

unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

THAÍS RODRIGUES ALVES VALLE LOPES

**ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO
EM ALGUMAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

Guaratinguetá
2015

THAÍS RODRIGUES ALVES VALLE LOPES

ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO EM
ALGUMAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso em Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado


Guaratinguetá
2015

L864e	<p>Lopes, Thais Rodrigues Alves Valle Estudo sobre clima organizacional e desempenho financeiro em algumas empresas brasileiras de capital aberto / Thais Rodrigues Alves Valle Lopes – Guaratinguetá, 2015. 50 f : il. Bibliografia: f. 45-46</p> <p>Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2015. Orientador: Profa. Dra. Andréia Maria Pedro Salgado</p> <p>1. Clima organizacional - Pesquisa 2. Motivação no trabalho. I. Título</p> <p>CDU 658.3</p>
-------	---

Thaís Rodrigues Alves Valle Lopes

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA”


APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA


Prof.^a Dr.^a ARMINDA EUGÊNIA MARQUES CAMPOS
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Orientador/UNESP-FEG


Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
UNESP-FEG


Prof.^a Dr.^a ARMINDA EUGÊNIA MARQUES CAMPOS
UNESP-FEG

Dezembro de 2015

DEDICATÓRIA

de modo especial e cheio de saudades, à minha avó Lelé, que sempre sonhou em ser engenheira e é meu maior exemplo de mulher.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus. Agradeço à Ele pela minha família, amigos e à todas as oportunidades que apareceram na minha vida,

ao meus pai, Otávio, pelo amor e apoio incondicional e por sempre acreditar mais em mim do que eu mesma,

à minha mãe, Denise, pelo amor e apoio incondicional e pela cumpridade mais verdadeira que existe,

à minha irmã, Louise, por tudo que já fez por mim e por ser minha melhor amiga,

ao meu irmão, Rafael, por ser o irmão mais extrafofinho do mundo,

ao meus avô, Walter, por ser O cara e por ter cuidado de mim mais como filha do que neta,

à minha grande família, que é a maior sorte que eu tenho na vida e em especial à Eliana, Leila, Thainá e Fábio que me socorreram algumas vezes e sempre estavam prontos para me ajudar,

à minha madrinha, Sônia, que eu escolheria para ser minha madrinha mais mil vezes se pudesse e que ficaria com ciúmes se não fosse citada aqui,

à minha querida, Didi, pelo carinho de sempre e por me ajudar a organizar meu quarto e minha vida,

aos meus amigos que fiz na faculdade, por terem me proporcionado tantos momentos inesquecíveis e em especial a Nathália e Paula por terem tornado tudo mais fácil e divertido,

às minhas amigas da vida toda, Bruna, Katrine, Luiza, Márcia e Fernanda por tudo que já fizeram por mim,

às minhas amigas, Vitória e Veridiana, que chegaram pra ficar e fizeram de 2014 e 2015 os melhores anos da minha vida,

e a todos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a minha formação.

LOPES, T. R. A. V. **Estudo sobre Clima Organizacional e Desempenho Financeiro em algumas empresas brasileiras de capital aberto**. 2015. Trabalho de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

RESUMO

Apesar de ser um estudo novo, a relação entre clima organizacional e desempenho financeiro tem sido muito estudada. O gerenciamento eficiente do clima organizacional pode ser uma ferramenta estratégica para o sucesso dos negócios. Funcionários satisfeitos, motivados e alinhados a estratégia da empresa produzem mais e, em consequência, melhoram o resultado financeiro da empresa que trabalham. O objetivo é verificar qualitativamente as possíveis relações entre os resultados de pesquisas de clima organizacional de três empresas brasileiras de capital aberto e indicadores financeiros entre 2010 e 2015. Verificou-se convergência dos resultados de clima organizacional e indicadores financeiros em duas das três empresas. Este trabalho contribuiu para reforçar as teorias de motivação de Herzberg e Maslow e também para ampliar a importância da gestão do clima organizacional e por fim, para incentivar as empresas a se preocuparem mais com a satisfação dos seus funcionários. Recomenda-se que mais estudos empíricos devem ser conduzidos para se aferir uma maior consistência dos resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Desempenho financeiro. Indicadores financeiros. Pesquisa de clima organizacional. Motivação.

LOPES, T. R. A. V. *Study on Organizational Climate and Financial Performance in some Brazilian publicly traded companies*. 2015. Graduate Work (Graduate in Industrial Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

ABSTRACT

Despite the fact that it is a recent study, the relationship between organizational climate and financial performance has been discussed a lot. The efficient management of organizational climate can be a strategic tool for business success. Employees that are satisfied, motivated and aligned with company's strategy produce more and, consequently, improve the financial results of the company they work. The aim of this work is qualitatively verify the possible relationship between the results of organizational climate surveys in three Brazilian public companies and financial indicators between 2010 and 2015. There was convergence of the results of organizational climate surveys and financial indicators in two of the three companies. This work has contributed to strengthening the Herzberg and Maslow's theories of motivation and also to enlarge the importance of managing the organizational climate and finally, to encourage companies to be more concerned with the satisfaction of its employees. It is recommended more studies that are empirical should be conducted to assess greater consistency of results.

KEYWORDS: Organizational climate. Financial performance. Financial indicators. Climate survey. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre os modelos de clima organizacional	16
Figura 2 - Relação entre os motivos de McClelland e os fatores de Kolb	19
Figura 3 - Definições dos índices econômico-financeiros	22
Figura 4 - Classificação da Pesquisa	26
Figura 5 - Metodologia da Pesquisa de Clima.	28
Figura 6 - Exemplo do cálculo da favorabilidade por fator/dimensão.	29
Figura 7 - Exemplo do cálculo de favorabilidade por questão.	30
Figura 8 - Exemplo do cálculo de favorabilidade geral.	30
Figura 9 - Fluxograma das etapas da pesquisa.....	31
Figura 10 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gap da Empresa A	35
Figura 11 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gaps da Empresa B.....	36
Figura 12 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gaps da Empresa C.....	37
Figura 13 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa A	40
Figura 14 - Rentabilidade do patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa A	40
Figura 15 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa B	41
Figura 16 - Rentabilidade do patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa B.....	41
Figura 17 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa C	42
Figura 18 - Rentabilidade do Patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa C.	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa A	32
Tabela 2 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa B.....	32
Tabela 3 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa C.....	33
Tabela 4 - Favorabilidade geral e for fator da Empresa A	33
Tabela 5 - Favorabilidade geral e por fator da Empresa B.....	34
Tabela 6 - Favorabilidade geral e por fator da Empresa C.....	34
Tabela 7 - Resultado consolidado dos fatores mais sensíveis à queda ou aumento de favorabilidade .	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVO	12
1.1.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3	DELIMITAÇÃO	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.1.1	MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.2	MOTIVAÇÃO.....	18
2.2	INDICADORES FINANCEIROS.....	20
2.3	RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES FINANCEIROS.....	23
3	MÉTODOS DE PESQUISA	26
4	ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	32
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS DE CLIMA.....	33
4.3	ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO	39
6	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Há muitas ferramentas gerenciais sendo desenvolvidas com o objetivo de melhorar o relacionamento entre empresa e cliente. Entretanto, percebe-se que no relacionamento entre empresa e funcionários há pouco interesse em desenvolver ferramentas gerenciais para aprimorar esta relação (BISPO, 2006).

A sobrevivência de uma empresa no mercado exige grandes esforços das organizações, principalmente em melhorias de seus processos e investimentos na utilização de novas tecnologias. Entretanto, somente esses fatores não garantem essa sobrevivência, é fundamental notar que as empresas são compostas por pessoas, que são responsáveis por planejar, coordenar e executar ações que nortearão os caminhos que a organização poderá seguir durante a sua vida. Em vista disso, percebe-se que não importa o tamanho dos investimentos, a tecnologia ou a eficiência da metodologia empregada nos processos se não houver pessoas plenamente habilitadas, capazes de prover benefícios para a organização (CESTARI, 2005).

A forma como as organizações gerem os seus Recursos Humanos impactam em diversos critérios de desempenho organizacional. Embora haja intensivo estudo empírico da relação entre recursos humanos e desempenho, bem como extenso desenvolvimento de modelos teóricos que explicam esta relação, uma variável importante que está atualmente em falta na análise teórica desta relação é o indivíduo (SIRCA; BABNIK; BREZNIK, 2013).

1.1 JUSTIFICATIVA

Hoje, o cenário econômico mundial é um ambiente complexo, com mudanças e transformações constantes em que as empresas buscam cada vez mais vantagens competitivas para sobreviver. As pessoas que trabalham nas empresas podem ser grandes aliadas na obtenção dessa vantagem competitiva. Organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários propiciam a geração de um clima organizacional positivo que pode implicar em um funcionário mais motivado, comprometido e alinhado à estratégia e valores da empresa que ele trabalha (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

De acordo com Kinpara e Laros (2014) é inegável a relação entre clima organizacional e desempenho da organização e ainda que essa relação seja complexa e que ainda não esteja

clara. Entre 1990 e 2000, Carr, Schmidt, Ford e DeShon, 2003 (apud KINPARA; LAROS, 2014) conseguiram reunir 51 estudos empíricos sobre clima organizacional. Alguns estudos que analisaram a relação entre clima organizacional e desempenho financeiro estão presentes em: (WOOD; BANDURA, 1989); (SCHNEIDER; SALVAGGIO; SUBIRATS, 2002); (ANCARANI; DIMARCO; GIAMMANCO, 2011); (NAKATA; VELOSO; FISCHER; DUTRA, 2009); (OSTROFF, 1993); (PATTERSON; WARR; WEST, 2004).

O crescente interesse pelo estudo do clima organizacional tem demonstrado uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho e o bom desempenho financeiro das organizações. Um estudo conduzido pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) validou este conhecimento essencialmente empírico ao demonstrar que entre 1997 e 2005, as melhores empresas para trabalhar no Brasil apresentaram retorno 170% acima do Índice Ibovespa e rentabilidade do patrimônio líquido de 17,8%, resultado superior à média das 500 Maiores Empresas do Brasil (11,3%).

Outro estudo mais recente realizado pela Você S.A comprovou que as 150 companhias listadas em 2012 entre as melhores para trabalhar pelo guia Você S.A. apresentaram uma rentabilidade sobre o patrimônio líquido quatro pontos percentuais acima da média das 500 empresas do anuário Maiores & Melhores da revista Exame (2012).

O Instituto Gallup também publicou um estudo recente que revela que empresas com funcionários altamente engajados tiveram um aumento de 342% no lucro por ações em relação às demais companhias (Revista Você RH, edição 25, março/abril 2013).

Em outra pesquisa, o Instituto Great Place to Work mostra que as 100 melhores empresas para trabalhar nos EUA tiveram um crescimento de valor de mercado de 10,32% ao ano de 1997 a 2011, enquanto o mercado (500 maiores empresas) cresceu apenas 3,71% ao ano (MACKEY; SISODIA, 2013).

A questão desta pesquisa é analisar de forma qualitativa entre as três empresas brasileiras que realizaram pesquisa de clima em uma determinada consultoria, os indicadores de desempenho financeiro e verificar se houve reciprocidade. O presente trabalho busca responder à seguinte questão: Existe reciprocidade entre clima organizacional e desempenho financeiro?

O engenheiro de produção é peça fundamental em indústrias e empresas de quase todos os setores. Ele gerencia os recursos humanos, financeiros e materiais de uma empresa, com o objetivo de aumentar sua produtividade e rentabilidade. Apesar do engenheiro de produção estar mais voltado para otimização de processos, a gestão de recursos humanos está cada vez

mais presente no seu dia-a-dia. Este trabalho pretende contribuir para os estudos de clima organizacional e para a engenharia de produção seguindo as premissas, já apontadas por Bispo (2006) de que a análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa são instrumentos valiosos para melhoria de qualidade e produtividade da empresa e também ampliar a visão de que, no longo prazo, a preocupação em gerenciar um clima organizacional cada vez mais positivo pode garantir maior sucesso nos negócios.

1.2 OBJETIVO

O objetivo é verificar qualitativamente as possíveis relações entre os resultados de pesquisas de clima organizacional de três empresas brasileiras de capital aberto e indicadores financeiros entre 2010 e 2015

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar quais fatores de clima organizacional foram mais sensíveis quando houve aumento ou queda de favorabilidade de clima organizacional.
- Verificar a relação qualitativa entre níveis de favorabilidade do clima e indicadores financeiros.

1.3 DELIMITAÇÃO

A análise fica delimitada a três empresas de capital aberto que realizaram pesquisa de clima organizacional entre 2010 e 2015 em uma consultoria de gestão de negócios localizada na cidade de São Paulo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A seção 1 contempla a introdução do trabalho e contém a justificativa, o objetivo e os objetivos específicos e a delimitação. A seção seguinte apresenta o referencial teórico do trabalho e abrange os seguintes temas: clima organizacional (incluindo modelos de clima e teoria da motivação), indicadores financeiros e a relação entre clima organizacional e

indicadores financeiros. A seção 3 corresponde ao método do trabalho e contém a classificação da pesquisa, a explicação do instrumento e os conceitos acerca de clima organizacional da pesquisa de clima utilizada, a apresentação das etapas da pesquisa e as empresas escolhidas. A análise de dados corresponde à seção 4 e a conclusão e as recomendações, à seção 5. A última seção contém as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O interesse dos efeitos da gestão de práticas de RH sobre trabalhadores tem crescido nos últimos anos. A gestão de Recursos Humanos de alto desempenho é geralmente definida como um conjunto de práticas de Recursos Humanos que visa aumentar as habilidades dos funcionários, a motivação deles e a oportunidade de participar nas tomadas de decisões (LI; FRENKEL; SANDERS, 2011).

Segundo Tang e Tang (2012), as práticas de Recursos Humanos de alto desempenho referem-se a um sistema alinhado de práticas destinados a aumentar a capacidade dos empregados, a motivação e oportunidades para a prestação de serviços satisfatórios para os clientes. Funcionários pertencentes a uma empresa sob a mesma gestão de Recursos Humanos compartilha uma opinião sobre como a empresa é administrada, esta percepção é chamada clima organizacional.

Para Sirca et al. (2013), o RH tem um papel importante na criação da cultura organizacional, como fonte de percepção do clima organizacional.

Clima organizacional pode ser definido como as percepções compartilhadas dos trabalhadores, o significado ligado às políticas, práticas e procedimentos vividos pelos trabalhadores, bem como os comportamentos que são recompensados, tolerados e esperados (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

Segundo Coda (1993), o clima organizacional é o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como: identificação com a empresa, modo de gestão, política de RH, missão da empresa e processo de comunicação.

A definição de clima organizacional é a percepção individual e específica do funcionário do impacto psicológico do ambiente de trabalho em seu próprio bem-estar. Indivíduos avaliam o que é importante para o seu bem-estar pessoal e se, ou não, os aspectos de seu trabalho fornecem os fatores que contribuem para o bem-estar. Um conceito amplo de clima organizacional, explica que os trabalhadores fomentam um sentimento de segurança. Esta sensação de segurança e confiança de que o grupo não vai constranger, rejeitar ou punir alguns por discordar com o próprio grupo permite a percepção de um ambiente não ameaçador e seguro para se cometer erros. Um ambiente de trabalho seguro cria um local

onde erros podem ser abordados e soluções podem ser geradas. Os empregados que percebem seus ambientes de trabalho como ameaçadores ou que não dão apoio adotam posturas permeadas de insegurança. Por outro lado, se os trabalhadores percebem que a organização os apoia e é confiável durante períodos difíceis, eles se apresentam mais suscetíveis a ser persistentes e inovadores quando confrontados com problemas inesperados (WOLF; DULMUS; MAGUIN, 2015).

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla. É a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

A pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta de planejamento estratégico, porque permite uma análise interna e externa da organização e também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa. A vista disso, o clima organizacional mostra o estado de satisfação ou insatisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, à empresa, a ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho e a seus superiores (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Pesquisas quantitativas sérias sobre o clima organizacional começaram por volta de 1970. As primeiras pesquisas sobre clima organizacional foram caracterizadas pela pouca concordância sobre a sua definição. Então, não houve quase nenhuma orientação conceitual para as primeiras pesquisas destinadas a avaliá-lo (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

Segundo Rizzatti (2002), esses primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos especialmente com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção.

2.1.1 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Há vários modelos de clima organizacional, o primeiro modelo a ser utilizado foi o de Litwin e Stringer (1968), apud Bispo (2006). O modelo utiliza um questionário baseado em nove fatores, assim denominados: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões de desempenho. Litwin e Stringer

realizaram estudos em três diferentes organizações americanas e constataram que cada uma das organizações apresentou resultados distintos em termos de satisfação e desempenho no trabalho.

O modelo de Sbragia (1983) baseou-se no modelo de Litwin e Stringer para realizar um estudo em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, identificando diversas falhas nas políticas de RH. Duas décadas depois, Kolb aperfeiçoou o modelo de Litwin e Stringer incluindo os estudos de psicologia aplicada às organizações (BISPO, 2006).

A Figura 1 apresenta a descrição dos fatores de cada modelo mencionado acima.

Figura 1 - Relação entre os modelos de clima organizacional

Modelo de Liwin e Stringer (1968)	Modelo de Sbragia (1983)	Modelo de Kolb (1986)
Responsabilidade - sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho.	Autonomia presente - quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões. Proximidade da supervisão - quanto as pessoas tem liberdade para fixar seus métodos de trabalho e exercitar sua iniciativa.	Responsabilidade - autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho.
Relacionamento - sentimento de boa camaradagem geral e ajuda mútua que prevalece na organização. Cooperação - percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).	Consideração humana - quanto as pessoas recebem de atenção.	Calor e apoio - sentimento de que a amizade é valorizada na organização, os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo.

<p>Estrutura - sentimento dos trabalhadores sobre as restrições (regras, regulamentos, procedimentos etc) em seu trabalho.</p>	<p>Apoio logístico proporcionado - quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.</p>	<p>Conformismo - grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar em vez de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.</p>
<p>Recompensa - sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.</p>	<p>Reconhecimento proporcionado - quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros. Tolerância existente - grau com que os erros das pessoas são tratados de forma construtiva antes do que punitiva.</p>	<p>Recompensa - obter recompensa por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições.</p>
	<p>Clareza percebida - quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.</p>	<p>Clareza organizacional - sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos.</p>
		<p>Liderança - disposição de assumir liderança quando surge essa necessidade; os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida.</p>
<p>Padrões - é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.</p>		<p>Padrões - grau em que a organização enfatiza normas e processos.</p>

<p>Identidade - sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso; sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.</p>	<p>Prestígio obtido - percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo, pelo fato de pertencerem à organização.</p>	
<p>Conflito - sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução de problemas.</p>		
<p>Desafio - sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções.</p>		
	<p>Condição de progresso - ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional.</p>	
	<p>Justiça predominante - grau que predomina nos critérios de decisão.</p>	
	<p>Estado de tensão - quanto as ações das pessoas são dominadas por, inicialmente lógica e racionalidade, e, posteriormente, por emoções.</p>	
	<p>Ênfase na participação - quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões.</p>	

Fonte: adaptado (BISPO, 2006)

2.1.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Kolb (1978), o clima organizacional é decorrente dos três motivos sociais básicos identificados por McClelland (1972): realização, afiliação e poder. A motivação é um processo interno ao indivíduo, mas acredita-se que o ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir da percepção que o homem tem do ambiente que ele constrói sua realidade. O ponto crucial deste conceito é que os indivíduos diferem em função de motivos relativamente estáveis. A teoria da motivação de McClelland (apud SCHÜLER; BRANDSTÄTTER; SHELDON, 2013) concentra-se principalmente em três motivos que impactam diretamente no comportamento humano, para ele os principais vetores da necessidade para que um ser humano pudesse obter a sua satisfação eram:

- O motivo de realização que é o desejo de "melhor desempenho" e a busca constante de superação de obstáculos com alto padrão de excelência, as pessoas com alta necessidade de realização se realizam quando se diferenciam na realização de suas tarefas.
- O motivo de afiliação que é o desejo de estabelecer e manter relacionamento amigável com os outros, as pessoas motivadas por essa necessidade preocupam-se com as relações interpessoais dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.
- O motivo de poder que é o desejo de ter um impacto sobre outros indivíduos e ganhar reputação e prestígio.

De acordo com a ideia de que os fatores motivacionais de McClelland (1972), influenciam diretamente no comportamento das pessoas e conseqüentemente no seu desempenho dentro da organização, alterando assim o clima organizacional, que Kolb (1978) propôs uma escala com sete categorias de clima já vistos na Figura 1. Essas categorias trazem, implicitamente, os fatores motivacionais, a Figura 2 traz a relação entre os motivos de McClelland e os fatores de Kolb.

Figura 2 - Relação entre os motivos de McClelland e os fatores de Kolb

Motivo de realização	Fatores de responsabilidade, padrões de desempenho e clareza
Motivo de afiliação	Fatores de recompensa, calor humano e apoio
Motivo de poder	Fatores de liderança e conformidade

Fonte: elaborada com base em (SCHÜLER; BRANDSTÄTTER; SHELDON, 2013)

O motivo de poder congrega as categorias de liderança e conformidade (normas, políticas, etc.), já o motivo de realização diz respeito a responsabilidade, padrões de

desempenho e clareza (de metas e objetivos) da organização e o motivo de afiliação está associado a recompensas, calor humano e apoio.

Dentre as várias teorias de motivação existentes estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997). Na teoria de Maslow, ele afirma que existe uma hierarquia das necessidades, compostas pelas necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e autorrealização. Para Maslow as necessidades consideradas de nível mais baixo (fisiológicas e de segurança) devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto (sociais, estima e autorrealização) e que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento; por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador. Um exemplo é a remuneração que está diretamente ligada à satisfação das necessidades fisiológicas e portanto se o ser humano não está satisfeito com a remuneração pode causar desmotivação mas não necessariamente a remuneração o motive (THIELKE et al., 2012)

Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997), os dois fatores se configuram em higiênicos, que são inerentes ao ambiente e fatores motivacionais que seriam inerentes a cada indivíduo. Esta teoria liga os fatores motivacionais à satisfação do funcionário com o trabalho e afirma que a insatisfação com o trabalho é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, ou seja, está ligado aos fatores higiênicos. São considerados fatores motivacionais para Herzberg: crescimento profissional, desenvolvimento e treinamento, autonomia e reconhecimento. Já os fatores higiênicos são necessários para ajustar os colaboradores a seu ambiente, porém não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade a longo prazo, eles referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, como: remuneração e benefícios, a política da empresa, o tipo de supervisão recebido, regulamentos internos etc. (SILVA; FONSECA, 2002)

2.2 INDICADORES FINANCEIROS

Avaliar o desempenho financeiro de uma empresa tem grande importância não só para gerentes, credores e investidores potenciais, mas também para analisar a competitividade entre empresas do mesmo setor por exemplo. A avaliação do desempenho de empresas é geralmente realizada dentro do contexto de análises financeiras. Os índices financeiros são derivados a partir de dados de folhas de demonstração de resultados e balanço patrimonial e

são considerados como ferramentas cruciais de medição de desempenho financeiro e determinação de ativos das empresas. Durante muitos anos, um grande número de estudos na literatura tem demonstrado os benefícios dos índices financeiros. Eles permitem analisar os dados de forma resumida e fornecem informações significativas para tomada de decisões. Os índices financeiros também demonstram os lados fortes e fracos das empresas em termos de liquidez, crescimento e lucratividade (YALCIN; BAYRAKDAROGLU; KAHRAMAN, 2012).

Para Alcalde e Paulo (2013), no mundo dos negócios, a presença de parâmetros e métricas permite que os gerentes avaliem a situação financeira das empresas. Não obstante ao seu amplo escopo de uso, não existe uma receita única e definitiva que mostra quando os indicadores devem ser usados e em que circunstâncias. O número de indicadores financeiros e a liberdade de usá-los pode sugerir maior segurança na compreensão de um negócio. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados para evitar excesso de confiança, o que pode acarretar decisões equivocadas, causando danos ou perdas para aqueles que dependem dessas informações. Assaf Neto (2003) também confirma que cuidados devem ser tomados para não estudar uma relação isoladamente, especialmente se ela será a base das decisões e conclusões subsequentes. O ideal é analisar um grupo de indicadores complementares e também compará-los ao longo do tempo e dentro dos setores.

O desempenho financeiro de uma empresa está relacionado aos resultados dos indicadores financeiros de lucratividade e receita, inclusive o grau de utilização do patrimônio e sua variação. Alguns indicadores são: retorno sobre o investimento, rentabilidade patrimonial, taxas de lucro operacional e outros indicadores de lucratividade e liquidez (OTTOBONI; OLIVEIRA PAMPLONA, 2001).

O indicadores financeiros tradicionais são agrupados nas seguintes categorias por ROSS *et al.* (1998), apud Ottoboni e Oliveira Pamplona (2001):

- Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;
- Medidas de solvência a longo prazo que objetivam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações a longo prazo. Incluem: Índice de Endividamento Geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa;

- Medidas de gestão de ativos ou giro cuja finalidade é determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Incluem o cálculo do Giro de Estoques, Giro de Contas a Receber e Giro do Ativo Total;
- Medidas de rentabilidade que visam medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Incluem Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, e Taxa de Retorno do Capital Próprio;
- Medidas de valor de mercado que somente são utilizadas para empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Incluem: Índice preço/lucro, Preço/valor patrimonial.

Os indicadores econômico-financeiros estão definidos na Figura 3.

Figura 3 - Definições dos índices econômico-financeiros

<i>EBITDA</i>	Significa lucro antes de descontar os juros, os impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa, ou seja, quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais. O EBITDA é utilizado essencialmente para analisar o desempenho das organizações, pois ele é capaz de medir a produtividade e a eficiência da empresa
Lucro Líquido ajustado	É o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis.
Margem <i>EBITDA</i>	Trata-se da divisão do EBITDA pela Receita Líquida. A Margem EBITDA é um bom indicador da margem operacional de uma empresa, e é amplamente utilizado em análises financeiras e análise por múltiplo.
Rentabilidade do Patrimônio líquido	É o principal indicador de excelência empresarial, porque mede o retorno do investimento sobre o capital próprio, ou seja, o retorno aos acionistas. A rentabilidade é calculada mediante a divisão dos lucros líquidos, legal e ajustado, pelos respectivos patrimônios líquidos, legal e ajustado.
Patrimônio Líquido	O Patrimônio Líquido é formado pelo grupo de contas que registra o valor contábil pertencente aos acionistas ou quotistas, ou seja, é o capital próprio da empresa. É a diferença entre Ativos e Passivos existentes no Balanço Patrimonial

Fonte: (MOSTRA et al., 2013)

Apesar das dificuldades, muitas empresas em busca de melhorar o seu desempenho financeiro, estão analisando pesquisas de clima organizacional e estudando formas de

melhorar as relações com os empregados procurando aumentar o desempenho e a produtividade das equipes (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010). A seção 2.3 aborda a relação entre clima organizacional e indicadores financeiros.

2.3 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES FINANCEIROS

Nas últimas duas décadas os estudiosos da gestão de Recursos humanos exploraram extensivamente a relação entre práticas de RH e desempenho organizacional (BOURNE et al., 2013). Percebe-se que o número de estudos empíricos sobre este tópico tem crescido e há provas meta-analíticas (provas de análise estatística de uma grande coleção de dados obtidos de outras análises) consistentes de que os sistemas de gestão de RH de alto desempenho amplamente definidos podem afetar positivamente o desempenho financeiro de uma empresa (COMBS et al., 2006).

Pesquisas recentes têm produzido uma infinidade de estudos empíricos que indicam que práticas de RH relacionadas ao alto desempenho são um fator-chave para o crescimento das organizações e da sua performance. Alguns pesquisadores sugerem que, ao assumir que práticas de RH tem uma relação direta com outros resultados organizacionais intermediários, como respostas dos funcionários e desempenho no trabalho, isso poderá possibilitar uma maior compreensão de como essas práticas contribuem para a eficiência do negócio (CAMPS; LUNA-AROCAS, 2012). A extensa pesquisa de Camps e Luna-Arocas (2012) sobre esta questão é a melhor prova de sua real complexidade e importância.

Bowen e Ostroff (2004) assumem que quando as práticas de RH são percebidas pelos funcionários como um diferencial e consideradas aplicadas consistentemente para todos, a percepção dos indivíduos, que compõem o clima organizacional, tenderá a ser reforçada pela coletividade. Ou seja, o sentimento de bem-estar vai levar a um melhor desempenho porque quando todos os funcionários estão motivados a adotar atitudes e comportamentos desejados pela organização, eles também ajudam a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Apesar da relevância, o estudo do clima organizacional ainda é um assunto relativamente novo. O clima organizacional em geral é a percepção que os empregados têm da organização em que trabalham. Tomando como premissa que a geração de um clima organizacional positivo percebido pelos funcionários é um investimento para a empresa. O

principal benefício é o aumento da motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, afetando a produtividade da empresa (NAKATA et al., 2009).

Apesar dos progressos feitos em pesquisas sobre a força do clima, ainda existem questões que precisam ser respondidas. No entanto, a partir de um ponto de vista prático, pode-se concluir que um clima positivo é normalmente superior a um clima cheio de incertezas e negativo, então as implicações para a prática são claras: a fim de maximizar a probabilidade de bom desempenho, é essencial promover de forma consistente e com força um clima positivo. Em suma, quando as unidades de trabalho interagem e se comunicam mais, são mais interdependentes e quando os líderes compartilham com clareza uma visão estratégica, conseqüentemente, o clima nessas unidades será mais positivo (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

Um estudo sobre clima organizacional foi apresentado por Schneider et al. (2005) onde verificou-se que o comportamento de uma unidade de trabalho voltada para a satisfação do cliente era um resultado dos efeitos do clima organizacional na satisfação do cliente em um departamento de vendas. Na teoria, essa interação é, de certa forma, esperada porque quanto mais consistentes a experiência dos funcionários acredita-se que seja mais provável que eles se comportem de forma consistente também e, conseqüentemente, espera-se resultados positivos no final. Um dos estudos mais consistentes sobre os resultados de pesquisa de clima foi realizado por Schneider et al. (2009), que demonstrou que as empresas com níveis mais elevados de clima organizacional tiveram maior satisfação do cliente e posteriormente desempenho financeiro superior (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

A visão de Van de Voorde, Paauwe e Van Veldhoven (2012) é de que há um *trade-off* entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho organizacional da empresa em que melhorias no desempenho organizacional são alcançadas às custas de redução do bem-estar do empregado. Baseado na teoria de Godard (2001) sobre o processo de trabalho em que os benefícios das práticas de RH tendem a diminuir quando os níveis de estresse são mais elevados. Em uma organização que tem o objetivo de aumentar seu desempenho financeiro, os funcionários podem intensificar o trabalho e demonstrar maiores níveis de estresse (VAN DE VOORDE; PAAUWE; VAN VELDHOVEN, 2012).

Outro ponto abordado por Van de Voorde, Paauwe e Van Veldhoven (2012) é que as práticas de RH estão mais relacionadas ao desempenho operacional do que ao desempenho financeiro já que o segundo é potencialmente sujeito a fatores intervenientes adicionais.

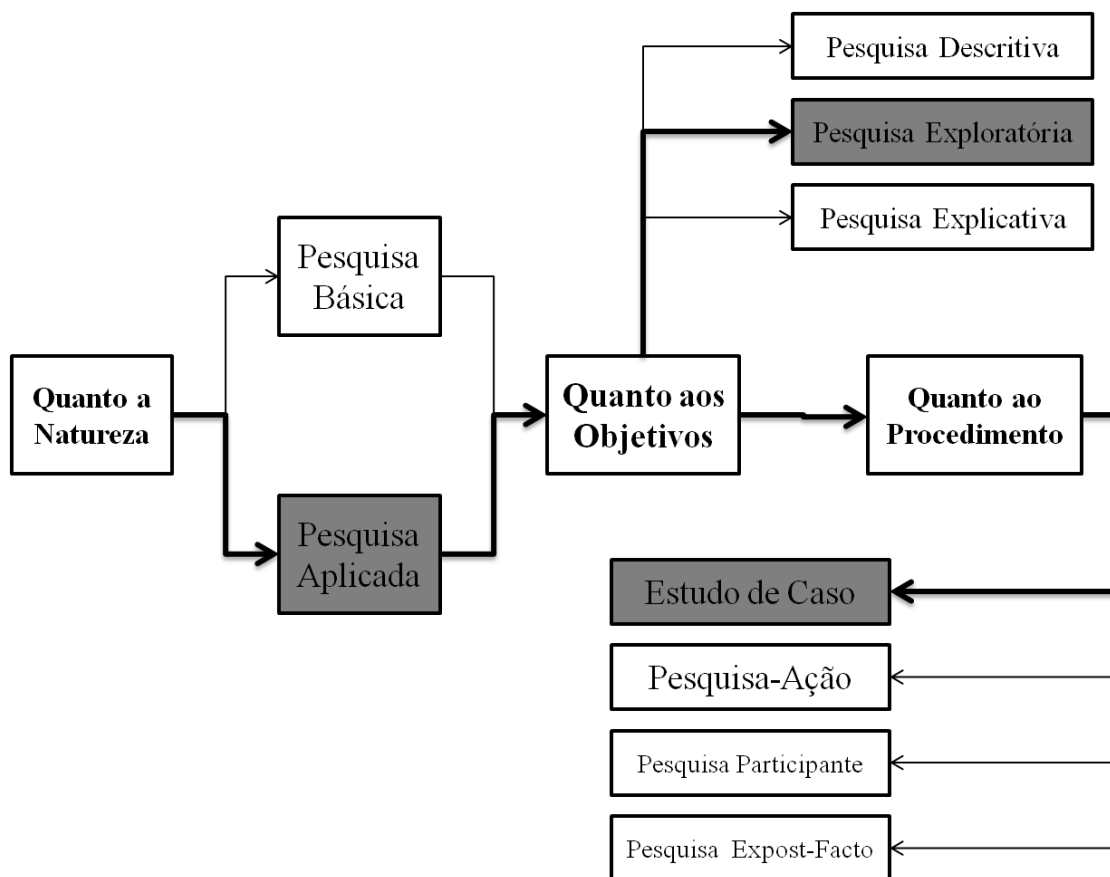
Em outro estudo, José et al. (2013) acredita que quanto mais efetiva e eficiente a gestão de RH mais os funcionários compreendem os objetivos da organização e contribuem para atingir tais objetivos. Portanto, uma gestão de RH eficiente e efetiva é essencial para geração de vantagem competitiva.

Apesar da relevância e consistência de descobertas sobre essa relação, os estudiosos têm argumentado que a ligação entre a gestão de RH e o desempenho ainda não foi provada e que é prematuro concluir que essa ligação está devidamente estabelecida. Alguns argumentam que a razão da incerteza dessa ligação é que grande parte das pesquisas sobre esse assunto utilizam estruturas de RH simplificadas e ignoram os mecanismos de capacitação e projetos sociais que fazem a diferença. No entanto, a falta de provas não significa que a ligação não existe, o que leva a argumentos para mais teorização e pesquisa exploratória (BOURNE et al., 2013).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Do ponto de vista da natureza deste trabalho, segundo Bertrand e Fransoo (2002), é classificado com uma pesquisa aplicada, pois visa proporcionar melhorias para a literatura atual. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) a abordagem do problema é qualitativa porque oferece um ponto de vista recente do problema analisado, dá profundidade aos fatos e trata da complexidade do problema e a influência de algumas variáveis.

Figura 4 - Classificação da Pesquisa



Fonte: O autor.

A pesquisa deste trabalho é considerada um estudo de caso, de acordo com Yin (2001), porque o estudo de caso é considerado uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto aos objetivos, esse trabalho é caracterizado como pesquisa exploratória já que existe pouco conhecimento sobre determinado fenômeno que está ocorrendo ou ocorreu (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

O estudo tem como referência pesquisas de clima aplicadas por uma consultoria de gestão de negócio em algumas empresas no período de 2010 a 2015 e os indicadores econômico-financeiros dessas empresas. Os indicadores considerados foram coletados dos relatórios anuais das empresas disponíveis na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A metodologia da pesquisa de clima aplicada pela consultoria nas empresas tem como referencial a teoria de McClelland (1972) sobre motivação humana e os modelos conceituais de Kolb (1978) sobre clima organizacional. O modelo deste trabalho é composto por dois conjuntos de fatores, o primeiro são fatores que predizem engajamento. Quando as pessoas estão engajadas, elas conhecem os objetivos da organização, são comprometidas com seu trabalho e dedicam esforço extra para alcançar suas metas, os fatores direcionadores de engajamento do modelo estudado neste trabalho são:

- Clareza e direcionamento: clareza das direções estratégicas, identificação com o propósito da organização. Entendimento de como o trabalho individual se encaixa com o todo;
- Confiança na liderança: confiança na capacidade dos líderes de executar os objetivos estratégicos. A crença que a companhia é bem administrada e bem posicionada para o sucesso;
- Qualidade e foco no cliente: Orientação para o cliente, entrega de produtos e serviços de alta qualidade e inovação com o desenvolvimento de novas ofertas;
- Respeito e reconhecimento: Condições que tornam o trabalho significativo e que reconhecem o desempenho superior. Respeito básico pelos colaboradores como pessoas;
- Oportunidades de desenvolvimento: oportunidades de crescimento e desenvolvimento que expandam as capacidades dos colaboradores;
- Remuneração e benefícios: Equidade dos sistemas de remuneração, tanto interna como externa, confiança de que o colaborador está recebendo um retorno apropriados pelos seus investimentos na organização.

O segundo conjunto são os fatores direcionadores de suporte organizacional que analisam o quanto a organização oferece um ambiente que habilita o colaborador a ser efetivo a dar o seu máximo no trabalho. Os fatores direcionadores de suporte organizacional são:

- Gestão do desempenho: Clareza nas metas pessoais, com o estabelecimento de expectativas ambiciosas porem realizáveis, com monitoramento e *feedback*;

- **Autonomia e *empowerment*:** Liberdade e responsabilidade pela tomada das decisões necessária para realizar o trabalho. Poder de voz e incentivos para encontrar novas e melhores maneiras de realizar as tarefas;
- **Recursos:** Ter as pessoas, as informações e os recursos físicos necessários para realizar o trabalho efetivamente;
- **Treinamento:** Participação em treinamentos relacionados ao cargo que assegurem os conhecimentos e as habilidades necessários para executar as tarefas e lidar efetivamente com clientes internos e externos;
- **Cooperação:** Presença de relacionamentos de trabalho afetivos dentro da equipe e entre equipes. Sensação de suporte e trocas de informações e recursos entre os colaboradores;
- **Trabalho estrutura e processo:** Eficiência operacional das estruturas e processos de trabalho dentro da organização. Sistemas que facilitam uma melhor entrega e o sucesso das pessoas.

O modelo, exposto na Figura 5 afirma que a união desses fatores tem impacto na efetividade dos colaboradores e que conseqüentemente também impactam: produtividade, desempenho financeiro, atração e retenção de talentos, fidelização de clientes e reputação externa.

Figura 5 - Metodologia da Pesquisa de Clima.



Fonte: (HAY GROUP 2015)

O questionário base de pesquisa de clima, presente no Anexo A deste trabalho relaciona cada pergunta com o fator acima mencionado. De acordo com a demanda da empresa, existe a possibilidade de personalizar o questionário, incluindo ou excluindo questões por exemplo. No questionário base, o participante pode responder à pergunta numa escala de 1 a 5 (escala likert), explicitando o quanto concorda com aquela afirmação, sendo que 1 significa discordo totalmente e 5, concordo totalmente. Além dessas respostas, também há a alternativa não sei/ não se aplica.

Outro conceito importante quanto a análise das pesquisas de clima é o índice de favorabilidade. O índice de favorabilidade é o indicador utilizado para avaliar e comparar a qualidade do clima organizacional na empresa. O cálculo do índice de favorabilidade pode ser feito de diversas formas, como por fator e dimensão, questões ou geral como exemplificados na Figura 6, Figura 7 e Figura 8 respectivamente, mas essencialmente é a soma das respostas respondidas com 4 e 5 sobre o total de respostas. No cálculo, não entram as respostas não sei/ não se aplica.

Figura 6 - Exemplo do cálculo da favorabilidade por fator/dimensão.

Suporte Organizacional		Fav.
Q1	Meu cargo me dá oportunidade de realizar um trabalho desafiador e interessante.	73%
Q2	Meu cargo permite que eu faça bom uso das minhas qualificações e habilidades.	76%
Q3	Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um bom trabalho.	69%
Q4	As condições em meu trabalho facilitam eu ser tão produtivo quanto posso ser.	71%
Média do Fator		72%

Fonte: (HAY GROUP 2015)

Neste caso, o resultado de favorabilidade do fator é calculado pela média de favorabilidade de cada questão correspondente àquele fator.

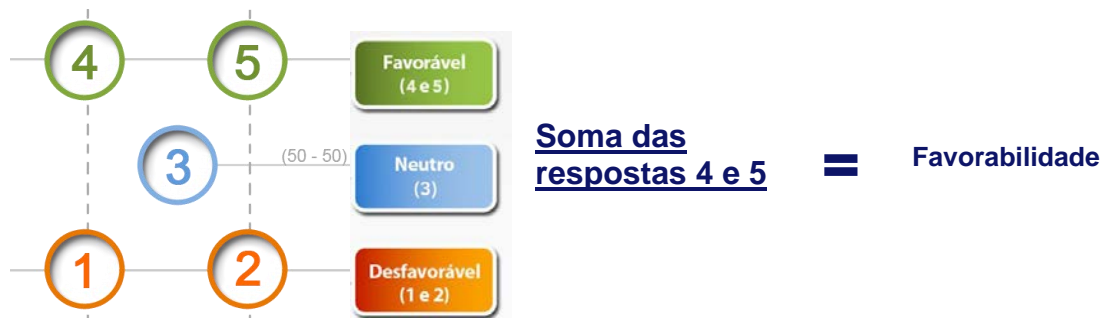
Figura 7 - Exemplo do cálculo de favorabilidade por questão.



Fonte: (HAY GROUP 2015)

A favorabilidade de cada questão é calculada pela percentagem de respostas 4 e 5 de todos os respondentes da pesquisa.

Figura 8 - Exemplo do cálculo de favorabilidade geral.



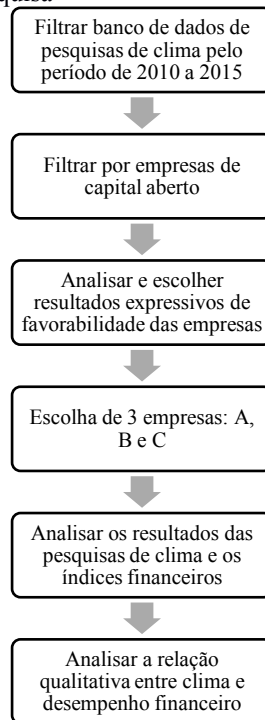
* No cálculo não entram as respostas não sei/ não se aplica

Fonte: Hay Group 2015

Para o cálculo da favorabilidade geral, são somadas as respostas 4 e 5 de todas as questões e a favorabilidade geral corresponde a percentagem destas respostas.

Para a escolha das empresas que serão estudadas o seguinte fluxograma na Figura 9 demonstrando as etapas da pesquisa foi elaborado.

Figura 9 - Fluxograma das etapas da pesquisa



Fonte: O autor.

A empresa A é uma das maiores empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento de venda direta. Fundada em 1969, hoje está presente no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França.

A empresa B é uma empresa brasileira que atua como adquirente multibandeira, sendo uma das responsáveis pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito, sendo uma das maiores da América Latina. Em junho de 2014 a empresa estava presente em mais de 1,4 milhões de pontos de venda espalhados por 5.500 municípios de todas as regiões do país, cobrindo 99% do território nacional.

A empresa C é uma empresa de energia, com negócios em distribuição, geração, comercialização de energia elétrica e serviços. Hoje, é considerada uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Leva energia a quase 20 milhões de consumidores e conseguiu, ao longo dos anos, liderar o segmento de energias renováveis no Brasil com uma matriz diversificada: de grandes e pequenas centrais hidrelétricas a parques eólicos, usinas de biomassa, térmicas a óleo combustível e usina solar

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A empresa A teve uma adesão à pesquisa de clima em média de 90% do total de funcionários. Em 2011 o número de funcionários que responderam foi 5.978, 6.063 em 2013 e 5.951 em 2014.

Tabela 1 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa A

Empresa A				2011		2013		2014	
Classes	xi		fi2011	xi*fi2011	fi2013	xi*fi2013	fi2014	xi*fi2014	
0 -	1	0,3	602	180,6	402	120,6	274	82,2	
0,6 -	2	1,3	1456	1892,8	1132	1471,6	1176	1528,8	
2 -	3	2,5	640	1600	651	1627,5	541	1352,5	
3 -	5	4	923	3692	1183	4732	1233	4932	
5 -	10	7,5	1294	9705	1595	11962,5	1522	11415	
10 -	20	15	1063	15945	1100	16500	1205	18075	
Soma			5978	33015,4	6063	36414,2	5951	37385,5	
Média				5,522817		6,005971		6,282221	

Fonte: O autor.

Da Tabela 1, sabe-se que a média do tempo de casa dos respondentes da Empresa A foi em torno de 5 em 2011 e 6 em 2013 e 2014.

A empresa B teve uma adesão à pesquisa de clima em média de 95% do total de funcionários sendo que em 2010 o número de funcionários que responderam foi 999, 1.314 funcionários em 2012 e 1.562 funcionários em 2014.

Tabela 2 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa B

Empresa B				2010		2012		2014	
Classes	xi		fi2010	xi*fi2010	fi2012	xi*fi2012	fi2014	xi*fi2014	
0 -	2	1	287	287	626	626	638	638	
2 -	5	3,5	361	1263,5	328	1148	486	1701	
5 -	10	7,5	351	2632,5	360	2700	438	3285	
Soma			999	4183	1314	4474	1562	5624	
Média				4,187187		3,404871		3,600512	

Fonte: O autor.

Da Tabela 2, pode-se dizer que a média do tempo de casa dos respondentes da empresa B foi em torno de 4 anos em 2010 e 3 anos em 2012 e 2014.

A empresa C teve uma adesão à pesquisa de clima em média de 97% do total de funcionários sendo que em 2010 o número de funcionários que responderam foi 5.921, 5.940 funcionários em 2012 e 7.287 funcionários em 2014. Na Tabela 3, tem-se a distribuição de frequência quanto ao tempo de casa dos respondentes da Empresa C, a média do tempo de casa dos respondentes desta empresa foi em torno de 10 anos em 2010 e 2012 e 8 anos em 2014.

Tabela 3 - Média aritmética ponderada do tempo de casa dos respondentes da Empresa C

Empresa C			2010		2012		2014	
Classes	xi	fi2010	xi*fi2010	fi2012	xi*fi2012	fi2014	xi*fi2014	
0 - 2	1	699	699	1017	1017	1822	1822	
2 - 5	3,5	948	3318	1083	3790,5	1512	5292	
5 - 10	7,5	1035	7762,5	903	6772,5	1055	7912,5	
10 - 15	12,5	1362	17025	948	11850	807	10087,5	
15 - 20	17,5	1877	32847,5	1989	34807,5	2091	36592,5	
Soma		5921	61652	5940	58237,5	7287	61706,5	
Média			10,41243		9,804293		8,468025	

Fonte: O autor.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS DE CLIMA

Os resultados de favorabilidade geral e por fator das pesquisas de clima de cada empresa estão nas Tabela 1, Tabela 2 e Tabela 3.

Tabela 4 - Favorabilidade geral e for fator da Empresa A

EMPRESA A	2011	2013	2014
Favorabilidade Geral	70	78	75
Clareza e direcionamento	75	79	76
Confiança nos líderes	72	78	76
Qualidade e foco no cliente	82	91	88
Respeito e reconhecimento	75	76	72
Oportunidades de desenvolvimento	66	78	73
Remuneração e benefícios	65	66	61

Gestão do desempenho	66	68	66
Autonomia e <i>empowerment</i>	64	74	73
Recursos	69	76	73
Treinamento	70	78	72
Cooperação	62	76	75
Trabalho, estrutura e processos	69	76	73

Fonte: O autor.

Tabela 5 - Favorabilidade geral e por fator da Empresa B

EMPRESA B	2010	2012	2014
Favorabilidade Geral	79	76	78
Clareza e direcionamento	80	79	81
Confiança nos líderes	83	81	82
Qualidade e foco no cliente	87	87	90
Respeito e reconhecimento	80	78	80
Oportunidades de desenvolvimento	77	78	79
Remuneração e benefícios	75	68	71
Gestão do desempenho	75	77	78
Autonomia e <i>empowerment</i>	86	80	84
Recursos	67	62	70
Treinamento	73	67	71
Cooperação	72	72	73
Trabalho, estrutura e processos	76	70	68

Fonte: O autor.

Tabela 6 - Favorabilidade geral e por fator da Empresa C

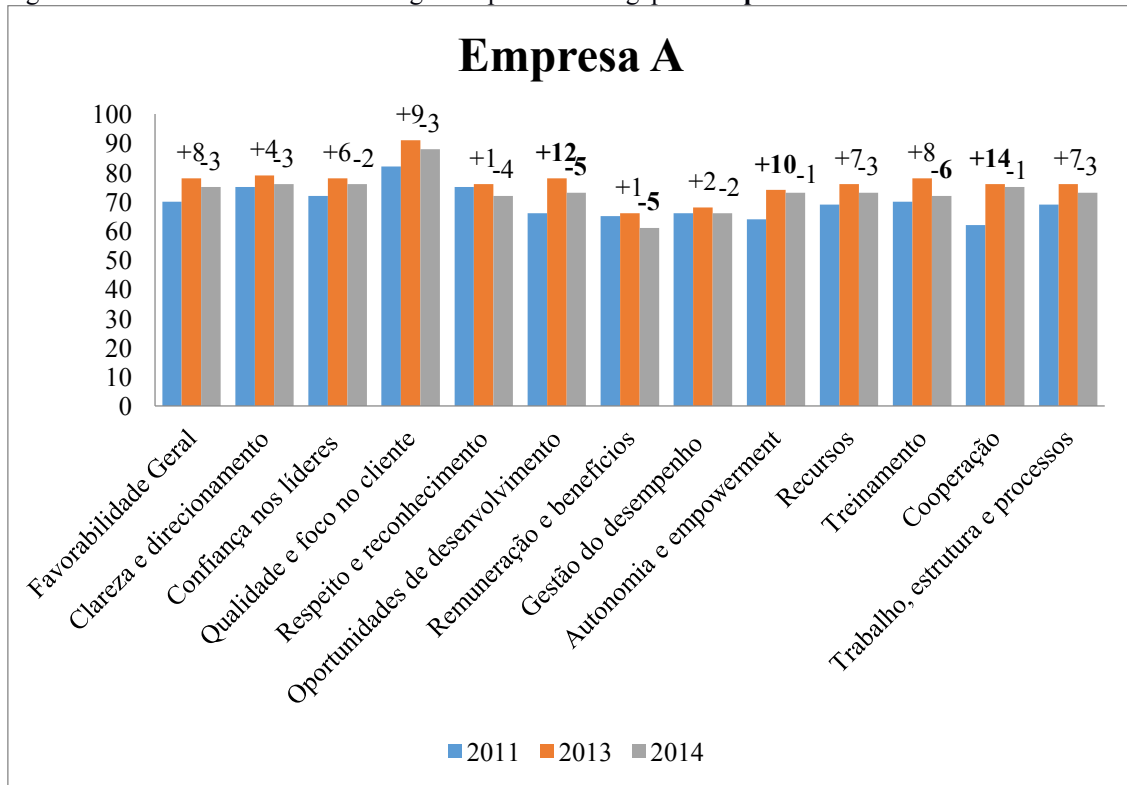
EMPRESA C	2010	2012	2014
Favorabilidade Geral	74	69	79
Clareza e direcionamento	81	79	86
Confiança nos líderes	82	65	78
Qualidade e foco no cliente	74	76	84
Respeito e reconhecimento	75	68	81
Oportunidades de desenvolvimento	69	61	77
Remuneração e benefícios	66	57	62
Gestão do desempenho	74	70	78
Autonomia e <i>empowerment</i>	77	72	80
Recursos	78	73	79
Treinamento	59	47	N/A
Cooperação	74	72	79
Trabalho, estrutura e processos	71	59	68

Fonte: O autor.

Para analisar os resultados das pesquisas de clima, a favorabilidade geral e os resultados por fator, presentes nos quadros acima, foram plotados em um gráfico de colunas explicitando os gaps de um ano para o outro. Assim pode-se concluir qual fator cresceu mais

quando a favorabilidade geral aumentou de um ano para o outro ou qual fator decresceu mais quando a favorabilidade geral diminuiu de um ano para o outro. As Figuras com os gráficos de cada empresa estão a seguir:

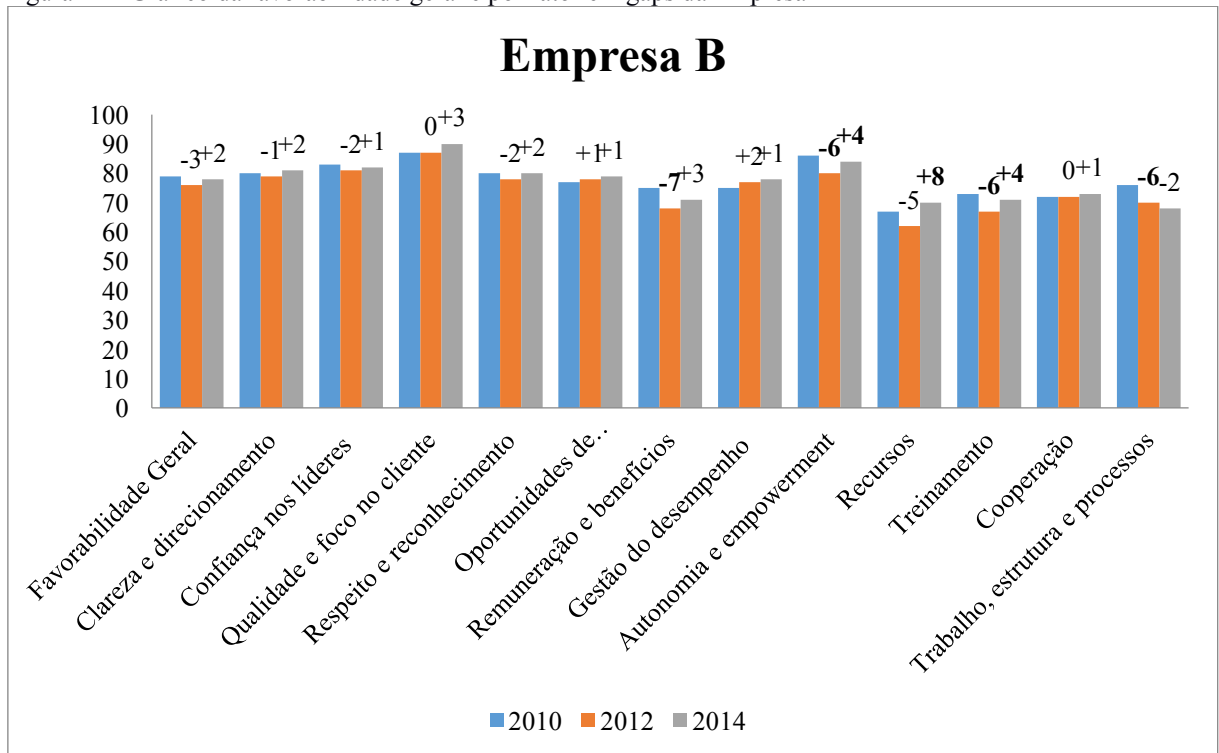
Figura 10 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gap da **Empresa A**



Fonte: o autor

Da Figura 10, pode-se aferir que a Empresa A cresceu 8 pontos de favorabilidade geral de 2011 para 2013 e decresceu 3 pontos de 2013 para 2014. De 2011 para 2013, os fatores que mais aumentaram a favorabilidade foram: Oportunidades de desenvolvimento, Autonomia e *empowerment* e Recursos que cresceram 12, 10 e 14 pontos respectivamente. De 2013 a 2014, os fatores que mais decresceram em favorabilidade foram: Oportunidades de desenvolvimento, Remuneração e benefícios e Treinamento que diminuíram 5, 5 e 6 pontos respectivamente.

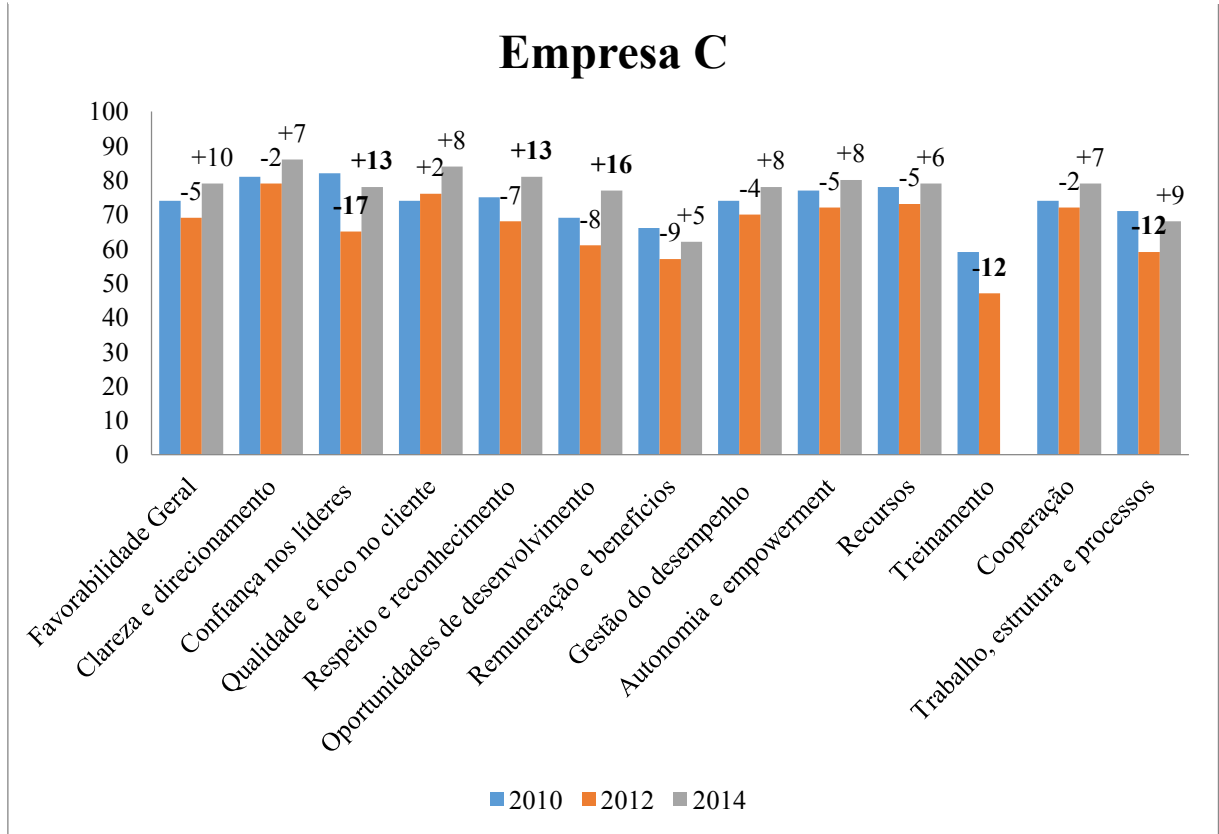
Figura 11 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gaps da Empresa B



Fonte: o autor

Sobre a Figura 11, conclui-se que de 2010 para 2012, a favorabilidade geral da Empresa B diminuiu 3 pontos e os fatores que mais diminuíram nesse período foram: Remuneração e benefícios (-7 pontos), Autonomia e *empowerment* (-6 pontos), Treinamento (-6 pontos) e Trabalho, estrutura e processos (-6 pontos). No período de 2012 a 2014, a favorabilidade geral da Empresa B aumentou 2 pontos e os fatores que mais aumentaram foram: Recursos (+8 pontos), Treinamento (+4 pontos) e Autonomia e *empowerment* (+4 pontos).

Figura 12 - Gráfico da favorabilidade geral e por fator em gaps da Empresa C



Fonte: o autor

Já na Figura 12, no período de 2010 a 2012 a favorabilidade geral da Empresa C diminuiu 5 pontos enquanto de 2012 a 2014 aumentou 10 pontos. No primeiro período os fatores que mais diminuíram foram: Confiança nos líderes (-17 pontos), Treinamento (-12 pontos) e Trabalho, estrutura e processos (-12 pontos).

Com o objetivo de ter uma ideia geral de quais fatores foram mais relevantes para as 3 empresas quando a favorabilidade geral aumentou ou diminuiu foram dados pesos de 1 a 12 de acordo com os gaps para cada empresa. O peso 12 foi atribuído ao fator mais sensível e assim por diante. Depois, esses pesos atribuídos para cada empresa foram somados. Na Tabela 4, pode-se ver o resultado consolidado.

Tabela 7 - Resultado consolidado dos fatores mais sensíveis à queda ou aumento de favorabilidade

FATOR	Queda de Favorabilidade	Aumento de Favorabilidade
Clareza e direcionamento	16	16
Confiança nos líderes	23	21
Qualidade e foco no cliente	13	26
Respeito e reconhecimento	23	20

Oportunidades de desenvolvimento	21	28
Remuneração e benefícios	32	13
Gestão do desempenho	9	16
Autonomia e empowerment	19	29
Recursos	22	22
Treinamento	34	19
Cooperação	9	22
Trabalho, estrutura e processos	30	17

Fonte: o autor

Quando houve queda de favorabilidade percebe-se que os fatores mais relevantes ou sensíveis à queda foram: Remuneração e benefícios, Treinamento e Trabalho, estrutura e processos. Quando a favorabilidade aumentou, os fatores mais relevantes ou sensíveis ao aumento foram: Autonomia e *empowerment*, Oportunidades de desenvolvimento e Qualidade e foco no cliente.

De acordo Thielke et al. (2012), a teoria de Maslow explica que remuneração e benefícios não motivam o funcionário mas se este não estiver satisfeito com esse fator pode causar desmotivação. O outro fator que também foi mais sensível a queda de favorabilidade e também pode ser explicado pela teoria dos dois fatores é trabalho, estrutura e processos. A teoria dos dois fatores de Herzberg também afirma que remuneração e benefícios e processos internos da empresa são considerados fatores higiênicos, ou seja, não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade a longo prazo, eles referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha (SILVA; FONSECA, 2002).

O fator treinamento foi o mais sensível quando houve queda de favorabilidade. Pode-se concluir que os funcionários valorizam que a empresa invista neles e se houver alguma percepção que isso não está acontecendo, pode causar desmotivação e afetar o clima organizacional. Na teoria de McClelland sobre motivação, o motivo de realização que geralmente é o mais presente na maioria das pessoas corresponde à busca constante da excelência. Portanto, pode-se relacionar com a teoria que a maioria das pessoas enxerga o fator treinamento como um degrau na busca da excelência. (SCHÜLER; BRANDSTÄTTER; SHELDON, 2013)

Quando houve aumento de favorabilidade, o fator mais relevante foi autonomia e *empowerment* que, segundo Schuler, Brandstatter e Sheldon (2013) está diretamente relacionado ao motivo de realização da teoria de McClelland e ao fator de responsabilidade de

Kolb que diz que o homem se motiva quando tem autonomia e quando se diferencia na realização do seu trabalho.

Oportunidade de desenvolvimento e qualidade e foco no cliente também foram bastante relevantes quando aumentou a favorabilidade, ou seja, o funcionário se motiva quando percebe que há oportunidade de crescer e se desenvolver na empresa e quando tem orgulho de pertencer e admira a empresa em que trabalha principalmente por seu relacionamento positivo com o cliente.

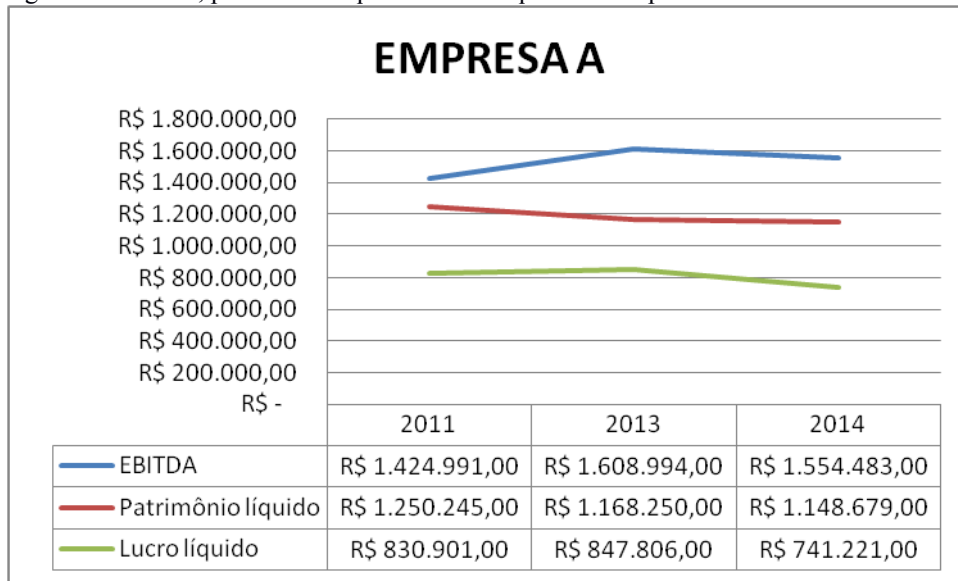
Na teoria dos dois fatores de Herzberg, ele também diz que crescimento profissional, que corresponde às oportunidades de desenvolvimento no modelo utilizado, e autonomia são fatores motivacionais e estão diretamente ligados à satisfação do funcionário com o trabalho (SILVA; FONSECA, 2002).

De um modo geral, relacionando com a teoria, percebe-se que os fatores que foram sensíveis a queda de favorabilidade geralmente são fatores de suporte organizacional, que ajudam o funcionário a realizar o seu trabalho mas não são determinantes para causar motivação. Por outro lado, percebe-se que quando aumentou a favorabilidade, os fatores que predizem engajamento dominaram.

4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO

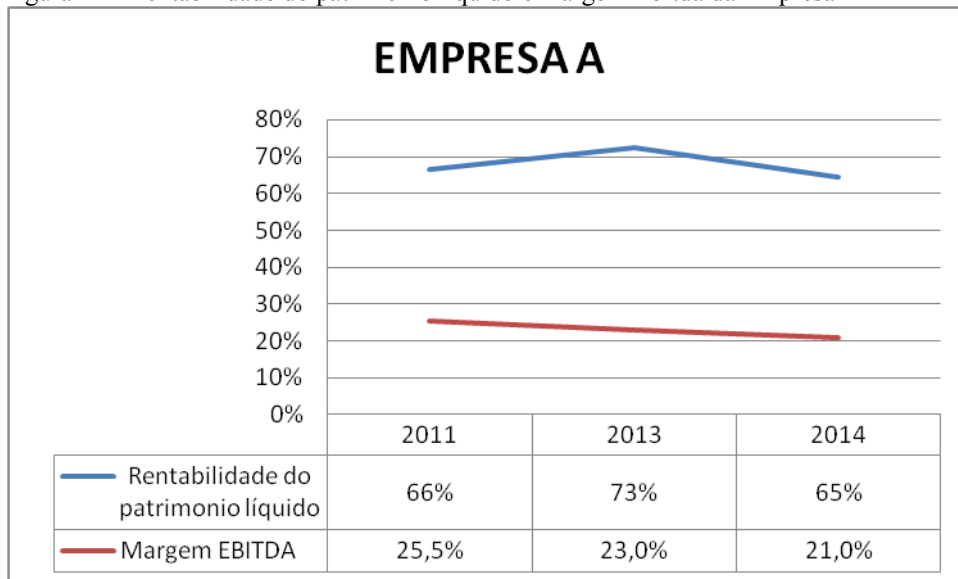
Todos os índices financeiros das empresas foram coletados dos seus relatórios financeiros anuais e já estão corrigidos. Os índices financeiros da empresa A foram plotados em gráficos e estão demonstrados na Figura 13 e Figura 14.

Figura 13 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa A



Fonte: o autor

Figura 14 - Rentabilidade do patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa A

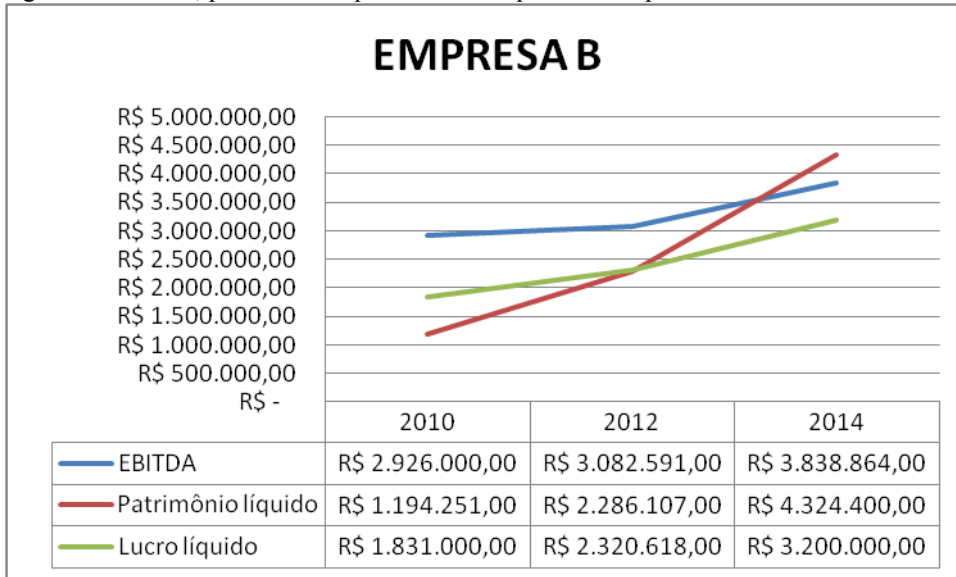


Fonte: o autor

Verifica-se uma convergência entre os dados de favorabilidade e o desempenho financeiro da Empresa A, pois no ano de 2013 que a empresa apresentou o melhor resultado de clima organizacional também foi o ano em que seu desempenho financeiro foi melhor. A rentabilidade do patrimônio líquido em 2013 foi 9% maior do que em 2011 e 12% maior do que em 2014. O *EBITDA* foi 13% maior do que em 2011 e 2% maior do que em 2014. Vale ressaltar que o setor de bens de consumo voltado para cosméticos dificilmente é afetado por crises econômicas.

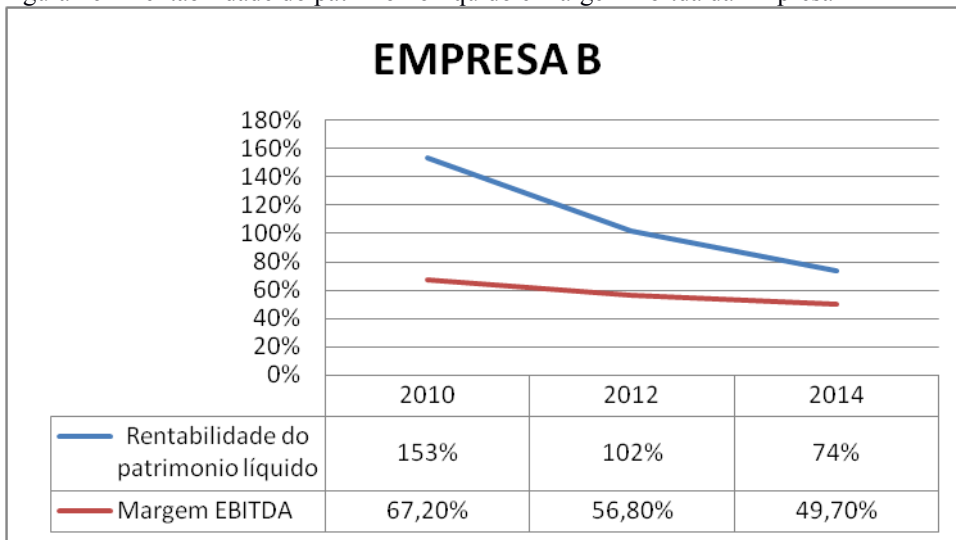
A empresa B tem seus índices financeiros plotados em gráficos nas Figura 15 e Figura 16.

Figura 15 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa B



Fonte: o autor

Figura 16 - Rentabilidade do patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa B



Fonte: o autor

No relatório anual da Empresa B, há uma questão que interfere em alguns dados utilizados neste trabalho, a empresa B entrou para o mercado de ações em junho de 2009. Por este motivo e por conta do patrimônio líquido possuir um valor baixo em 2010 e 2012, o índice de rentabilidade do patrimônio líquido foi tão alto nos mesmos períodos. Em busca de

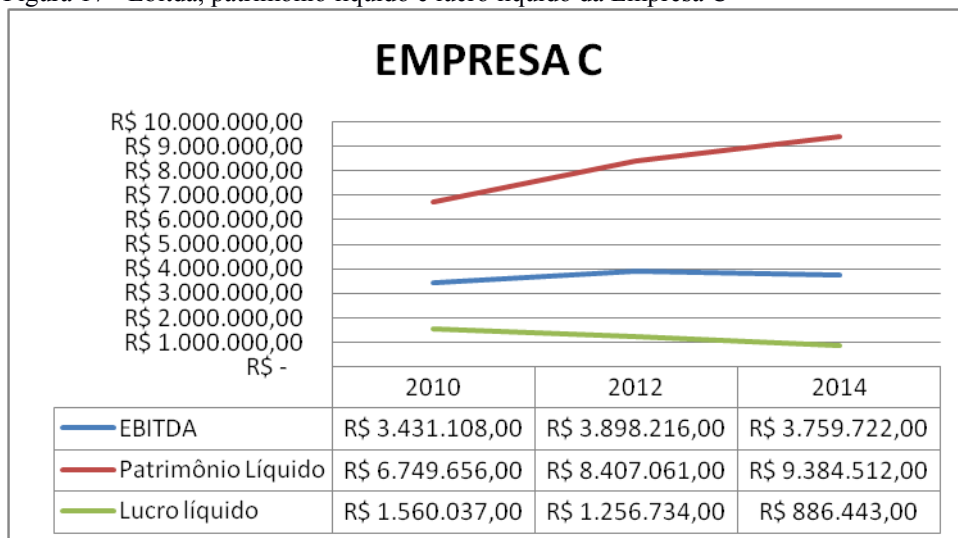
uma análise mais significativa, decidiu-se por não usar este resultado como comparativo e usar apenas o *EBITDA* e lucro líquido.

Verificou-se também que no ano de 2014 quando a empresa teve um ótimo resultado de favorabilidade geral foi o ano em que ela teve o melhor EBITDA e lucro líquido. Comparando com os outros anos, 2014 o EBITDA foi 31% maior do que em 2010 e 25% maior do que em 2012. O lucro líquido em 2014 foi 75% maior do que em 2010 e 35% maior do que em 2012.

Outro ponto que deve ser abordado sobre a empresa B é que os resultados de favorabilidade geral não variaram tanto desde 2010 e sempre se mantiveram altos. Isso indicada uma boa gestão de clima organizacional e por coincidência o desempenho financeiro apresentou um resultado cada vez melhor. Bowen e Ostroff (2004) afirmam que quando os funcionários percebem que há uma boa gestão de clima organizacional, eles tem um melhor desempenho e isso reflete nos resultados da empresa no longo prazo.

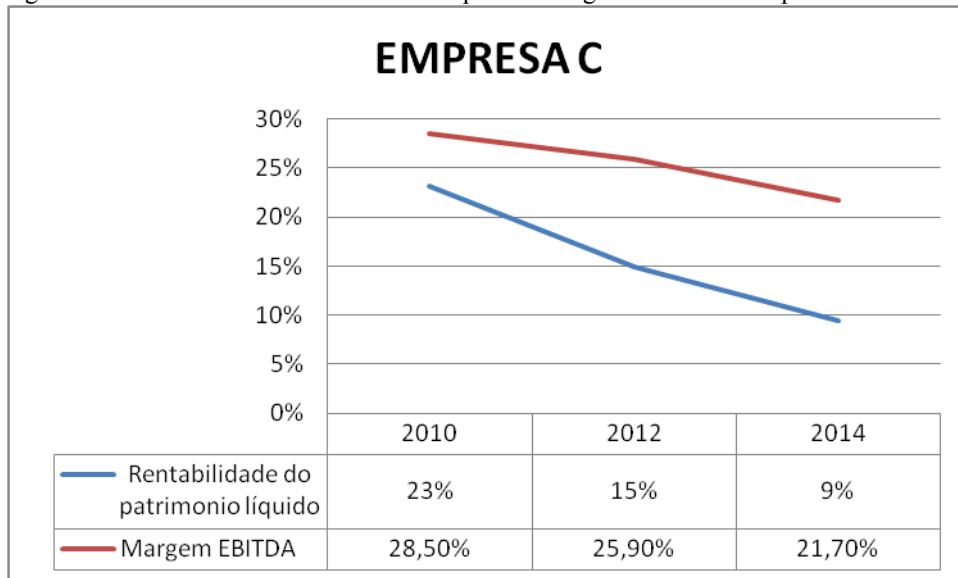
A empresa C, como já foi mencionado, pertence ao setor de energia. Em 2010, o cenário para esse setor era bem promissor e ainda contava com investimentos do governo. Já em 2014, o cenário mudou e com a crise hídrica que atingiu o Brasil, as usinas termelétricas movidas a combustíveis fósseis tiveram que ser mais utilizadas, deixando a conta de energia elétrica bem mais cara.

Figura 17 - Ebitda, patrimônio líquido e lucro líquido da Empresa C



Fonte: o autor

Figura 18 - Rentabilidade do Patrimônio líquido e margem Ebitda da Empresa C.



Fonte: o autor

Analisando os indicadores financeiros pelas Figura 17 e Figura 18 e o relatório anual da empresa C, percebe-se que o patrimônio líquido aumentou desde 2010. Isto aconteceu devido a concessão de áreas e incentivos do governo ao setor.

Verificou-se que não houve convergência entre os dados de favorabilidade de clima e os dados financeiros, como por exemplo, o EBITDA teve seu maior valor em 2012, quando a empresa apresentou o menor resultado de favorabilidade geral de clima organizacional. No ano de 2012, o setor elétrico passou por um marco histórico em que o governo aprovou uma regulamentação para reduzir as tarifas de energia elétrica no Brasil, consideradas umas das mais caras do mundo, aumentando bastante a competitividade e a oportunidade nesse setor para a empresa C.

A margem EBITDA e a rentabilidade do patrimônio líquido foram bastante afetadas em 2014 pelo momento de crise do setor de energia mesmo que neste ano a empresa tenha obtido o melhor resultado de clima organizacional.

Decidiu-se por não realizar uma comparação entre as três empresas quanto aos indicadores financeiros porque elas pertencem a setores diferentes e também respondem de forma diferente às influências do ambiente externo.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho de graduação atingiu o objetivo de verificar qualitativamente os resultados das pesquisas de clima das empresas escolhidas e seus indicadores financeiros. Houver convergência entre os dados de clima organizacional e índices financeiros nas empresas A e B. A empresa A apresentou o maior desempenho financeiro quando obteve o melhor resultado de clima e a empresa B sustentou resultados positivos de clima organizacional durante todo o período analisado e durante o mesmo período a empresa apresentou um desempenho financeiro sempre crescente. Quanto a empresa C, os dados de clima organizacional e os índices financeiros não convergiram, mas é importante considerar o momento de crise do setor elétrico brasileiro.

O principal indicador financeiro foi o *EBITDA* pois no caso da empresa B, optou-se por não analisar a rentabilidade do patrimônio líquido assegurando a consistência da comparação.

Este trabalho contribuiu para reforçar as teorias da motivação de Herzberg e Maslow, pois verificou-se que os fatores mais sensíveis ao aumento de favorabilidade foram oportunidades de desenvolvimento, qualidade e foco no cliente e autonomia e *empowerment* que configuram como fatores motivacionais e de realização para Herzberg e Maslow, respectivamente. Os fatores mais sensíveis a queda de favorabilidade foram treinamento, remuneração e benefícios e trabalho, estrutura e processos que configuram como fatores higiênicos e de necessidades básicas e higiênicas para Herzberg e Maslow, respectivamente.

Outra contribuição foi a ampliação da visão de que a gestão de clima organizacional é muito importante e que as empresas devem se preocupar com a satisfação de seus funcionários.

Como recomendação a futuros trabalhos sobre o mesmo assunto, sugere-se que as empresas sejam do mesmo setor. Assim a relação entre os dados das pesquisas de clima e os indicadores financeiros teriam maior solidez e a comparação seria mais significativa, como diz Assaf Neto (2003).

REFERÊNCIAS

- ALCALDE, A.; PAULO, L. **EBITDA margin in brazilian companies: Variance decomposition and hierarchical effects**. v. 58, n. 2, p. 197–220, 2013.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258–273, 2006.
- BOURNE, M. et al. Generating organisational performance The contributing effects of performance management practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1599–1622, 2013.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. **Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM system**. Academy of Management Review, 29, 203-221, 2004.
- CAMPS, J.; LUNA-AROCAS, R. A Matter of Learning : How Human Resources Affect Organizational Performance. **British Journal Of Management**, v. 23, p. 1–21, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em pauta, suplemento da Revista de Administração. São Paulo: IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- COMBS, J., LIU Y., HALL, A. Y KETCHEN, D. **“How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance”**. Personnel Psychology, vol. 59, nº 3, 501-528, 2006.
- JOSÉ, C. et al. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 129–140, 2013.
- KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. **Organizational Climate : Confirmatory Factor Analysis of Competing Measurement Models**. v. 30, n. 2, p. 111–120, 2014.
- LI, X.; FRENKEL, S. J.; SANDERS, K. Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1825–1842, 2011.
- NAKATA, L. E. et al. **Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**. Gestão Contemporânea, v. 6, n. 6, p. 45–68, 2009.

OTTOBONI, C.; OLIVEIRA PAMPLONA, E. DE. **Proposta De Pesquisa Para Avaliar a Necessidade De Se Medir O Desempenho Financeiro Das Micro E Pequenas Empresas.** XXI ENEGEP, Salvador, Bahia, n. Outubro 2001, p. 8, 2001.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, M. R. DOS; CODA, R.; MAZZALI, L. **Clima Organizacional E Desempenho Financeiro.** Revista Universo Contábil, v. 6, n. 2, p. 27–46, 2010.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361–388, 2013.

SCHÜLER, J.; BRANDSTÄTTER, V.; SHELDON, K. M. **Do implicit motives and basic psychological needs interact to predict well-being and flow? Testing a universal hypothesis and a matching hypothesis.** Motivation and Emotion, v. 37, n. 3, p. 480–495, 2013.

SILVA, V. S. DA; FONSECA, G. A. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da fundação visconde de cairu.** n. 2002, p. 1–27, 2002.

SIRCA, N. T.; BABNIK, K.; BREZNIK, K. **Towards Organizational Performance.** Industrial Management & Data Systems, v. 113, n. 3, p. 367–384, 2013.

TANG, T.; TANG, Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 885–895, 2012.

THIELKE, S. et al. **Maslow’s Hierarchy of Human Needs and the Adoption of Health-Related Technologies for Older Adults.** Ageing International, v. 37, n. 4, p. 470–488, 2012.

VAN DE VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOVEN, M. Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 391–407, 2012.

WOLF, D. A. P.; DULMUS, C. N.; MAGUIN, E. **Empirically Supported Treatment’s Impact on Organizational Culture and Climate.** Research on Social Work Practice, v. 22, n. 6, p. 665–671, 2015.

YALCIN, N.; BAYRAKDAROGLU, A.; KAHRAMAN, C. **Application of fuzzy multi-criteria decision making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries.** Expert Systems with Applications, v. 39, n. 1, p. 350–364, 2012.

ANEXO A - Questionário base para pesquisa de clima

Nº	Questões	Fator
Alternativas: (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Neutro (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente		
1	Sou encorajado a encontrar novas ou melhores formas de fazer as coisas.	Autonomia e empowerment
2	Eu tenho autonomia suficiente para realizar meu trabalho de forma eficaz.	Autonomia e empowerment
3	Existem boas oportunidades para que minhas idéias sejam aceitas e colocadas em prática.	Autonomia e empowerment
4	Considerando o momento atual, o direcionamento e as metas da Empresa estão adequadas.	Clareza e direcionamento
5	Eu entendo os objetivos e a estratégia da Empresa.	Clareza e direcionamento
6	Eu entendo como o meu papel contribui para os objetivos da Empresa.	Clareza e direcionamento
7	Estou confiante nas perspectivas de negócios da Empresa para os próximos anos.	Clareza e direcionamento
8	Na empresa há uma comunicação aberta e transparente com os empregados.	Confiança na liderança
9	Eu confio na alta liderança da Empresa.	Confiança na liderança
10	Em geral, a Empresa é administrada de maneira efetiva.	Confiança na liderança
11	Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo.	Cooperação
12	Minha equipe de trabalho recebe apoio de qualidade das áreas que dependemos.	Cooperação
13	A empresa incentiva a colaboração, troca de ideias e recursos entre as equipes.	Cooperação

14	Eu recomendaria esta Empresa para minha família ou amigos como um bom lugar para trabalhar.	Engajamento
15	Eu sinto orgulho de trabalhar nesta Empresa.	Engajamento
16	A Empresa me motiva a dar o máximo em meu trabalho.	Engajamento
17	Eu me sinto motivado para ir além das responsabilidades do meu cargo.	Engajamento
18	Por quanto tempo você pretende continuar trabalhando para esta empresa?	Engajamento
19	Eu entendo os resultados esperados do meu trabalho.	Gestão do desempenho
20	Quanto melhor meu desempenho, melhor será a minha remuneração.	Gestão do desempenho
21	Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho.	Gestão do desempenho
22	A empresa espera um alto nível de desempenho de seus empregados.	Gestão do desempenho
23	Meu superior imediato me orienta / aconselha no desenvolvimento da minha carreira.	Oportunidades de desenvolvimento
24	Eu tenho boas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.	Oportunidades de desenvolvimento
25	Existem boas oportunidades para alcançar meus objetivos de carreira nessa Empresa.	Oportunidades de desenvolvimento
26	A Empresa mantém foco no cliente, ou seja, procura entender e atender suas necessidades e exigências.	Qualidade e foco no cliente
27	Os produtos e/ou serviços fornecidos pela Empresa são de alta qualidade.	Qualidade e foco no cliente
28	As pessoas da minha equipe estão comprometidas a entregar produtos e/ou serviços com qualidade.	Qualidade e foco no cliente
29	A Empresa fornece suporte de alta qualidade ao cliente.	Qualidade e foco no cliente

30	A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho.	Recursos
31	Eu tenho os recursos que preciso para fazer o meu trabalho de forma eficaz.	Recursos
32	Eu tenho as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	Recursos
33	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem minhas necessidades.	Remuneração e benefícios
34	Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado (outras empresas).	Remuneração e benefícios
35	O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo na Empresa.	Remuneração e benefícios
36	A empresa oferece condições para equilibrar minha vida pessoal e profissional.	Respeito e reconhecimento
37	Sou reconhecido quando realizo um bom trabalho.	Respeito e reconhecimento
38	Sou tratado com respeito na empresa.	Respeito e reconhecimento
39	A empresa demonstra cuidado e preocupação com seus colaboradores.	Respeito e reconhecimento
40	Meu cargo permite que eu faça bom uso das minhas qualificações e habilidades.	Suporte organizacional
41	Meu cargo me dá oportunidade de realizar um trabalho desafiador e interessante.	Suporte organizacional
42	As condições em meu trabalho facilitam eu ser tão produtivo quanto posso ser.	Suporte organizacional
43	Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um bom trabalho.	Suporte organizacional
44	O fluxo de trabalho na minha equipe é bem organizado.	Trabalho, estrutura e processo
45	A Empresa é inovadora em seus métodos operacionais de trabalho (uso de novas tecnologias ou abordagens criativas).	Trabalho, estrutura e processo

46	A Empresa é organizada e estruturada de forma eficiente.	Trabalho, estrutura e processo
47	A Empresa me fornece os treinamentos necessários para realizar meu trabalho.	Treinamento
48	Os novos funcionários recebem treinamento que necessitam para realizar seu trabalho.	Treinamento
49	Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função.	Treinamento