4. O setor de Papel e Celulose apresentou a melhor média dentre os setores, e o setor de Moda e Vestuário ficou na última posição. O *ranking* com as 20 empresas pode ser visto na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Ranking dos setores

Posição	Setor	Média
1	Papel e Celulose	4.129
2	Serviços Financeiros	4.019
3	Mineração	3.910
4	Energia	3.894
5	Tecnologia e Mídia	3.871
6	Siderurgia e Metalurgia	3.790
7	Farmacêutico e Beleza	3.775
8	Petróleo e Químico	3.750
9	Telecomunicações	3.749
10	Cooperativa	3.736
11	Bens de Capital e Eletroeletrônicos	3.708
12	Transporte, Logística e Serviços Logísticos	3.694
13	Agronegócio	3.681
14	Atacado e Varejo	3.664
15	Saúde	3.658
16	Saneamento e Meio Ambiente	3.653
17	Imobiliário	3.630
18	Alimentos e Bebidas	3.622
19	Educação	3.597
20	Moda e Vestuário	3.582

Fonte: Elaboração Própria

Para entender como os indicadores de gestão de pessoas podem se associar entre si, por meio de correlação (diretamente ou inversamente proporcionais) foi utilizada a análise de correlação de *Pearson*, na qual os valores podem variar de (-1 até 1). Um valor de (-1) sugere uma correlação negativa perfeita, o valor (0) aponta a não existência de correlação, e (1) indica uma correlação positiva perfeita (Hair et al., 2009) Na Tabela 7 é apresentada uma matriz de correlação com os coeficientes de correlação de *Pearson*. Além disso, é apresentado o nível de significância (p) e o espaço amostral (N).

Tabela 7: Correlação entre variáveis

Variáveis	Geral	Cultura e valores	Diversidade e inclusão	Qualidade de vida	Alta liderança	Remuneração e benefícios	Oportunidades de carreira
<b>Avaliação Geral</b>	1	,772**	,578**	,802**	,669**	,740**	,471**
<b>Cultura e valores</b>	,772**	1	,745**	,707**	,751**	,531**	,620**
<b>Diversidade e inclusão</b>	,578**	,745**	1	,497**	,627**	,348**	,564**
<b>Qualidade de vida</b>	,802**	,707**	,497**	1	,625**	,690**	,315**
<b>Alta liderança</b>	,669**	,751**	,627**	,625**	1	,435**	,574**
<b>Remuneração e benefícios</b>	,740**	,531**	,348**	,690**	,435**	1	,323**
<b>Oportunidade de carreira</b>	,471**	,620**	,564**	,315**	,574**	,323**	1

Fonte: Elaboração Própria

Vale ressaltar que para todos os coeficientes de correlação apresentados na Tabela 7, há uma correlação estatisticamente muito significativa ( $p < 0,01$ ) e dessa forma as hipóteses de associação entre todas as variáveis podem ser confirmadas. De acordo com esta tabela, há uma forte correlação entre o índice geral e cultura e valores (0,772), o que já era esperado, uma vez que, conforme comentado no referencial teórico, a cultura da empresa permeia diversos aspectos internos de uma organização (MURPHY; COOKE; LOPEZ, 2013). Desta forma, influencia no comportamento dos funcionários e na maneira como eles avaliam de forma geral a empresa.

Além disso, pode-se observar que há uma correlação moderada entre o índice geral e diversidade e inclusão (0,578), o que pode indicar que a diversidade ainda não é um fator decisivo para os funcionários avaliarem suas empresas, uma vez que ainda é um tema novo nas empresas e começou a ser amplamente discutido nos últimos anos (MACALI et al., 2015). Outro ponto interessante é a forte associação entre qualidade de vida e o índice geral (0,802), na verdade, é maior índice de correlação dentre todos. Como comentado na literatura, a qualidade de vida tem sido um tema em crescente importância, e o trabalho representa uma parte significativa da vida dos colaboradores (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Dessa forma, é possível que os funcionários passam a olhar para a sua qualidade e bem-estar no trabalho como ponto chave para seu cálculo geral de avaliação dos indicadores.

Em relação à correlação moderada entre a alta liderança e avaliação geral (0,669), pode apontar que a alta liderança das empresas não estão muito presentes no dia a dia da maioria dos colaboradores e, portanto, não influenciam a visão dos funcionários a respeito da empresa de maneira muito relevante. Entretanto, mesmo que não seja uma correlação muito forte, há um impacto, mesmo que moderado, e não deve ser descartada sua importância. Outra associação forte acontece entre o índice geral e remuneração e benefícios (0,740), podendo indicar a relevância de um bom salário junto com benefícios adequados para uma boa visão dos funcionários com relação as suas empresas.

Dessa forma, é necessário que as organizações procurem recompensar o esforço dos funcionários com alguma forma de compensação adequada. De acordo com pesquisa realizada por Gheno e Berlitz (2011), os colaboradores consideram que os programas de remuneração estratégica e benefícios oferecidos pela empresa incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados. Finalizando a análise do índice geral, há fraca correlação entre este indicador e oportunidades de carreira (0,471), o que pode mostrar que os funcionários não são

tão impactados por suas perspectivas futuras dentro da empresa ou que mesmo tendo boas oportunidades na carreira, isso não significa que há uma boa avaliação geral da empresa, desta forma, são fracamente relacionados.

Quanto a alta associação entre cultura organizacional e diversidade e inclusão (0,745), já era esperado, uma vez que é evidente que uma empresa cuja cultura priorize a diversidade como um valor, terá diversidade como um fator presente dentro da organização e o oposto também é válido. Além disso, é possível notar que há também uma forte correlação entre cultura e valores e qualidade de vida (0,707), o que pode indicar as empresas que decidem ter uma cultura que cuida do bem-estar de seus colaboradores tem resultados diretamente proporcionais na qualidade de vida das pessoas da organização. Esse resultado segue de acordo com a pesquisa de Fiorese e Martinez (2016), na qual conclui-se que a cultura organizacional impacta diretamente no clima da organização e ambas repercutem na qualidade de vida no trabalho, podendo ser positiva ou negativa.

Um outro ponto a se destacar é a forte correlação entre alta liderança e cultura (0,751), algo que já era esperado pelo fato da literatura destacar esse fator. De acordo com a pesquisa realizada por O'Reilly et al. (2014), foi mostrado que a personalidade do CEO está associada de maneiras previsíveis a tipos de cultura organizacional. Dessa forma, a alta liderança influencia nas mudanças da cultura organizacional.

Em relação a associação moderada entre cultura e remuneração (0,531), pode apontar que, como a cultura da organização não é responsável por definir o salário dos funcionários, mesmo que a remuneração seja boa talvez os funcionários não se identifiquem com a cultura da empresa, ou vice-versa. Quanto a associação moderada entre oportunidades de carreira e cultura (0,620), é possível que indique que as oportunidades para o futuro dos funcionários seja algo mais inerente ao indivíduo, pois é comum ver em empresas de alta *performance* o valor meritocracia bem presente. De acordo com Souza e Vasconcelos (2021), em uma organização meritocrática, um indivíduo tem a possibilidade de conquistar cargos ou posições mais altas, com melhores benefícios, por meio exclusivamente de seu mérito e esforço pessoal. Ainda de acordo com a pesquisa elaborada pelos autores, o constructo meritocracia está parcialmente ou inteiramente institucionalizado nas empresas.

A fraca associação entre diversidade e qualidade de vida (0,497) é um outro fator a ser notado, pois pode demonstrar que os funcionários ainda não percebem a diversidade com um ponto importante para a qualidade de vida, uma vez que diversidade está mais ligado ao coletivo e qualidade de vida ao indivíduo. Além disso, há uma correlação moderada entre alta liderança e diversidade (0,627), o que pode assinalar que as grandes lideranças ainda não estão dando o suporte necessário para que haja diversidade e inclusão dentro das organizações ou que não há uma relação direta, talvez uma relação indireta por meio da cultura organizacional.

Outra consideração a ser observada é a correlação moderada entre oportunidades de carreira e diversidade (0,564), o que pode indicar que as oportunidades que os funcionários recebem ainda não estão linkados com diversidade, uma vez que se trata de um tema novo e a tendência é promover os funcionários pelos seus esforços individuais. Apenas recentemente começou a ser discutido diversidade em promoções e em cargos de liderança.

Quanto a associação moderada entre a alta liderança e a qualidade de vida (0,625), pode indicar que as lideranças têm uma relativa influência no bem-estar de seus funcionários, principalmente no quesito de estilo de liderança que pode gerar ou não stress nas pessoas da organização, por exemplo. Além disso, de acordo com O'Reilly et al. (2014), a tendência é que a liderança dite o ritmo da empresa, impactando na cultura da organização, o que pode influenciar indiretamente na qualidade de vida dos funcionários.

Um ponto a ser observado é a correlação moderada entre qualidade de vida e remuneração (0,690), podendo apontar que a remuneração afeta no bem-estar dos colaboradores, talvez melhores salários e benefícios podem indicar aos funcionários uma

qualidade de trabalho boa, porém não sendo o único fator para isto. Além disso, oportunidade carreira e qualidade de vida tem fraca associação (0,315) sendo a menor de todas, o que pode indicar que mesmo tendo oportunidades na carreira isso não significa que para o indivíduo ele tem qualidade de vida.

Com relação as análises de regressão, por serem mais complexas, foram realizadas e processadas utilizando o software SPSS, e para apresentação dos resultados foi utilizado o Google Planilhas. De acordo com Hair et al. (2009), é possível confiar no conceito de associação, representado pelo coeficiente de correlação, para melhorar a previsão feita pela regressão linear. De forma que, o indicador que terá a melhor *performance* no modelo de regressão estará entre os indicadores com forte associação com o índice geral. Dessa forma, foram selecionados os seguintes indicadores como variáveis independentes: cultura e valores, qualidade de vida e remuneração e benefícios. Os resultados gerados podem ser vistos nas Tabelas 8, 9 e 10 a seguir:

Tabela 8 – Regressão linear entre as variáveis cultura e valores e o índice geral

Modelo	Indicador	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro da estimativa	b	a	Nível de significância p
1	Cultura e valores	0,772	0,597	0,596	2,145	1,865	0,572	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 – Regressão linear entre as variáveis qualidade de vida e índice geral

Modelo	Indicador	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro da estimativa	b	a	Nível de significância p
2	Qualidade de vida	0,802	0,644	0,643	0,2016	1,978	0,581	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10 – Regressão linear entre as variáveis remuneração e benefícios e índice geral

Modelo	Indicador	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro da estimativa	b	a	Nível de significância p
3	Remuneração e benefícios	0,74	0,548	0,547	0,2271	2,149	0,516	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

Após a apresentação dos três modelos, é importante ressaltar os níveis de significância menores que 0,05 ( $p < 0,001$ ), para todos os modelos, o que traz uma alta significância estatística. Além disso, conforme comentado, os índices R quadrado seguiram os coeficientes de correlação, confirmando que não é necessário a geração de modelos de regressão para todas as variáveis. Por fim, chega-se à conclusão de que a variável qualidade de vida apresentou o maior R quadrado (0,644). Dessa forma, apenas essa variável é responsável por explicar 64,4% da variação do índice geral.

Essa alta porcentagem pode confirmar o que foi comentado na literatura, as práticas desenvolvidas pelas empresas são muito relevantes para a qualidade de vida do indivíduo, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). E como qualidade de vida vem ganhando

importância no mercado e na literatura, tão importante quanto pensar em desempenho e *performance*, é de extrema relevância lembrar do bem-estar dos colaboradores.

Observa-se, por fim, o resultado apresentado pela variável cultura e valores, a qual teve um R quadrado igual a 0,597, resultado também alto, uma vez que responde a 59,7% da variação do índice geral. Esse alto valor, representa a importância da cultura na gestão de pessoas, uma vez que a cultura impacta diversos aspectos de uma organização, tanto as partes internas e ainda há interface com o ambiente externo (MURPHY; COOKE; LOPEZ, 2013). Tal relevância resulta no fato de que a força com que os valores culturais são mantidos entre os funcionários é então considerada um preditor do desempenho organizacional futuro (LEE; YU, 2004).

Portanto, a cultura permeia todo o ambiente e clima organizacional, influenciando no desempenho e resultado da organização, ou seja, é esperado que esta vai ter grande impacto na avaliação geral dos funcionários. Vale ressaltar que não foram realizados testes para averiguar os valores obtidos dos modelos de regressão linear simples nesta pesquisa, uma vez que não faz parte do escopo. Dessa forma, trata-se de uma limitação desta pesquisa, e recomenda-se que mais testes sejam feitos em futuras pesquisas com o objetivo de se verificar a qualidade e significado dos resultados obtidos de modelos de regressão linear.

## 5. Conclusão

A pesquisa teve como objetivo geral avaliar como as 500 empresas presentes na lista "Melhores e Maiores 2021" da Revista Exame estão desempenhando em gestão de pessoas, de acordo com as avaliações de funcionários presente na base de dados coletada. Constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois, a pesquisa desenvolvida conseguiu demonstrar, por meio de análises estatísticas descritivas, que as empresas e os setores estão desempenhando em patamares médios semelhantes nos indicadores levantados, com um nível relevante de concordância entre os respondentes, com apenas algumas exceções.

Em um primeiro momento, para se atingir o objetivo, a proposição de pesquisa era realizar um levantamento de um *Ranking* geral das 500 empresas e dos setores que ocupam, conforme respectiva pontuação. Isso foi alcançado por meio de dois *rankings* elaborados utilizando as médias dos indicadores de gestão de pessoas presentes na base de dados coletadas na plataforma *Glassdoor*, para cada empresa e setor. Além disso, foi feita uma comparação entre o *ranking* de empresa elaborado neste estudo e o *ranking* elaborado pela revista exame, revelando que as duas perspectivas (capital humano e o financeiro, respectivamente) colocam as empresas em posições diferentes em cada *ranking*. Um resultado interessante é que das Top 10 empresas do *ranking* elaborado neste trabalho, apenas uma, a Localiza, está entre as 100 primeiras colocadas no *ranking* da Exame.

O desenvolvimento da pesquisa utilizando a base de dados da Plataforma *Glassdoor* permitiu que fossem realizadas as análises estatísticas para investigar a correlação entre as variáveis relacionadas ao desempenho em gestão de pessoas. Destaca-se nesse caso, as fortes correlações entre o índice geral com qualidade de vida (0,802), cultura e valores (0,772), e remuneração e benefícios (0,740). Constatou-se também altas associações entre cultura e outros indicadores, como alta liderança (0,751), diversidade e inclusão (0,745) e qualidade de vida (0,707).

A partir das análises de regressão foi possível compreender qual variável melhor explica o índice geral para as empresas pesquisadas. A pesquisa conseguiu demonstrar que a variável qualidade de vida possui a maior porcentagem, 64,4%, para explicar a variação do índice geral, constatando o que foi dito na literatura, e assim de que o trabalho constitui uma das mais importantes partes na vida dos colaboradores, e como tal, estes esperam que tenham boa qualidade de vida. Além disso, o indicador cultura e valores também obteve uma alta porcentagem, respondendo a 59,7% da variação do índice geral.

O estudo traz contribuições relevantes para o campo de estudo de gestão de pessoas nas empresas, ao coletar e analisar dados de capital humano, referentes de avaliações de funcionários, das 500 maiores e melhores empresas. Assim, o trabalho se diferencia, pois não observa apenas uma avaliação financeira, e sim para como as empresas estão gerenciando seus colaboradores e a satisfação e qualidade de vida no trabalho, de acordo com os próprios funcionários, elaborando, também, um novo *ranking* com essa nova óptica. Para Cesar (2015), o desempenho da área de gestão de pessoas é interessante tanto para o público interno à organização, quanto para o público externo. Para além disso, o trabalho contribui ao fazer análises de correlação quanto as variáveis relacionadas a gestão de pessoas, permitindo entender como elas estão associadas entre si.

Quanto às limitações, o trabalho possui um plano amostral, mesmo que relevante, mas ainda insuficiente para compreender com totalidade o mercado. Uma vez que os dados foram coletados de forma manual e pelo tempo hábil, não foi possível coletar dados de todas as empresas presente no *ranking* elaborado pela revista Exame e de outras fontes, foi necessário definir o número 500 como limite. Além disso, a base de dados contém apenas setes indicadores para representar a *performance* da gestão de pessoas das empresas, número que é limitado pela forma de avaliação presente na plataforma escolhida (*Glassdoor*).

Dessa forma, como oportunidades para futuras pesquisas, recomenda-se uma base de dados com maior número de empresas, para que a pesquisa seja mais representativa em relação ao plano amostral. Além disso, podem ser coletados dados financeiros, além de indicadores de recursos humanos, para se analisar se há impacto direto da gestão de pessoas na *performance* financeira das empresas. Vale lembrar, também, há outras plataformas disponíveis para coletar mais dados sobre gestão de pessoas e dados financeiros. Por fim, uma oportunidade seria coletar dados de avaliações das empresas por clientes e entender se uma boa gestão de pessoas remete a uma boa experiência por parte dos clientes.

## Referências Bibliográficas

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **Revista Base** (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v. 12, n. 2, p. 82-95. 2015.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801. 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 16, p. 53-101. 1998.

CESAR, A. M. R. V. C. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. São Paulo: **REGE**, v. 22, n. 1, p. 97-114. 2015.

FERRIS, G. R. et al. Human resources management: some new directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 385-415. 1999.

FERNANDES, A. M. et al. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica. **Desafio Online**, v.6, n.1, p. 141-159. 2018.

FEY, C. F. et al. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 4, p. 690-712. 2009

FIORESE, L. MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1. 2016.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287. 2011.

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

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

IBGE. **Produto Interno Bruto - PIB**. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acesso em: 06 de janeiro de 2021.

KATEBI, A. et al. The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. **Global Journal of Flexible Systems Management**. v. 23, n.1, p.21–42. 2022.

LANDERS, R. N.; BRUSSO, R. C.; AUER, E. M. "Crowdsourcing Job Satisfaction Data: Examining the Construct Validity of Glassdoor.com Ratings," **Personnel Assessment and Decisions**: v. 3, n. 5. 2019.

LEE, S. K. J.; YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p. 340-359. 2004.

MACALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187. 2015

MONTEIRO, L. F. P. **O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal**. 2009. Tese (Programa de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2009.

MURPHY, P. J.; COOKE, R. A.; LOPEZ, Y. Firm culture and performance: intensity's effects and limits. **Management Decision**, v. 51 n. 3, p. 661-679. 2013.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-21. 2005.

O'REILLY, C. A. et al. The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 6, p. 595-625. 2014

PFEFFER, J.; HATANO, T.; SANTALAINEN, T. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1. 1995.

SAINJU, B.; CHRIS HARTWELL, C., EDWARDS, J. Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. **Decision Support Systems**. v. 148. 2021

SOUZA, J.; BERTOLONI, G. R. G.; RIBEIRO, I. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. Florianópolis: **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22. 2014.

SOUZA, A. R. S; VASCONCELOS, I. F. F. G. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? **Cadernos EBAPE**. v. 19, n. 1, p. 190-202. 2021.

SUH, Y.; YEONJAE, J. Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews. **Decision Support Systems**.v. 123. 2019.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The twenty-first-century hr organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829-850. 2008.

YILDIZ, S.; BAŞTÜRK, F.; BOZ, I. T.The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. **Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 785-793. 2014