

Laudo Técnico

“As Melhores Empresas para Trabalhar” — MEPT

“As Melhores Empresas para Começar a Carreira” — MECC

2020

Sumário

1.	Descrição da pesquisa	2
1.1.	Parceria FIA-VOCÊ S/A	2
1.2.	Diretrizes	2
1.3.	Os índices das pesquisas	2
2.	Etapas da pesquisa	3
2.1.	Inscrições.....	3
2.2.	Preenchimento dos questionários	3
2.3.	Pré-classificação.....	3
2.4.	Visita do jornalista	4
2.5.	Reunião de consenso	4
2.6.	Preparação editorial.....	4
2.7.	Premiações	4
3.	Regras para participação nas pesquisas e inscrições	5
3.1.	Quais empresas podem participar	5
3.2.	Formas de inscrição.....	5
3.3.	Quais empregados podem responder.....	5
4.	Formulário do Funcionário (que dá origem ao IQAT).....	6
4.1.	Critérios de elaboração.....	6
4.2.	Composição do índice	7
5.	Formulário da Empresa (que dá origem ao IQGP)	8
5.1.	Critérios de elaboração.....	8
5.2.	Composição do índice	9
6.	Metodologia	10
6.1.	Critérios de classificação das empresas	10
6.2.	Pontuações por categoria.....	11
6.3.	Lotes de questionários e Cálculo da amostra mínima	11
7.	Visitas às empresas.....	12
8.	Descrição das práticas	13
9.	Pontos de Atenção	13
10.	Referencial Teórico	15
10.1.	Formulário do Empregado	15
10.2.	Formulário da Empresa	15
10.3.	As categorias	16
11.	Referências bibliográficas.....	19

1. Descrição da pesquisa

A pesquisa **VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Trabalhar** é realizada há 24 anos pela Editora Abril, sendo a mais criteriosa, completa e imparcial análise de clima do país. Já o guia **VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira** acontece desde 2011, sendo o único estudo do mundo direcionado aos funcionários de até 26 anos.

Com ambos os projetos, o propósito da Editora Abril, por meio de sua marca VOCÊ S/A, é ajudar as companhias a melhorar sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, que reflita no bom desempenho dos negócios.

Ao final do processo, as empresas participantes que atingem 90% da amostra mínima de respondentes e completam todo o Formulário da Empresa recebem, gratuitamente, o acesso ao Sumário Executivo Online, no qual comparam suas notas com as médias das Melhores.

1.1. Parceria FIA-VOCÊ S/A

Desde 2006, a Editora Abril tem como parceria de pesquisa a Fundação Instituto de Administração (FIA), que, por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), cuida da metodologia da pesquisa que define **As Melhores Empresas para Trabalhar** e **As Melhores Empresas para Começar a Carreira**.

1.2. Diretrizes

Essas são as diretrizes seguidas pela equipe dos Guias:

- Os métodos e os procedimentos adotados são transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da pesquisa;
- A pesquisa é adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Todos os conteúdos e critérios adotados pela pesquisa se apoiam numa base teórica sólida e atualizada sobre gestão de pessoas;
- As pesquisas seguem o mais alto rigor em apuração de informações, isenção nas análises e confidencialidade de dados.

1.3. Os índices das pesquisas

A revista VOCÊ S/A divulga anualmente “**As 150 Melhores Empresas para Trabalhar**” (MEPT) com base em um *ranking* estabelecido pelo **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)** das empresas. O IFT é composto de índices descritos segundo a seguinte fórmula: $(IQAT \times 0,65) + (IQGP \times 0,35)$.

- **IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho** (65% do IFT): formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de empregados da empresa.
- **IQGP – Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas** (35% do IFT): formado por dados relativos ao que a empresa oferece a seus empregados. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pela análise das descrições das práticas da empresa, além da visita do jornalista à empresa pré-classificada.

Também é divulgado anualmente por VOCÊ S/A a lista **As Melhores Empresas para Começar a Carreira** (MECC) com base em um *ranking* estabelecido pelo **Índice de Felicidade no Trabalho do Jovem (IFT Jovem)** das empresas. O IFT Jovem é composto de índices descritos segundo a seguinte fórmula: $(IQAT \text{ Jovem} \times 0,65) + (IQGP \text{ Jovem} \times 0,35)$.

- **IQAT Jovem – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho para o Jovem** (65% do IFT Jovem): formado por dados relativos à visão do empregado jovem (até 26 anos) sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de empregados da empresa.
- **IQGP Jovem – Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas para o Jovem** (35% do IFT Jovem): formado por dados relativos ao que a empresa oferece a seus empregados jovens (até 26 anos). É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pela análise das descrições das práticas da empresa, além da visita do jornalista à empresa pré-classificada.

2. Etapas da pesquisa

2.1. Inscrições

As inscrições são gratuitas. Começam em **11 de fevereiro** e vão até **03 de abril**. As empresas têm até **17 de abril** para cumprir todas as etapas da pesquisa. O link para as inscrições estará disponível no site da pesquisa, www.melhoresvocesa.com.br.

2.2. Preenchimento dos questionários

Os funcionários são escolhidos aleatoriamente pelo sistema da pesquisa para responder a um questionário sobre o clima organizacional da empresa. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual assinala as práticas de gestão de pessoas e as descreve em um espaço devidamente identificado no sistema. Todas as companhias participantes têm até **17 de abril** para finalizar todo o processo da pesquisa.

2.3. Pré-classificação

Os questionários são processados e, a partir daí, são definidas as empresas pré-classificadas (as que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários), e a nota de corte da pesquisa do ano (tanto para os índices de ambiente de trabalho quanto para o índice alcançado pelo questionário da empresa).

2.4. Visita do jornalista

É um dos grandes diferenciais das pesquisas da VOCÊ S/A. Entre os meses de maio e julho, os jornalistas da revista viajam por todo o país para falar com os funcionários dos níveis operacional e gerencial e entrevistar os profissionais de RH. Também há uma reunião com os funcionários de até 26 anos (nascidos a partir de 1994) no caso das empresas que se inscreveram na pesquisa As Melhores Empresas para Começar a Carreira. Essa visita compõe a nota final e pode eliminar a empresa se forem detectados fatos que contrariem os dados obtidos no questionário dos funcionários e no da empresa.

2.5. Reunião de consenso

Em agosto, os jornalistas da VOCÊ S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA) comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, são definidas a lista das 150 melhores empresas para trabalhar e o ranking das melhores empresas para começar a carreira.

2.6. Preparação editorial

Até o final de setembro, o material editorial dos guias é preparado. São mais de 200 páginas de reportagens sobre as melhores empresas para trabalhar, apresentadas de acordo com o setor de atuação, e sobre as que mais se destacam na gestão de jovens profissionais. Ganham destaque a empresa revelação (aquela que, entre as estreantes, recebeu a maior nota geral), as melhores de cada setor da economia e as que são destaque em categorias de gestão de pessoas.

2.7. Premiações

Os Guias são divulgados em datas diferentes, entre outubro e dezembro. As empresas campeãs dos setores e as que se destacaram nas categorias, premiações da pesquisa MEPT, são comunicadas antes da festa de premiação. A mesma comunicação é feita à Empresa do Ano. A Melhor para Jovens também é comunicada antes da publicação do Guia.

3. Regras para participação nas pesquisas e inscrições

3.1. Quais empresas podem participar

Podem participar das pesquisas as companhias que tiverem no mínimo **100 empregados** com vínculo empregatício no momento da inscrição e que operem no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de **três anos**.

No caso da pesquisa “As Melhores Empresas para Começar a Carreira”, as empresas que desejarem participar deverão ter a quantidade mínima de **50 jovens** (nascidos a partir de 1994) e um percentual mínimo de **10%** de jovens em seu quadro de pessoal.

A iniciativa de inscrição parte da empresa e não há custo envolvido — todo o processo é gratuito.

3.2. Formas de inscrição

Uma organização pode se inscrever de três formas:

- *Como empresa:* pressupõe que todos os empregados, inclusive os das filiais, estão aptos a participar da seleção randômica que escolherá aqueles que responderão à pesquisa.
- *Como grupo empresarial:* os questionários devem ser respondidos por funcionários de todas as empresas do grupo.
- *Como divisão de negócios:* um grupo pode escolher uma divisão/atividade/linha de negócios para ser avaliada. A inscrição deve ser feita com o CGC/CNPJ principal da atividade. Todas as empresas que fazem parte da divisão devem responder à pesquisa. Exemplo: uma rede hoteleira não pode concorrer com apenas um de seus hotéis, mesmo que tenham CGC/CNPJ diferentes entre si. Deve concorrer com todas as unidades que pertencem à divisão/atividade/linha de negócios.

3.3. Quais empregados podem responder

Todos os **empregados com vínculo empregatício** e **estagiários** com contrato de estágio vigente podem responder à pesquisa (Formulário do Empregado). Eles são selecionados aleatoriamente pelo sistema da pesquisa de VOCÊ S/A.

4. Formulário do Funcionário (que dá origem ao IQAT)

4.1. Critérios de elaboração

O **Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)** foi criado para medir a percepção do empregado em relação ao ambiente de trabalho. As experiências que os funcionários vivenciam ao trabalhar nas empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Por meio dessas percepções, as pessoas estabelecem diversas relações:

- Pessoa ⇒ Empresa / Instituição
- Pessoa ⇒ Empresa / Estratégia
- Pessoa ⇒ Empresa / Negócio / Produto / Cliente
- Pessoa ⇒ Empresa / Empregadora
- Pessoa ⇒ Gestores
- Pessoa ⇒ Outras pessoas
- Pessoa ⇒ Processos de gestão
- Pessoa ⇒ Trabalho e processo de trabalho

Essas relações têm impacto no comportamento dos empregados. Esses *impactos comportamentais* influenciam o clima organizacional e geram estados psicológicos, como comprometimento organizacional, confiança e percepção de justiça, entre outros. Na pesquisa é utilizada uma visão funcional do clima organizacional, analisando os dados nos focos de intervenção abaixo:

- Employer Branding
- Comunicação Interna
- Participação e Autonomia
- Sustentabilidade e Diversidade
- Relações Interpessoais
- Carreira
- Processos e Organização
- Saúde, Segurança e QVT
- Educação Corporativa
- Liderança
- Reconhecimento e Recompensa
- Estratégia e Objetivos

Os integrantes de uma organização são expostos às mesmas características estruturais, práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas, e interações sociais, que propiciam o entendimento compartilhado entre os membros, as quais, no conjunto, são consideradas a fonte para o desenvolvimento do clima nas organizações.

Uma pesquisa de clima organizacional avalia o grau de apoio dos empregados à empresa, a maneira como a organização está estruturada e o grau de similaridade entre as expectativas do empregado e as da empresa.

4.2. Composição do índice

O **Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)** é composto de doze categorias, as quais nortearam a elaboração do formulário aplicado aos funcionários das companhias participantes. As assertivas foram divididas da seguinte forma:

Categoria	MEPT		MECC	
	Número de questões	Percentual sobre o total	Número de questões	Percentual sobre o total
Employer Branding	2	4%	2	4%
Liderança	10	18%	7	15%
Comunicação interna	4	7%	3	7%
Saúde, segurança e QVT	8	14%	5	11%
Reconhecimento e recompensa	4	7%	4	9%
Educação Corporativa	7	13%	5	11%
Participação e autonomia	3	5%	4	9%
Carreira	4	7%	7	15%
Relações interpessoais	3	5%	2	4%
Estratégia e objetivos	4	7%	2	4%
Sustentabilidade e diversidade	4	7%	3	7%
Processos e organização	3	5%	2	4%
IQAT Geral	56	100%	46	100%

5. Formulário da Empresa (que dá origem ao IQGP)

5.1. Critérios de elaboração

O **Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)** avalia o que a empresa oferece aos funcionários.

(Informações sobre o Referencial Teórico utilizado para a construção do Formulário da Empresa estão na página 15 desse Laudo Técnico.)

Este questionário foi elaborado com base em 12 categorias relacionadas à qualidade das políticas e das práticas de gestão de pessoas:

- Employer Branding
- Comunicação Interna
- Participação e Autonomia
- Sustentabilidade e Diversidade
- Relações Interpessoais
- Carreira
- Processos e Organização
- Saúde, Segurança e QVT
- Educação Corporativa
- Liderança
- Reconhecimento e Recompensa
- Estratégia e Objetivos

No Formulário da Empresa deverão ser assinaladas as práticas existentes na empresa. Uma vez assinalada uma prática, a empresa deverá descrever em detalhes como esta prática funciona em campo específico do sistema da pesquisa.

A nota do IQGP é composta por três avaliações:

1. Avaliação quantitativa do questionário atribuída de acordo com as práticas assinaladas pela empresa
2. Avaliação qualitativa da descrição das práticas da empresa, feita pela FIA

Avaliação qualitativa feita a partir da visita do jornalista, que faz a verificação das práticas informadas. As pesquisas de VOCÊ S/A são as únicas do mercado que contam com a visita de um jornalista, que vai a campo conversar com funcionários de diferentes níveis para avaliar as práticas de gestão de pessoas e a satisfação dos empregados. Ao todo, as três avaliações compõem o IQGP, que representa 35% das notas finais dos Guias MEPT e MECC.

5.2. Composição do índice

O Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) é composto por 12 categorias, conforme os pesos abaixo:

Categoria	MEPT	MECC
	Percentual em relação ao total de pontos	Percentual em relação ao total de pontos
Employer Branding	4%	8%
Comunicação Interna	8%	8%
Participação e Autonomia	8%	12%
Sustentabilidade e Diversidade	4%	4%
Relações Interpessoais	4%	8%
Carreira	12%	12%
Processos e Organização	8%	4%
Saúde, Segurança e QVT	8%	8%
Educação Corporativa	12%	12%
Perfil da Liderança	12%	12%
Reconhecimento e Recompensa	12%	8%
Estratégia e Objetivos	8%	4%
Total	100%	100%

6. Metodologia

6.1. Critérios de classificação das empresas

Para a classificação das companhias foram definidas as seguintes etapas:

1ª ETAPA: Pré-classificação

Objetivo: Escolher as empresas com maior aprovação dos empregados.

São consideradas aprovadas para continuar no processo de classificação as organizações que cumprem os seguintes requisitos:

- a) Atingem a amostra mínima de respondentes, conforme indicado neste Laudo Técnico (item 6.3);
- b) Respondem a tudo que é solicitado no Formulário da Empresa, incluindo as descrições das práticas;
- c) Obtêm pontuação maior que **70 no Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)**. Essa pontuação representa um percentual, que é aferido pela soma das proporções das respostas 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) nas afirmativas do Formulário do Empregado;
- d) Alcançam pontuação maior que 25 no formulário eletrônico de Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP);
- e) Não zeram nenhuma categoria no IQGP;
- f) São classificadas para a segunda etapa na pesquisa As Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT) cerca de 200 empresas que atenderem todos os pré-requisitos acima e na Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC) cerca de 75 empresas, considerando as maiores notas gerais (IFT e IFT Jovem parciais).

2ª ETAPA: Definição das empresas classificadas nos Guias

- ***As Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT)***

Objetivo: Selecionar as 150 melhores empresas.

As empresas são organizadas em ordem decrescente na pontuação do IFT e as 150 mais bem colocadas entram na lista do Guia VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Trabalhar.

- ***As Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC)***

Objetivo: Selecionar as 45 melhores empresas para jovens.

As empresas são organizadas em ordem decrescente na pontuação do IFT e as 45 mais bem colocadas entram na lista do Guia VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira.

Atenção: As empresas envolvidas em irregularidades denunciadas pelo Ministério Público do Trabalho e por demais órgãos competentes podem ser desclassificadas.

6.2. Pontuações por categoria

As pontuações das categorias variam de zero a 100, tanto no Formulário do Empregado quanto no Formulário da Empresa.

6.3. Lotes de questionários e Cálculo da amostra mínima

A empresa recebe um lote de cartas-senhas de acordo com o número total de empregados. As senhas serão usadas pelos funcionários para participar da pesquisa. Eles são escolhidos aleatoriamente pelo sistema de VOCÊ S/A. Ao receber o lote de senhas, a companhia deve distribuir os envelopes lacrados às pessoas que foram selecionadas para responder ao questionário.

O lote de senhas e a amostra mínima de respostas são calculados da seguinte forma:

MEPT:

Nº de empregados	Tamanho do lote	Amostra mínima
Até 300 empregados	Igual ao nº de empregados	Nº de empregados x 0,70
De 301 a 500 empregados	Igual ao nº de empregados	Nº de empregados x 0,60
De 501 a 1.500 empregados	Igual ao nº de empregados	Nº de empregados x 0,50
De 1.501 a 3.000 empregados	Igual ao nº de empregados	Nº de empregados x 0,45
A partir de 3.001 empregados	3.000	Tamanho do lote x 0,40 = 1.200 respondentes

MECC:

Nº de jovens (nascidos a partir de 1994)	Tamanho do lote	Amostra mínima
Até 200 jovens	Igual ao nº de jovens	Nº de jovens x 0,80
De 201 a 300 jovens	Igual ao nº de jovens	Nº de jovens x 0,70
De 301 a 700 jovens	300	Tamanho do lote x 0,70 = 210 respondentes
De 701 a 1.500 jovens	400	Tamanho do lote x 0,60 = 240 respondentes
De 1.501 a 5.000 jovens	600	Tamanho do lote x 0,60 = 360 respondentes
A partir de 5.001 jovens	800	Tamanho do lote x 0,60 = 480 respondentes

7. Visitas às empresas

Ao passar para a segunda etapa da pesquisa, as empresas pré-classificadas recebem a visita de um jornalista, que realiza dinâmicas de grupo com funcionários de cargo operacional e com gestores. Também é feita uma reunião com o responsável pela área de RH.

Os funcionários convidados para as reuniões com o jornalista são previamente escolhidos pela equipe da VOCÊ S/A. A visita segue uma agenda e um roteiro predeterminados.

Se uma empresa é pré-classificada nas duas pesquisas (MEPT e MECC), há quatro dinâmicas de grupo: uma com os cargos operacionais; outra com os empregados nascidos a partir de 1994; outra com os líderes; e, por fim, com o responsável pelo RH.

As reuniões devem seguir a ordem e a quantidade de participantes, conforme abaixo:

EMPRESAS QUE PARTICIPAM DE MEPT E MECC

- 1ª REUNIÃO: Jovens nascidos a partir de 1994 (de 10 a 15 participantes)
- 2ª REUNIÃO: Funcionários do nível operacional (de 10 a 15 participantes)
- 3ª REUNIÃO: Funcionários do nível gerencial (de 5 a 10 participantes)
- 4ª REUNIÃO: Principal executivo de RH (máximo de 2 participantes)

EMPRESAS QUE PARTICIPAM APENAS DE MEPT

- 1ª REUNIÃO: Funcionários do nível operacional (de 10 a 15 participantes)
- 2ª REUNIÃO: Funcionários do nível gerencial (de 5 a 10 participantes)
- 3ª REUNIÃO: Principal executivo de RH (máximo de 2 participantes)

EMPRESAS QUE PARTICIPAM APENAS DE MECC

- 1ª REUNIÃO: Jovens nascidos a partir de 1994 (de 10 a 15 participantes)
- 2ª REUNIÃO: Funcionários do nível gerencial que lideram jovens (de 5 a 10 participantes)
- 3ª REUNIÃO: Principal executivo de RH (máximo de 2 participantes)

Atenção: Não podem participar da dinâmica de grupo:

- Funcionários da área de Recursos Humanos;
- Funcionários da assessoria de imprensa e/ou comunicação interna;
- Secretários de diretoria e/ou presidência;
- Qualquer funcionário que, na composição da mesa, tenha posição de chefia — mesmo que indireta — em relação a um ou mais membros do grupo;
- Membros da família fundadora ou do principal executivo da empresa.
- Parentes de funcionários da área de RH
- Parentes de gestores

O jornalista analisa a consistência das práticas de gestão apontadas no formulário eletrônico e ouve a opinião dos funcionários dos diferentes níveis em relação a empresa. Em caso de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados nas dinâmicas, a empresa perde pontos no IQGP e pode até ser desclassificada.

8. Descrição das práticas

Substituindo o antigo Caderno de Evidências (eliminado em 2017), foram inseridas no formulário questões abertas para que a empresa descreva suas práticas. O objetivo é apresentar evidências das práticas de gestão declaradas. A elaboração dessas questões é também um instrumento de gestão, pois a construção e o conhecimento de todas as políticas e práticas da área de recursos humanos não atendem apenas às solicitações da pesquisa, mas auxiliam na compreensão e na administração do negócio.

É importante que as informações sejam verídicas e que haja **coerência entre a prática questionada e sua descrição**. A equipe técnica, responsável pela análise desses dados, considera a não coerência um critério para a diminuição de notas e para a possível **desclassificação** da empresa.

Também é importante que as descrições sejam utilizadas para explicitar as políticas e as práticas da própria empresa, demonstrando com evidências claras como elas acontecem no dia a dia, atentando para **tópicos essenciais**, como: descrição da prática, empregados/públicos atendidos, resultados e indicadores de sucesso, tempo de existência da prática, aprimoramentos, exemplos de como as práticas são aplicadas. Textos com descrições superficiais que não apresentem a realidade do cotidiano da empresa não auxiliam na análise realizada pela equipe técnica da FIA e, portanto, impossibilitam o entendimento da realidade organizacional. Dessa forma, quanto mais claras e objetivas as descrições, mais fáceis são a compreensão e a análise da gestão de pessoas da empresa.

Se a empresa é pré-classificada, é feita a análise das descrições das práticas, cuja avaliação afeta a nota do IQGP (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas). Se a empresa não é pré-classificada, as descrições não são analisadas, não entrando na nota do IQGP.

As companhias que não descrevem suas práticas não têm o acesso aos resultados de sua participação na pesquisa.

9. Pontos de Atenção

Cuidados que devem ser tomados no decorrer da pesquisa, correndo o risco de a empresa ser desclassificada:

É PROIBIDO

- Abrir ou permitir que qualquer pessoa abra a carta-senha de um funcionário;
- Enviar senhas por e-mail, SMS, whatsapp ou qualquer outra forma;
- Cobrar funcionários individualmente ou solicitar que informem se responderam à pesquisa;
- Exigir que funcionários respondam próximos aos seus superiores ou membros do RH;
- Solicitar que todos os sorteados de uma área respondam juntos em uma sala específica;
- Dar bônus financeiro ou brinde (por mais simples que seja) aos funcionários que responderem à pesquisa;

- Coagir os funcionários a responder à pesquisa. É coação quando o chefe ou o RH ameaçam os colaboradores com punições se não responderem ao questionário ou se falarem mal da empresa;
- Oferecer qualquer tipo de orientação durante o preenchimento — RH e liderança não podem sanar dúvidas dos funcionários, já que se trata de uma pesquisa sigilosa. O colaborador deve recorrer ao número 0800 oferecido pela equipe do Guia (informado na carta-senha) ou pedir ajuda a um amigo ou parente. Uma vez entregue a pesquisa, o funcionário deve se sentir à vontade para respondê-la;
- Fazer lista com o nome dos colaboradores que já responderam às pesquisas. Os funcionários não podem ser controlados dessa maneira, pois se sentem constrangidos e duvidam da confidencialidade das pesquisas.

10. Referencial Teórico

10.1. Formulário do Empregado

O Formulário do Empregado foi elaborado como um instrumento para pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, que é utilizado para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos empregados. O interesse por clima organizacional teve início na década de 1930 e aumentou bastante durante a década de 1960. A literatura mostra diversas definições, como: apoio organizacional percebido (EISENBERG; HUNTINGTON, 1986); estrutura da organização (PAYNE; PUGH, 1976); e grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados (GLICK, 1985).

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas.
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização.
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

O empregado desenvolve sua percepção baseado em como os negócios são conduzidos no dia a dia, e não na fala da alta administração ou na documentação oficial, por exemplo. É com base no comportamento e nas ações por meio dos quais recebem reconhecimento e apoio que os empregados desenvolvem a resposta à pergunta: “O que é importante aqui?” Essa resposta representa o clima da organização (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

10.2. Formulário da Empresa

O Formulário da Empresa foi elaborado pela FIA para captar informações sobre as práticas de gestão das organizações e a partir dos dados obtidos conseguir diferenciar as empresas mais estruturadas do Brasil. A metodologia utilizou principalmente:

- Literatura atual sobre o tema.
- Pesquisas realizadas pela FIA nos últimos 26 anos no Brasil.
- Sondagens com profissionais da área de Recursos Humanos, considerados formadores de opinião.
- Práticas inovadoras captadas durante os processos das pesquisas anteriores

10.3. As categorias

Employer Branding

A construção de uma marca respeitada e admirada pelos trabalhadores é fundamental para que a empresa atraia e retenha talentos. Por essa razão, a discussão sobre Employer Branding cresce em importância dentro das organizações, passando a integrar a agenda da gestão de pessoas.

Comunicação Interna

A boa comunicação da empresa com seus colaboradores abrange o compartilhamento das metas e da estratégia, das políticas e das práticas, do processo, entre outros aspectos, dentro de uma perspectiva de liberdade e abertura, além da disposição dos gestores em aceitar e agir de acordo com sugestões e ideias de colaboradores de todos os níveis.

Participação e Autonomia

Autonomia é a percepção, por parte dos funcionários, da autodeterminação no que diz respeito a procedimentos de trabalho, metas e prioridades. Também pode ser entendida como o grau, percebido pelo empregado, em que a organização promove em seus colaboradores o desenvolvimento de ideias, iniciativas e projetos inovadores que melhoram os processos internos e os produtos e serviços oferecidos e o envolvimento de funcionários nas decisões que afetam a empresa.

Sustentabilidade e Diversidade

A questão da responsabilidade social e ambiental é cada vez mais exigida na sociedade moderna. Esse fator tem grande impacto na construção do orgulho de pertencer, por parte dos trabalhadores. Uma empresa socialmente responsável apresenta diversidade de público interno e coerência entre suas políticas voltadas para o público externo e para o interno.

Relações Interpessoais

A gestão das relações interpessoais compreende fatores ligados ao relacionamento de pessoas dentro das equipes de trabalho e também entre outras áreas da empresa. A boa gestão é aquela que está alinhada com as demais políticas e práticas, trazendo bons resultados para a organização.

Carreira

A perspectiva concreta de crescimento profissional na empresa é um dos aspectos mais valorizados pelo trabalhador. Essa perspectiva concreta de crescimento pode ser materializada na carreira profissional oferecida. As ações da empresa referem-se tanto ao estímulo quanto ao apoio para que a pessoa cresça profissionalmente.

Processos e Organização

A gestão de processos organiza o fluxo de trabalho. O conhecimento das políticas, dos procedimentos, dos padrões de desempenho e das orientações da empresa facilita o bom ambiente de trabalho. A gestão de processos também traz, entre outras vantagens, o equilíbrio entre o volume de trabalho e as condições oferecidas.

Saúde, Segurança e QVT

Uma empresa boa para trabalhar certamente implica uma preocupação genuína com a integridade das pessoas. A organização contemporânea não admite um ambiente que ofereça risco de morte ou condição de insalubridade. A integridade do empregado não está reduzida ao aspecto físico, ela se estende também ao psicológico e ao social. As pessoas, para se desenvolver, devem se sentir valorizadas em relação ao trabalho que executam e seguras quanto à sua importância para a empresa e para as pessoas com as quais convivem.

Educação Corporativa

A educação é um aspecto fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores, além de ser uma ação social relevante, na medida em que capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. Um aspecto relevante desse fator é a inclusão, ou seja, a população abrangida pela ação da empresa. Quanto maior seu alcance, maior a condição de a empresa sustentar seu crescimento ou seu nível de competitividade e maior a contribuição social da empresa.

Liderança

O processo de liderança se verifica em infinitas situações, inclusive no trabalho. A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende

do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK; MALSCHITZKY, 2006). O líder é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho. Diante da importância dos líderes nas empresas, é essencial que sejam adotados mecanismos de formação de lideranças. Portanto, a gestão de pessoas deve investir em programas formais que possibilitem a disseminação e a avaliação de perfis de competências dos líderes da organização.

Reconhecimento e Recompensa

A remuneração praticada pela empresa expressa a valorização atribuída aos empregados e a qualidade de sua estratégia na gestão de pessoas. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar de seus trabalhadores em um país onde o Estado oferece condições precárias de segurança e de qualidade de vida a seus cidadãos. Os benefícios oferecidos são medidos pela qualidade em atender às necessidades básicas dos trabalhadores, de forma a oferecer-lhes uma condição digna de vida e trabalho.

Estratégia e Objetivos

A estratégia fornece o direcionamento e provê consistência aos negócios, abrange a organização e sua relação com o ambiente e envolve questões de conteúdo e de processo em diferentes níveis. Além da formulação, é importante considerar na gestão estratégica as questões de implementação. É preciso que empregados de todos os níveis assumam uma postura voltada para o cumprimento das estratégias. A gestão de pessoas deve, portanto, colaborar para a criação, a implementação e a comunicação da estratégia.

11.Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRADE, S. M. DE. *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional*. Dissertação de Mestrado — Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic human resource management*. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

BAKER, A. et al. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, v. 54, n. 4, p. 260-268, 2013.

BROWN, S. P.; LEIGH, T. W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 358-368, 1996.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CODA, R. et al. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional. In: XXXIII Encontro da ANPAD. Anais... São Paulo: 2009.

DECOTILS, T. A.; KOYS, D. J. The identification and measurement of the dimensions of organizational climate. *Academy of Management Proceedings*, v. 8, n. 1, p. 171-175, 1980.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, E. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHINSON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, v. 71, p. 500-507, 1986.

FISCHER, A. L. As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos. In: CLADEA. Santiago, Chile: 1996.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, R. P. de A. S. et al. (2010). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 1, p. 107-141, jan./mar. 2011.

FULLER, J. B. et al. A closer look at select cognitive precursors to organizational turnover: What has been missed and why. *Psychological Reports*, v. 78, p. 1331-1352, 1996.

GEISTER, S.; HERTEL, G. Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, v. 37, n. 5, p. 459-489, 2006.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 601-616, 1985.

GÓMEZ RADA, C. A. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al item. *Acta Colombiana de Psicología*, v. 11, p. 97-113, 2004.

GUERCI, M. et al. The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 126, n. 1, p. 235-342, 2015.

HERZBERG, F. The motivation to work among finnish supervisors. *Personnel Psychology*, v. 18, n. 4, p. 393-402, 1965.

JAMES, K. The social context of organizational justice: Culture, intergroup, and structural effects of justice behaviors and perceptions. In: R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace*. London: Lawrence Erlbaum, p. 21-50, 1993.

JAMES, L. A.; JAMES, L. R. Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *The Journal of Applied Psychology*, 74 (5), p. 739-751, 1989.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, v. 81(12), Dec 1974, 1096-1112.

KOSTER, F.; DE GRIP, A.; FOUARGE, D. Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 11, p. 2403-2418, 2011.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 217-236, 2009.

LAFOLLETTE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n. 2, p. 257-78, abr. 1975.

LEITÃO, J. S. de S., GUIMARÃES, T. de A.; ROSAL, M. A. de A. *Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica*. In: ANPAD, 1998.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. *Liderança*. In: Faculdade São Francisco, <http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf>. Acesso em maio de 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- MARTIN, C.; TULGAN, B. *Executive summary: Managing the generation mix*, 2007. HRD Press, 2006.
- MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.
- OLIVEIRA, Á. DE F.; SOUZA, M. A. DE. Confiança do empregado na organização: O impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 204-217, 2009.
- PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 379-408, 2005.
- PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. Organizational structure and climate. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, v. 80, n. 2, p. 151-176, 1973.
- RIZZATTI, G.; JUNIOR, G. R. *Categorias para análise do clima organizacional em universidades*. In: V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, 2005.
- ROGERS, C. *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, abril/junho, 1983.
- SCARPELLO, V. The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, v. 13, n. 3, p. 447-466, 1987.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.; & Ellis, K.; & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), p. 35-48.
- SILVA, R. C. da et al. *Clima organizacional: Uma proposição de categorias de pesquisa*. In: XIII SEMEAD – Seminários em Administração, 2010.
- STECCA, J. P.; ALMEIDA, M. I. R. DE; GELATTI, C. B. *O clima organizacional e suas influências no alcance dos objetivos estratégicos: Um estudo realizado na Sicredi Região Centro*. In: SEMEAD, outubro de 2011.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

VAN DE VOORDE, K.; VAN VELDHOVEN, M.; PAAUWE, J. Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 10, p. 1712-1732, 2010.

WATERS, L. K.; ROACH, D.; BATLIS, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, v. 27, p. 465-476, 1974.

WILKINSON, A. et al. Conceptualizing employee participation in organizations. In: WILKINSON, A. et al. (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation*. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 3-25.