

**LUGARES**  
**INCRÍVEIS**  
**PARA TRABALHAR**

**LAUDO TÉCNICO**

Pesquisa  
Lugares Incríveis para Trabalhar

2025

## Sumário

1.	Introdução	3
1.1.	Diretrizes e descrição da pesquisa	3
1.2.	Os índices da pesquisa	3
2.	Etapas da pesquisa	5
2.1.	Inscrições	5
2.2.	Preenchimento dos questionários	5
2.3.	Pré-classificação	5
2.4.	Auditoria	5
2.5.	Premiações	5
3.	Regras para participação na pesquisa	6
3.1.	Organizações elegíveis	6
3.2.	Formas de inscrição	6
3.3.	Elegibilidade dos funcionários	6
4.	Questionário do funcionário	7
4.1.	Critérios de elaboração	7
4.2.	Composição do índice de Clima Organizacional (i-CO)	8
4.3.	Composição do índice de Conexão (i-Match)	8
4.4.	Composição do índice de Liderança (i-LID)	9
4.4.	Composição do índice CEO (i-CEO)	9
5.	Questionário da empresa	10
5.1.	Estrutura	10
5.2.	Composição do índice de Gestão de Pessoas (i-GP)	11
6.	Classificação	12
6.1.	Critérios de classificação das empresas	12
6.2.	Pontuações por categoria	12
6.3.	Cálculo da amostra mínima	13
7.	Auditoria	14
8.	Descrição das práticas em gestão de pessoas	15
9.	Pontos de atenção	16
10.	Referencial teórico	17
10.1.	Questionário do funcionário	17
10.2.	Questionário da empresa	17
10.3.	Os temas da pesquisa	18
11.	Referências	21

## 1. Introdução

A pesquisa **Lugares Incríveis para Trabalhar** é uma iniciativa para dar continuidade ao trabalho feito pela FIA Business School há mais de 30 anos na análise do ambiente de trabalho das organizações brasileiras. A iniciativa utiliza metodologia **FEEx - FIA Employee Experience** desenvolvida pelos maiores especialistas do mercado.

O objetivo deste documento é detalhar a metodologia da pesquisa, ao explicar as etapas, as regras para participação, os questionários aplicados, a classificação de empresas, a auditoria de práticas e outros pontos relevantes desse processo.

### 1.1. Diretrizes e descrição da pesquisa

Estas são as diretrizes da pesquisa **Lugares Incríveis para Trabalhar**:

- 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, e
- A pesquisa segue o mais alto rigor em apuração de informações, isenção nas análises e confidencialidade de dados.

Utilizando a metodologia **FEEx** consagrada nos últimos anos, a pesquisa tem como objetivo principal fornecer dados de qualidade para a tomada de decisão estratégica nas organizações. Paralelamente, a metodologia possibilita a comparação das empresas nos diferentes níveis de qualidade do ambiente de trabalho e de estruturação das práticas de gestão.

A participação na pesquisa é totalmente gratuita e todas as organizações participantes consideradas válidas recebem, também gratuitamente, o acesso básico à plataforma **ATMOSFERA**, onde poderão verificar os seus resultados gerais e comparar com as empresas de referência.

## 1.2. Os índices da pesquisa

O *ranking* da pesquisa será estabelecido pelo **índice FIA Employee Experience (i-FEEEx)** das empresas. O **i-FEEEx** é composto de índices descritos segundo a seguinte fórmula:

$$(i\text{-CO} \times 0,60) + (i\text{-GP} \times 0,25) + (i\text{-Match} \times 0,05) + (i\text{-LID} \times 0,05) + (i\text{-CEO} \times 0,05).$$

- **i-CO - índice de Clima Organizacional (60% do i-FEEEx):** formado por dados relativos à visão do funcionário sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de colaboradores da empresa.
- **i-GP - índice de Gestão de Pessoas (25% do i-FEEEx):** formado por dados relativos ao que a empresa oferece a seus funcionários. 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 de auditoria realizada por especialistas da FIA junto aos RHs das empresas que passarem para segunda fase da pesquisa.
- **i-Match - índice de Conexão (5% do i-FEEEx):** formado por dados relativos à conexão do funcionário com a organização. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre a força da marca, comprometimento, alinhamento com a cultura organizacional, entrega e protagonismo.
- **i-LID - índice de Liderança (5% do i-FEEEx):** formado por dados críticos relativos às lideranças imediatas dos funcionários. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre estilo de atuação do gestor imediato, coerência e feedback.
- **i-CEO - índice CEO (5% do i-FEEEx):** formado por dados relativos ao(a) principal executivo(a) da organização. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre conhecimento do(a) CEO, nível de confiança e qualidade de gestão.

No processamento final dos resultados as empresas serão divididas em três categorias, de acordo com os números de funcionários:

- De 50 até 300 funcionários;
- De 301 a 1500 funcionários;
- Acima de 1500 funcionários.

As premiações ocorrerão separadamente, de acordo com cada categoria.

## **2. Etapas da pesquisa**

### **2.1. Inscrições**

As inscrições começam em 27 de agosto de 2024 e vão até 31 de maio de 2025. As empresas têm até 30 de junho de 2025 para cumprir todas as etapas da pesquisa. O link para as inscrições está disponível no hotsite <https://lugaresincriveis.fia.com.br>

### **2.2. Preenchimento dos questionários**

Todos os funcionários da organização devem ser convidados para responder a um questionário sobre a experiência de trabalho na empresa. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual assinala as práticas de gestão de pessoas e as descreve em espaços devidamente identificados na plataforma. Todas as organizações participantes têm até 30 de junho de 2025 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. Elas devem atingir requisitos mínimos de participação de funcionários na pesquisa, de nota nos índices de clima organizacional (i-CO) e de práticas da empresa (i-GP). Além dos requisitos mínimos, é feito um ranqueamento de acordo com a nota geral parcial (i-FEEEx parcial) e estipulado o número de empresas que passarão para a etapa de auditoria.

### **2.4. Auditoria**

As organizações que forem pré-classificadas passarão por uma auditoria das práticas informadas pelo RH. Um(a) especialista da FIA entrará em contato com o(a) responsável pelo RH da empresa para verificar alguns dos pontos informados no questionário de práticas.

A auditoria poderá diminuir a nota de práticas e até causar a desclassificação da empresa se forem detectados fatos que contrariem os dados obtidos no questionário, inconsistências nas práticas assinaladas ou falhas no processo da pesquisa.

### **2.5. Premiações**

A divulgação das empresas premiadas será feita em evento promovido pela FIA e pelo parceiro de mídia. A lista será divulgada pela FIA.

### 3. Regras para participação na pesquisa

#### 3.1. Organizações elegíveis

Podem participar das pesquisas as organizações que tiverem no mínimo **50 funcionários** no momento da inscrição (vínculo CLT, estagiários, associados e vínculo PJ dedicado).

#### 3.2. Formas de inscrição

Uma organização pode se inscrever de três formas:

- Como empresa:* pressupõe que todos os funcionários, inclusive os das filiais, estão aptos a participar da 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 ou linha de negócios para ser avaliada. A inscrição deve ser feita com o 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 CNPJ diferentes entre si. Deve concorrer com todas as unidades que pertencem à divisão, atividade ou linha de negócios. A unidade de negócio deve ter uma estrutura de gestão exclusiva, bem como uma razão social, nome fantasia e logotipo próprio que permitam a identificação exata da unidade administrativa que está sendo representada.

#### 3.3. Elegibilidade dos funcionários

Todos os **funcionários com vínculo empregatício (CLT), associados, PJs dedicados, estagiários** com contrato de estágio vigente e aprendizes com 18 anos ou mais de idade devem ser convidados a participar e podem responder à pesquisa.

**Não devem participar** aprendizes com menos de 18 anos e terceirizados.

## 4. Questionário do funcionário

### 4.1. Critérios de elaboração

O **Índice de Clima Organizacional (i-CO)** foi criado para medir a percepção do colaborador 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 como instituição
- Pessoa & Empresa como estratégia
- Pessoa & Empresa como negócio, produto e cliente
- Pessoa & Empresa como empregadora
- Pessoa & Gestores
- Pessoa & Outras pessoas
- Pessoa & Processos de gestão
- Pessoa & Trabalho e processo de trabalho

Essas relações têm impacto no comportamento dos funcionários. 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:

- ❖ Aprendizagem
- ❖ Carreira
- ❖ Comunicação
- ❖ ESG
- ❖ Inovação e autonomia
- ❖ Liderança
- ❖ Qualidade de vida no trabalho
- ❖ Reconhecimento e recompensa
- ❖ Relações interpessoais

Os integrantes de uma organização são expostos às mesmas características estruturais, práticas e processos de seleção, permanência 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 funcionários à empresa, a maneira como a organização está estruturada e o grau de similaridade entre as expectativas do colaborador e as da empresa.

## 4.2. Composição do Índice de Clima Organizacional (i-CO)

O Índice de Clima Organizacional (i-CO), com peso de 60% do i-FEEEx, é composto de nove temas, as quais nortearam a elaboração do formulário aplicado aos funcionários das organizações participantes. As assertivas foram divididas da seguinte forma:

Categoria	Número de assertivas	Percentual sobre o total
Aprendizagem	4	9,8%
Carreira	4	9,8%
Comunicação	4	9,8%
ESG	6	14,6%
Inovação e autonomia	6	14,6%
Liderança	6	14,6%
Qualidade de vida no trabalho	4	9,8%
Reconhecimento e recompensa	4	9,8%
Relações interpessoais	3	7,3%
<b>i-CO Geral</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

## 4.3. Composição do Índice de Conexão (i-Match)

O Índice de Conexão (i-Match) avalia temas ligados à relação dos funcionários com a empresa, mensurando a força e a origem desta relação, a continuidade e os impactos na produtividade e nos negócios. O índice é calculado utilizando diversos componentes:

**Comprometimento:** análise do e-NPS da empresa

**Alinhamento:** aderência à cultura da organização

**Entrega:** assertivas ligadas a produtividade, protagonismo e inovação

**Força da marca empregadora:** motivos de entrada e permanência na empresa, e poder de retenção

O índice de Conexão (i-Match) tem um peso de 5% do i-FEEEx.

#### 4.4. Composição do Índice de Liderança (i-LID)

O índice de Liderança avalia temas ligados ao seu gestor imediato considerados essenciais para garantir aos funcionários um ambiente de trabalho que possa ser ao mesmo tempo agradável e produtivo. Ele é formado por três componentes:

**Estilo de Liderança:** o estilo de liderança é um fator que tem grande influência sobre a experiência do colaborador no trabalho. Ele será a principal conexão da empresa com o colaborador e precisa ter uma atuação positiva para garantir que sua equipe possa vivenciar um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo agradável e produtivo;

**Coerência do Gestor:** a assertiva “Meu gestor é coerente, age de acordo como que diz” tem um papel central não só na avaliação dos funcionários sobre seu líder imediato, mas em todo o clima organizacional. Por isso, será considerada também como parte do i-LID;

**Feedback:** o oferecimento de feedbacks aos funcionários é essencial para seu crescimento pessoal e profissional e será o terceiro componente do i-LID.

O índice de Liderança (i-LID) tem um peso de 5% do i-FEEEx.

#### 4.5. Composição do Índice CEO (i-CEO)

Faz parte do papel da pessoa principal executiva da organização inspirar todos os colaboradores na busca por ambientes agradáveis e produtivos. Para apurar o índice CEO, são utilizados três variáveis:

**Popularidade CEO:** avaliado pelo percentual de funcionários que dizem conhecer a principal pessoa responsável pela organização;

**Nível de Confiança:** mensurado a partir da taxa de funcionários que confiam totalmente na principal pessoa responsável pela organização;

**Avaliação da Gestão:** calculado pelos funcionários que consideram excelente a gestão da principal pessoa responsável pela organização.

O índice CEO (i-CEO) tem um peso de 5% do i-FEEEx.

## 5. Questionário da empresa

### 5.1. Estrutura

O **Índice de Gestão de Pessoas (i-GP)** avalia o que a empresa oferece aos funcionários.

(Informações sobre o referencial teórico utilizado para a construção do Questionário da empresa estão na página 15 deste laudo técnico.)

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

- Aprendizagem
- Carreira
- Comunicação
- ESG
- Inovação e autonomia
- Liderança
- Qualidade de vida no trabalho
- Reconhecimento e recompensa
- Relações interpessoais

No Questionário da empresa deverão ser assinaladas as práticas adotadas na empresa. Uma vez assinalada alguma prática, a empresa deverá descrever em detalhes como essa prática funciona em campo específico do sistema da pesquisa.

A nota do **i-GP** 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, a partir da auditoria especializada;
3. Avaliação qualitativa feita a partir da auditoria especializada, que faz a verificação das práticas informadas junto ao RH.

## 5.2. Composição do Índice de Gestão de Pessoas (i-GP)

O índice de Gestão de Pessoas (i-GP) é composto por nove temas, conforme os pesos a seguir:

<b>Tema</b>	<b>Percentual em relação ao total de pontos</b>
Aprendizagem	12%
Carreira	12%
Comunicação	8%
ESG	16%
Inovação e autonomia	8%
Liderança	16%
Qualidade de vida no trabalho	8%
Reconhecimento e recompensa	12%
Relações interpessoais	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 6. Classificação

### 6.1. Critérios de classificação das empresas

Para a classificação das companhias foram definidas as seguintes etapas:

#### *1ª ETAPA: Pré-classificação*

*Objetivo:* Identificar as empresas que atendem os requisitos mínimos e possuem os maiores i-FEEEx parciais em seu porte.

São consideradas pré-classificadas as organizações com os seguintes requisitos:

- Atingem a amostra mínima de respondentes, conforme indicado neste laudo técnico (item 6.3);
- Obtêm pontuação maior que 70 no Índice de Clima Organizacional (i-CO);
- Completam todo o Questionário da empresa;
- Alcançam pontuação maior que 25 no índice de Gestão de Pessoas (i-GP);
- Atingem a nota mínima para o i-FEEEx parcial de acordo com o porte.

O i-FEEEx é composto pelos índices descritos, segundo a seguinte fórmula:

$$i-FEEEx = (i-CO \times 0,60) + (i-GP \times 0,25) + (i-Match \times 0,05) + (i-LID \times 0,05) + (i-CEO \times 0,05)$$

A FIA determinará o número de empresas que passarão para a etapa de auditoria da pesquisa em cada uma das categorias de porte de acordo com o número de empresas inscritas e o número de empresas que atenderem os os pré-requisitos acima, considerando as maiores notas gerais (i-FEEEx parcial).

#### *2ª ETAPA: Definição das empresas classificadas*

*Objetivo:* Selecionar as empresas de referência de acordo com o índice FIA Employee Experience (i-FEEEx) final.

As empresas são organizadas em ordem decrescente na pontuação do i-FEEEx e as mais bem colocadas entram nas listas finais em cada uma das categorias (De 50 até 300 funcionários; De 301 a 1500 funcionários; Acima de 1500 funcionários).

### 6.2. Pontuações por categoria

As pontuações das categorias variam de zero a 100, tanto nos índices do Questionário do funcionário, quanto no Questionário da empresa, assim como para o i-Match, i-CEO e i-Lid.

### 6.3. Cálculo da amostra mínima

Todos os funcionários da organização devem ser convidados a participar da pesquisa. O link da pesquisa deverá ser divulgado pela organização a todos os funcionários para que eles acessem o questionário. Para o acesso, eles deverão inserir identificador único estabelecido pela empresa (CPF, e-mail, matrícula, ou outro a ser definido pela empresa) e ano de nascimento, e o sistema irá gerar uma senha aleatória, confidencial e única.

A amostra mínima de respostas é calculada da seguinte forma:

Nº de funcionários	Amostra mínima
De 50 até 100 funcionários	Nº de funcionários x 0,75
De 101 a 200 funcionários	Nº de funcionários x 0,70
De 201 a 300 funcionários	Nº de funcionários x 0,65
De 301 a 500 funcionários	Nº de funcionários x 0,60
De 501 a 1.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,50
De 1.001 a 2.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,45
De 2.001 a 5.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,35
De 5.001 a 7.500 funcionários	Nº de funcionários x 0,25
De 7.501 a 10.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,20
De 10.001 a 20.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,15
Acima de 20.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,10

## 7. Auditoria

Ao avançar para a segunda etapa da pesquisa, as práticas das empresas pré-classificadas passarão a ser analisadas.

São verificados os seguintes atributos:

- coerência com o que foi solicitado na questão;
- objetividade, clareza e detalhamento da prática;
- consistência;
- exemplificação, quando possível;
- resultados e indicadores, quando possível;
- nível de implantação (não são aceitas práticas ainda não implantadas/aplicadas ou projetos) e tempo de existência da prática;
- abrangência ou público atingido.

Esses atributos são verificados em dois processos:

**Processo 1:** a leitura e análise da descrição das práticas da empresa será feita por um(a) especialista em gestão de pessoas.

**Processo 2:** a verificação das práticas de gestão de pessoas informadas pelas empresas será realizada por um(a) especialista em gestão de pessoas que conduzirá uma entrevista de até duas horas por videoconferência. A FIA selecionará até 24 pontos a serem verificados. As avaliações atribuídas serão registradas no sistema da pesquisa na seguinte escala: conformidade integral; conformidade parcial; e não conformidade. Os eventos de não conformidade e conformidade parcial acarretarão decréscimo da nota do i-GP. A ocorrência de excesso de pontos em não conformidade configurará a desclassificação da empresa automaticamente.

Em caso de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados nos processos de auditorias, bem como no não atendimento dos atributos estabelecidos, a empresa perde pontos no i-GP e pode até ser desclassificada.

Outras informações sobre a auditoria:

**Público:** a empresa deverá escalar o(a) principal responsável de RH da empresa e a pessoa responsável pela pesquisa como ponto focal na empresa.

**Período:** as auditorias serão agendadas com a empresa participante mediante consulta da FIA assim que a coleta de todos os dados for encerrada e a lista das pré-classificadas for definida.

**Verificação de denúncias:** caso haja denúncias consistentes feitas por funcionários da empresa respondentes da pesquisa, a FIA conduzirá um processo de verificação que poderá desclassificar a empresa.

## 8. Descrição das práticas em gestão de pessoas

No Questionário da empresa há 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, funcionários e 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.

Não são consideradas práticas ainda não implantadas ou aplicadas, ou projetos. Caso a empresa não adote ainda alguma prática formalmente, não assinale a questão, pois será gerada pontuação indevida para a avaliação, ocasionando a desclassificação da empresa.

Se a empresa for pré-classificada, é feita a análise das descrições das práticas, cuja avaliação afeta a nota do índice de Gestão de Pessoas (i-GP). Se a empresa não for pré-classificada, as descrições não são analisadas, não sendo consideradas na nota do i-GP.

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

## 9. Pontos de atenção

Alguns cuidados que devem ser tomados no decorrer da pesquisa, cujas ações podem levar a empresa à desclassificação:

### É PROIBIDO:

- ❖ Cobrar funcionários individualmente ou solicitar que informem ou comprovem se responderam à pesquisa;
- ❖ Exigir que funcionários respondam próximos aos seus superiores ou membros do RH;
- ❖ Solicitar que todos os membros 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(a) gestor(a) ou o RH ameaça 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 à equipe FIA ou pedir ajuda a um amigo ou parente;
- ❖ 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.

Atenção: São feitas verificações em todas as etapas da pesquisa, inclusive por meio de análises de *big data* das respostas dos funcionários. Inconsistências e problemas identificados, sejam na coleta junto aos funcionários, sejam na resposta do RH ao questionário de práticas, ou ações contrárias às diretrizes deste Laudo Técnico podem levar a organização participante à desclassificação do processo em qualquer etapa.

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

## 10. Referencial teórico

### 10.1. Questionário do funcionário

O Questionário do funcionário 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 funcionários. 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 funcionários (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 funcionário 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 funcionários desenvolvem a resposta à pergunta: “O que é importante aqui?” Essa resposta representa o clima da organização (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

### 10.2. Questionário da empresa

O Questionário 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 30 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. Os temas da pesquisa

### Aprendizagem

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.

### Carreira

A perspectiva concreta de crescimento profissional na empresa é um dos aspectos mais valorizados pelos colaboradores. Essa perspectiva 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.

### Comunicação

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.

## ESG

ESG é a sigla para *environmental, social e governance*, em inglês, que significa ambiental, social e governança, em português. O termo é utilizado para dizer quanto um negócio busca formas de minimizar seus impactos no meio ambiente, construir um mundo mais justo e responsável para as pessoas envolvidas e manter os processos mais adequados de gestão. A parte ambiental refere-se à conservação do meio ambiente, como aquecimento global e emissão de carbono, poluição do ar e da água, biodiversidade, eficiência energética e gestão de resíduos. Quanto ao pilar social, busca-se alcançar a satisfação dos clientes, diversidade e inclusão de pessoas, engajamento dos funcionários e a relação positiva com a comunidade. E a letra G (governança) avalia questões da administração geral, como a composição do conselho, a estrutura do comitê de auditoria, a conduta de ética, a relação com os governos, e até os canais de denúncias.

## Inovação e autonomia

A inovação pode acontecer em todos os lugares da empresa, ser promovida por qualquer pessoa, e ser de qualquer escala. É fundamental que a inovação seja estimulada pela organização e pelos gestores, pois é a exploração bem-sucedida de novas ideias, como instrumento do intraempreendedorismo. 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 funcionário, 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.

## Qualidade de vida no trabalho

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 colaborador 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.

## **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. 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. 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 funcionários 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.

## **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.

## 11. Referências

- 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 (Org.). **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**, v. 74, n. 5, p. 739- 751, 1989.
- JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 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](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 (Org.). **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 (Org.). **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*, v. 18, n. 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 - Seminários em Administração**, 2011.
- TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: funcionários satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **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. (Orgs.). **The Oxford Handbook of Participation**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 3-25.