

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MILENE MONTEMESSO CUNICO

**POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM OLHAR SUBSTANTIVO**

Porto Alegre  
2019

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MILENE MONTEMESSO CUNICO

**POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM OLHAR SUBSTANTIVO**

Porto Alegre  
2019

MILENE MONTEMESSO CUNICO

**POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM OLHAR SUBSTANTIVO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre  
2019

## Ficha Catalográfica

C972p Cunico, Milene Montemesso

Possibilidades da Comunicação Organizacional : um Olhar Substantivo / Milene Montemesso Cunico . – 2019.

175.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Cláudia Peixoto de Moura.

1. Comunicação Organizacional. 2. Ações. 3. Olhar Substantivo. 4. Indivíduo. 5. Premiações. I. Moura, Cláudia Peixoto de. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051



MILENE MONTEMESSO CUNICO

**POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM OLHAR SUBSTANTIVO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: 31 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Peixoto de Moura – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jane Rech - UCS

Porto Alegre  
2019

## AGRADECIMENTOS

A palavra gratidão define este momento. Agradeço imensamente a Deus por me permitir construir esse caminho.

À minha família, por entenderem os momentos de ausência, pela colaboração de “fazer silêncio” quando estava imersa na pesquisa, pelos sorrisos e abraços cheios de amor, os quais me fizeram superar o cansaço por tantas vezes.

À minha mãe, que, com sua simplicidade e carinho, sempre me apoiou, me deu suporte nos afazeres da casa e no cuidado com meus filhos.

À minha orientadora, professora doutora Cláudia Peixoto de Moura, pela sua paciência em conduzir meus pensamentos, pela compreensão durante os momentos pessoais difíceis enfrentados no decorrer do mestrado, pelo seu conhecimento precioso compartilhado e, principalmente, pelo carinho e amizade que construímos nesse período.

À professora doutora Cleusa Maria Andrade Scrofernecker, membro da minha banca, pelas conversas realizadas no café, pela partilha do seu conhecimento e pelas críticas, que foram muito construtivas para o desenvolvimento do trabalho.

À professora doutora Jane Rech, também membro da minha banca, por fazer parte da minha jornada acadêmica desde a graduação, por termos essa afinidade tão positiva, por estar presente em momentos tão importantes da minha vida, e por ser essa pessoa iluminada.

Aos colegas do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR), por terem dividido tantas experiências e conhecimento, pelo apelido de “gringa”, e pelo carinho de sempre.

Aos colegas mestrandos e doutorandos do PPGCom PUCRS; em especial, Francinete Louseiro de Almeida, Luciane Fugali e Suelen Backes, amigadas que permanecerão para sempre no coração, pelas conversas profissionais e por aquelas divertidas, pelas trocas de ideias e pelos conselhos carinhosos.

A todas as pessoas que colaboraram comigo neste trabalho de maneira especial.

## RESUMO

Esta dissertação propõe possibilidades de uma comunicação organizacional direcionada para o olhar substantivo, que envolve simultaneamente as dimensões econômicas e de natureza humana, priorizando em suas ações o indivíduo. O encontro teórico é pautado em investigações das áreas do conhecimento da administração, com a abordagem da teoria das organizações substantivas (RAMOS, 1989; SERVA, 1996, 1997); das novas tendências da comunicação organizacional (NARDI, 2006; LIMA, 2008; MARCHIORI, 2009; PÉREZ & MASSONI, 2009; SCROFERNEKER, 2010, 2012; BALDISSERA, 2010; SROUR, 2012; KUNSCH, 2010, 2016; MUMBY, 2010; PERUZZO, 1999, 2017; OLIVEIRA & PAULA, 2010); da realidade social, pela perspectiva da sociologia (DEMO, 1995); e da visão transformadora apontada pela educação (FREIRE, 1977, 2009). Sendo o objeto de pesquisa, a comunicação organizacional a partir do olhar substantivo, coletaram-se os dados dos prêmios nacionais de gestão de pessoas, por meio da internet (FRAGOSO et al., 2015), e analisou-se empiricamente, através da metodologia de análise textual discursiva (MORAES & GALIAZZI, 2007), o prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”, que discursivamente apresenta como parâmetro a priorização do sujeito nas organizações. Com base nos elementos revelados na teoria e na análise empírica, foram concebidos as cinco possíveis categorias da comunicação organizacional substantiva: priorização do indivíduo, satisfação social, interesse organizacional, presença estratégica e apoio operacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional; ações; olhar substantivo; indivíduo; premiações.

## ABSTRACT

This dissertation proposes possibilities of an organizational communication directed to the substantive look, which simultaneously involves the economic and human nature dimensions, prioritizing in their actions the individual. The theoretical meeting is based on investigations of the areas of management knowledge, with the approach of the theory of substantive organizations (RAMOS, 1989; SERVA, 1996, 1997); of the new trends in organizational communication (NARDI, 2006; LIMA, 2008; MARCHIORI, 2009; PÉREZ & MASSONI, 2009; SCROFERNEKER, 2010, 2012; BALDISSERA, 2010; SROUR, 2012; KUNSCH, 2010, 2016; MUMBY, 2010; PERUZZO , 1999, 2017; OLIVEIRA & PAULA, 2010); from social reality, from the perspective of sociology (DEMO, 1995); and the transformative vision pointed by education (FREIRE, 1977, 2009). Being the object of research, the organizational communication from the substantive look, we collected the data of the national people management awards, through the internet (FRAGOSO et al., 2015), and it was empirically analyzed through the methodology. Of discursive textual analysis (MORAES & GALIAZZI, 2007), the award “The Best Companies to Work for in Brazil - You S / A and FIA”, which discursively presents as a parameter the prioritization of the subject in organizations. Based on the elements revealed in theory and empirical analysis, the five possible categories of substantive organizational communication were conceived: prioritization of the individual, social satisfaction, organizational interest, strategic presence and operational support.

Keywords: organizational communication; actions; substantive look; individual; awards.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Prioridades do tipo de organização .....	32
Figura 2: Dimensões da Comunicação Organizacional.....	42
Figura 3: Comunicação Organizacional Substantiva .....	43
Figura 4: Elementos Revelados, Categorias Finais e Categorias da Comunicação Organizacional Substantiva. ....	94
Figura 5: Comunicação Organizacional Substantiva .....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos Constitutivos da Ação Racional Substantiva.....	31
Quadro 2: Elementos Originais – Dimensão Humana.....	51
Quadro 3: Elementos Originais – Dimensão Cultural.....	54
Quadro 4: Elementos Originais – Dimensão Estratégica.....	55
Quadro 5: Elementos Originais – Dimensão Instrumental.....	56
Quadro 6: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Humana.....	57
Quadro 7: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Cultural.....	59
Quadro 8: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Estratégica.....	59
Quadro 9: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Instrumental.....	60
Quadro 10: Critérios de pesquisa para a seleção dos prêmios.....	64
Quadro 11: Elementos teóricos revelados da comunicação organizacional substantiva.....	65
Quadro 12: Particularidades do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV.....	66
Quadro 13: Particularidades do Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia.....	67
Quadro 14: Particularidades do Ranking GPTW Brasil – Melhores Empresas para Trabalhar.....	68
Quadro 15: Particularidades do Prêmio Destaque Gestão de Pessoas.....	69
Quadro 16: Particularidades do Prêmio Gestão RH.....	70
Quadro 17: Particularidades do Prêmio As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA.....	71
Quadro 18: Particularidades do Prêmio Aberje.....	73
Quadro 19: Particularidades do Prêmio Melhores em Gestão.....	74
Quadro 20: Categorias Emergentes e Categorias Finais da Análise.....	83
Quadro 21: Categorias da Comunicação Organizacional Substantiva.....	97

## SUMÁRIO

<b>1 PLANEJANDO O CAMINHO: COMPREENSÃO DO PROJETO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 CONSTRUINDO RELAÇÕES: SURGIMENTO DA COMPREENSÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	24
2.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	36
2.3 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, UMA PERSPECTIVA SUBSTANTIVA.....	41
<b>3 ANALISANDO OS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS: SURGIMENTO DA COMPREENSÃO EMPÍRICA .....</b>	<b>62</b>
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CORPUS .....	62
3.2 APRESENTAÇÃO DO PRÊMIO “AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL – VOCÊ S/A E FIA” .....	76
3.3 ANÁLISE TEXTUAL DISCURSIVA, CATEGORIAS EMERGENTES .....	77
<b>4 APROXIMANDO ELEMENTOS: REVELAÇÃO DAS CATEGORIAS SUBSTANTIVAS</b>	<b>92</b>
4.1 RELAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS .....	92
4.2 CATEGORIAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SUBSTANTIVA.....	95
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE A - CODIFICAÇÃO, FRAGMENTOS E UNIDADES DE SENTIDO .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE B - UNIDADES DE SENTIDO E CATEGORIAS EMERGENTES.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO EMPRESA (MEPT – 2019).....</b>	<b>125</b>

## 1 PLANEJANDO O CAMINHO: COMPREENSÃO DO PROJETO

224% de satisfação dos colaboradores.  
239% de satisfação dos consumidores.  
132% de retorno sobre o investimento.  
(PARO et al., 2019)

Os números apontados acima fazem parte dos resultados preliminares da primeira edição da Pesquisa “Empresas Humanizadas do Brasil” (EHBRs), realizada no período 2018/2019, pelos autores Pedro Paro, Rodrigo Caetano e Mateus Gerolamo. O método e os resultados da pesquisa foram elaborados por Pedro Paro, em seu trabalho de doutorado na EESC-USP. Os dados foram apresentados na 1ª Conferência Latino-Americana sobre o Capitalismo Consciente, em São Paulo, no dia 20 de março deste ano. Abordados isoladamente, eles despertam o interesse, e impressionam quando se descobre que esses percentuais são índices que determinam o quanto as empresas humanizadas superam os dados das empresas comuns<sup>1</sup>. Segundo os autores (PARO et al., 2019), as empresas que buscam esse propósito são naturalmente mais lucrativas e prósperas.

Essa realidade, praticada e compartilhada nas EHBRs, convida à reflexão sobre os valores que estruturam a sociedade, as organizações e os indivíduos. Kunsch (2010) evidenciava essa nova era como um momento de questionamentos:

[...] o relacionamento entre o controle e a liberdade organizacional, a natureza do poder e da autoridade, o individualismo e o coletivismo, a informação e o conhecimento. A responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia e, principalmente, o comportamento dos seres humanos, são cada vez mais questionados pelas organizações, pelas sociedades e pelas pessoas (KUNSCH, 2010, p. 11).

Ramos (1981) também demonstrava inquietude à sociedade contemporânea e aos resultados da modernização, há pelo menos três décadas, tais como: “[...] a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas” (RAMOS, 1981, p. 22). Infelizmente, as preocupações apontadas pelo autor, nos anos 80, foram se confirmando, e aquela sociedade deslumbrada pela lógica do mercado, focada na produção, no alcance de resultados financeiros e, exclusivamente, voltada ao lucro,

<sup>1</sup> Nomenclatura utilizada pelos autores: PARO, Pedro; CAETANO, Rodrigo; GEROLAMO, Mateus (2019), para definir as empresas que não buscam práticas conscientes e humanizadas.



permanece em sua grande maioria até os dias de hoje. Porém, algumas organizações iniciam um processo de despertar e se dão conta de que o desenvolvimento do potencial do homem não necessariamente está ligado ao aumento de produção de mercadorias, progresso tecnológico, controle de forças e da natureza, aumento de capital. Logo, a perspectiva mercadológica não resume inteiramente a natureza humana e não abrange em sua totalidade a ordenação da vida individual e social, conforme aponta Ramos (1981):

O mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social. Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral. Assim, uma teoria política e administrativa centrada no mercado, como é característico da que atualmente prevalece e é largamente ensinada, pressupõe que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, resume completamente a natureza humana (RAMOS, 1981, p. 148).

Os avanços tecnológicos, o progresso industrial e a revolução dos processos de informação são evidentes nas últimas décadas. Essas constantes novidades acarretam em mudanças sociais importantes, como a substituição do esforço físico no trabalho, a extensão do ambiente empregador para a residência do funcionário, a facilidade e a agilidade em que é possível receber e dar uma informação; enfim, a globalização que integra as pessoas, as organizações, a sociedade e o meio ambiente. Por outro lado, esse avanço está sendo acompanhado por graves problemas relacionados ao desequilíbrio ecológico, crescente desigualdade econômica e social, aumento do desemprego, desenvolvimento de doenças psíquicas nos trabalhadores, dominação e sofrimento do indivíduo nas organizações. Fatores que comprometem gradativamente a evolução e emancipação do ser humano, a autorrealização, a satisfação social e o progresso para a sustentabilidade.

É diante desse cenário, na maioria das vezes desmotivador, que se desejou desenvolver esta pesquisa, com o intuito de que pudesse contribuir, de alguma forma, para que esse contexto evoluísse em prol do ser humano. Não se espera divagar por um caminho utópico; porém, ao menos, não perder as esperanças de um mundo melhor e de uma sociedade que perceba o verdadeiro valor da vida, que reflita sobre o seu futuro e que deseje perpetuar com qualidade a espécie humana.

Como é possível perceber na pesquisa das EHBRs, esse propósito maior já vem sendo adotado por algumas organizações. Para que essas práticas conscientes se propaguem na sociedade, pode-se instigar, movimentar e, até mesmo, desacomodar os pensamentos dos gestores; aqui, em especial, da gestão da comunicação organizacional. Acredita-se que não se pode aceitar como realidade dada e nem mesmo interromper os esforços para transformar esse fato. É importante depositar o olhar no sujeito, aproveitar as oportunidades, aproximar-se dos comportamentos que permitem a liberdade de expressão e a participação. Enfim, o ser humano necessita evoluir para uma comunicação que estimule o comportamento ativo dos membros da organização, valorize suas atitudes e realize trocas que sejam gratificantes para o indivíduo e positivas para a organização e a sociedade. Afinal, “para atingir a humanização nós devemos lutar para transformar a realidade em vez de simplesmente nos adaptarmos a esta realidade” (FREIRE, 2009, p. 66).

Geralmente, verifica-se que as organizações priorizam os resultados econômicos; por outro lado, pode-se observar uma movimentação significativa por questões que envolvam a responsabilidade social das empresas, como também uma inquietação quanto à sua reputação na sociedade. Tanto a responsabilidade social como a reputação são aspectos que necessariamente demonstram a importância do sujeito para a organização, seja ele funcionário, membro da comunidade ou clientes. Peruzzo (2011, p. 15), em um artigo publicado no ano de 2011, apontava que 129 organizações faziam parte do **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. Esse número cresceu consideravelmente no ano de 2018, chegando a mais de 500 empresas associadas. O instituto Ethos é uma OSCIP (Organização da sociedade civil de interesse público), cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Foi criado em 1998, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, sendo um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2018).

Esse crescente envolvimento das organizações em ações que as responsabilizam socialmente está diretamente ligado ao aumento da participação em

premiações de melhor reputação diante dos públicos. Exemplo disso é a pesquisa realizada pelo *Reputation Institute* (RI), no ano de 2018. Para determinar as corporações mais respeitáveis do mundo, o RI entrevistou mais de 230 mil pessoas, em 15 países, entre janeiro e fevereiro de 2018. Todas as empresas deveriam ter receita superior a US\$ 50 bilhões, presença em todos os países pesquisados, e 40% da população geral dessas nações precisariam estar familiarizadas com a marca. Os principais fatores questionados para determinar a reputação de uma empresa estavam relacionados ao comportamento ético, justiça, valor do produto e transparência (VALET, 2018).

Pode-se observar que os fatores de comportamento ético, justiça e transparência, considerados na avaliação do RI, se referem a questões subjetivas, ou seja, relativas ao ser humano, às suas ações e valores. Esses três aspectos comportamentais necessariamente são conduzidos por sujeitos e dependem de uma escolha humana. Com isso, salienta-se que a sociedade é movida igualmente por dimensões objetivas e subjetivas. Demo (1995) considera:

Condições objetivas aquelas dadas externamente ao homem, ou dadas sem sua opção própria e [...] condições subjetivas aquelas dependentes da opção humana, a capacidade de construir a história em parte, no contexto das condições objetivas (DEMO, 1995, p. 94).

O entendimento de que a sociedade é composta por dimensões objetivas e subjetivas (DEMO, 1995); a notoriedade de empresas que adotam práticas de negócio mais conscientes, humanizadas, inovadoras e sustentáveis (EHBRs, 2019); o aumento do número de organizações que aderem a instituições que auxiliam no seu desenvolvimento da responsabilidade social (ETHOS, 2018); a inclusão de aspectos voltados para a subjetividade do ser humano em pesquisas direcionadas às empresas (VALET, 2018); e, em especial, pelo propósito de contribuir para essa evolução da sociedade, rumo à priorização do sujeito nas organizações, é o que faz emergir a esperança e a motivação para a realização desta pesquisa. Como enfatizado por Freire (2009) - um dos pesquisadores que impulsionou a escolha por esse caminho da pesquisa, “não permitam que esta nova ideologia do fatalismo mate a sua necessidade de sonhar. Sem sonhos não há vida, sem sonhos não há seres humanos, sem sonhos não há existência humana” (FREIRE, 2009, p. 54).

Diante dessa conjuntura e das inquietações que podem contribuir para essa jornada consciente das organizações, propõe-se, por meio deste estudo, sinalizar

uma possível alternativa para a comunicação organizacional, que priorize em suas práticas o indivíduo e que seja orientada pelas dimensões objetiva e subjetiva. Processo que exige participação “do autor político capaz de construir a história dentro do contexto objetivo, não se deixando reduzir a mero paciente da história ou a objeto de manipulação externa” (DEMO, 1995, p. 96). É neste contexto de valorização do sujeito<sup>2</sup>, observância das questões objetivas e subjetivas, que emerge a definição da comunicação organizacional substantiva. O olhar substantivo compreende que todas as dimensões comunicacionais - humana, cultural, estratégica e instrumental (KUNSCH, 2016) - se voltam para o indivíduo, adquirindo um propósito que ultrapassa os aspectos financeiros da organização, mas que vão além e buscam a satisfação individual de seus trabalhadores e da sociedade na qual encontram-se inseridas.

Após sinalizadas as motivações para o desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se definir o problema, conceituado por Silva (2015) como:

[...] aquele que pode ser formulado numa pergunta rápida. Uma pergunta rápida é aquela que depois de uma breve premissa ou não e de umas duas linhas termina num ponto de interrogação (SILVA, 2015, p. 30).

Considerando a conceituação de Silva (2015), foram definidos os problemas norteadores da dissertação com os questionamentos: 1) Quais os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas avaliados nos rankings nacionais?; 2) Como as ações da comunicação organizacional podem ser orientadas para o olhar substantivo?.

A fim de refletir e responder as indagações propostas para este estudo, apontam-se os seguintes objetivos: a) Analisar as ações respaldadas pelo prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”; b) Propor possíveis categorias de ações para a comunicação organizacional substantiva.

Para provocar uma resposta aos problemas apresentados e alcançar os objetivos traçados, apoiou-se na metodologia da análise textual discursiva (ATD), dos autores Moraes e Galiazzi (2007), na pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2008) e pesquisa documental qualitativa (MORAES & GALIAZZI, 2007, MARCONI; LAKATOS, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MINAYO, 2012). O estudo se efetiva em duas etapas de pesquisa, a teórica e a empírica. Segundo Silva (2015):

---

<sup>2</sup> Ao abordar a palavra sujeito, refere-se ao ator social, que seja capaz, como membro de uma comunidade, de orientar suas ações de maneira autônoma e com responsabilidade (SERVA, 1996).

Uma metodologia é uma ferramenta (uma técnica), mas não é neutra, logo implica uma visão de mundo. Um referencial teórico é uma visão de mundo. O ideal é fazer derivar a metodologia do referencial teórico (SILVA, 2015, p. 35).

O autor acrescenta o conceito de método, afirmando que “o método não é o caminho, mas a caminhada, ou seja, a narrativa do “como”, a descrição do que foi feito para tornar descoberto o encoberto” (SILVA, 2015, p. 37). Como comentado anteriormente, o caminho foi traçado pelas metodologias citadas e pelas articulações entre a compreensão da teoria e as informações extraídas do objeto experimental de análise.

Importante sinalizar que o uso da técnica transforma as pessoas, mesmo que elas não queiram e independe da sua vontade. Isso significa dizer que a técnica não é neutra e que se torna refém do que se cria. Assim como a técnica, a metodologia que se opta para a realização de uma pesquisa também não é neutra. Contudo, espera-se que as metodologias escolhidas otimizem as reflexões propostas e que suas evidências venham a contribuir com os objetivos deste estudo. Silva (2015) faz contribuições que auxiliam no resultado da pesquisa, afirmando que:

A pesquisa traz à luz o que está encoberto por alguma sombra. Não se trata, no entanto, de revelar a essência do objeto, mas simplesmente aquilo que, dele fazendo parte, permanece invisível por causa do excesso de familiaridade ou de alguma deficiência do olhar do observador (SILVA, 2015, p. 14).

A pesquisa bibliográfica é a metodologia basilar para os elementos conceituais deste estudo. Ela se refere à leitura de livros e artigos científicos que tratam sobre os assuntos específicos ou correspondentes ao desenvolvimento da pesquisa. Silva (2015) afirma que as teorias são “uma lente que deforma, conforma, reforma, informa e dá forma ao que se observa. Teoria é pré-conceito. Conceito a priori” (SILVA, 2015, p. 16).

Concentradas no Capítulo 2, as informações teóricas desta pesquisa são fundamentadas na pesquisa bibliográfica, definida como:

Conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF, 2008, p. 51).

As reflexões e interpretações teóricas, que resultaram desta metodologia, envolvem a conceituação de organizações, em especial as organizações substantivas, onde a prioridade se torna o indivíduo (RAMOS, 1989; SERVA, 1996); a percepção de cultura organizacional articulada com a comunicação na produção de sentidos e no desejo de fazer acontecer (MARCHIORI, 2009; SCROFERNEKER, 2010; SROUR, 2012); além da definição de comunicação organizacional substantiva (RAMOS, 1989), associada às contratendências comunicacionais (SCROFERNEKER, 2012), à compreensão das interações (LIMA, 2008) e às construções de sentidos (BALDISSERA, 2010). Na sequência, aproximaram-se as dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch (2016) à perspectiva substantiva, sendo que, a partir dessa articulação, foram propostos os elementos revelados dos conceitos (FREIRE, 1977; RAMOS, 1989; 2009; CHANLAT, 1993; DEMO, 1995; SERVA, 1996, 1997; NARDI, 2006; PÉREZ & MASSONI, 2009; BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2010, 2016; MUMBY, 2010; PERUZZO, 1999, 2017; OLIVEIRA & PAULA, 2010).

Na pesquisa empírica, que “tem a intenção de avançar ou aprimorar o conhecimento sobre o mundo que nos cerca e, para isso, requer realização de experimentos” (AMARAL, 2015, p. 53), a análise textual discursiva (ATD) é investida em um processo de construção de compreensão do corpus, onde novos entendimentos emergem a partir de uma sequência recursiva de três componentes (MORAES & GALIAZZI, 2007). Os elementos responsáveis por esse processo são:

- 1) Desmontagem dos textos: também denominado de processo de unitarização, implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados.
- 2) Estabelecimento de relações: este processo denominado de categorização envolve construir relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as, reunindo esses elementos unitários na formação de conjuntos que congregam elementos próximos, resultando daí sistemas de categorias.
- 3) Captando o novo emergente: a intensa impregnação nos materiais de análise desencadeada nos dois focos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. O investimento na comunicação dessa nova compreensão, assim como de sua crítica e validação, constituem o último elemento do ciclo de análise proposto. O metatexto resultante desse processo representa um esforço de explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 11-12).

Esse processo de desconstrução do corpus, relação entre os elementos unitários e o surgimento de uma nova compreensão comunicada e validada, é comparado pelos autores (MORAES & GALIAZZI, 2007) a uma tempestade de luz, em que consiste em:

[...] criar as condições de formação dessa tempestade em que, emergindo do meio caótico e desordenado, formam-se “flashes” fugazes de raios de luz sobre os fenômenos investigados, que por meio de um esforço de comunicação intenso, possibilitam expressar novas compreensões alcançadas ao longo da análise. Nesse processo a escrita desempenha duas funções complementares: de participação na produção das novas compreensões e de sua comunicação cada vez mais válida e consistente (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 12-13).

Sucintamente, a ATD é composta pela extração dos fragmentos textuais, pela constituição de unidades de sentido, pelo exercício de aproximação dessas unidades e pelo surgimento de categorias. Finalizado esse processo que possibilita o agrupamento da atribuição de sentidos e significados, a partir da interpretação textual e pelas articulações dos temas abordados, são construídos os metatextos. Essa produção textual representa a análise interpretativa e crítica das etapas realizadas anteriormente. Moraes e Galiazzi (2007) explicam essa relação entre texto e interpretação:

A análise textual discursiva opera com significados construídos a partir de um conjunto de textos. Os materiais textuais constituem significantes a que o analista precisa atribuir sentidos e significados. [...] a análise textual propõe-se a descrever e interpretar alguns dos sentidos que a leitura de um conjunto de textos pode suscitar. Sempre parte do pressuposto de que toda leitura já é uma interpretação e que não existe uma leitura única e objetiva. Ainda que, seguidamente, dentro de determinados grupos, possam ocorrer interpretações semelhantes, um texto sempre possibilita construir múltiplos significados (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 13-14).

Ainda nessa etapa empírica da pesquisa, além da ATD, adotou-se como base a pesquisa documental qualitativa, sendo utilizada na seleção do corpus de análise. Essa triagem deu-se através do acesso a documentos gerais que geraram uma interpretação dos significados. A pesquisa documental é caracterizada, segundo Marconi e Lakatos (2008), por uma coleta de dados em documentos, “escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI & LAKATOS, 2008, p. 176).

Martins e Theóphilo (2009) complementam, afirmando que:

A pesquisa documental poderá ser uma fonte de dados e informações auxiliares, subsidiando o melhor entendimento de achados e também corroborando evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e de resultados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 88).

Quanto à pesquisa quantitativa e qualitativa, Minayo (2012) destaca que o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, mas os dois tipos de abordagem podem se complementar:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. [...] A diferença entre abordagem quantitativa e qualitativa da realidade social é de natureza e não de escala hierárquica. [...] os dois tipos de abordagem e os dados delas advindos, porém, não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa (MINAYO, 2012, p. 21-22).

Moraes e Galiazzi (2007) acrescentam que a utilização da ATD tem aumentado nas pesquisas qualitativas. A partir de textos ou materiais produzidos para a análise, essa modalidade de investigação busca aprofundamento no entendimento dos fenômenos estudados, “a intenção é a compreensão, reconstruir conhecimentos existentes sobre os temas investigados” (MORAES & GALIAZZI, 2007).

Através da investigação do objeto de pesquisa - a comunicação organizacional a partir do olhar substantivo, foram articuladas as teorias que o constituem e realizou-se a ATD no corpus selecionado. Para essa segunda etapa, optou-se em realizar o estudo nos rankings nacionais de gestão de pessoas. Isso, por compreender que, assim como a comunicação organizacional voltada ao olhar substantivo prioriza o indivíduo, os recursos humanos, teoricamente, também estão direcionados à gestão dos sujeitos. Outro aspecto está relacionado à cultura organizacional, pois é possível que a vontade da empresa em participar do programa de premiação seja reflexo de uma realidade interna praticada ou, pelo menos, uma sugestão de modelo organizacional proposto pelo prêmio. Segundo o regulamento, é necessário existir uma proximidade entre a realidade organizacional e os requisitos para que a organização possa participar. Essa questão pode sinalizar a possibilidade de os critérios considerados serem usados como representação organizacional, oportunizando a avaliação e o diagnóstico da gestão de pessoas das



empresas, através da análise do que está posto nos instrumentos e metodologias utilizadas.

Com esses princípios, o prêmio selecionado para a análise empírica foi escolhido a partir de levantamento realizado na internet. Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2015), a internet pode:

[...] ser tanto objeto de pesquisa (aquilo que se estuda), quanto local de pesquisa (ambiente onde a pesquisa é realizada) e, ainda, instrumento de pesquisa (por exemplo, ferramenta para coleta de dados sobre um dado tema ou assunto) (FRAGOSO et al., p. 17).

De acordo com as autoras, a internet foi o instrumento usado para coleta de dados dos prêmios nacionais. Para realizar essa pesquisa virtual, foram definidos alguns critérios seletivos e, a partir dessa delimitação, os dados sobre os rankings que se enquadravam nos quesitos determinados foram coletados. Esses critérios delimitadores são compostos por dados que sinalizam a área de abrangência da certificação, as palavras de busca utilizadas para localização na internet, o período que a avaliação foi realizada, o perfil dos participantes, a metodologia utilizada pela instituição responsável pela concessão da premiação e o segmento que a organização pode se enquadrar para ser candidata ao prêmio.

A partir deste escopo e da operacionalização do processo, surgiu uma listagem com oito prêmios, os quais foram apresentados individualmente com seus respectivos dados. Importante considerar que a “Pesquisa Empresas Humanizadas do Brasil”, apresentada no início deste capítulo, não foi incluída no processo seletivo, pois os autores descrevem em seu relatório que, mesmo utilizando os resultados dos prêmios nacionais, não intencionam que ela assuma a identidade de ranking:

Embora a pesquisa tenha início através do levantamento desses rankings e certificações, a intenção com a Pesquisa Empresas Humanizadas do Brasil não é criar um ranking, e tampouco uma certificação (PARO et al., 2019, p. 11).

Portanto, os oito prêmios listados apresentam informações detalhadas sobre: nome oficial do prêmio; objetivos gerais; critérios considerados para avaliação do inscrito; metodologia adotada para classificação das organizações concorrentes; documentos de acesso público; elementos revelados (originados da teoria),

recorrentes nos textos dos objetivos e critérios do prêmio; endereço eletrônico de localização do programa.

O critério de escolha do corpus de pesquisa ocorreu a partir da recorrência das palavras que fazem parte dos elementos revelados e do acesso aos instrumentos, de domínio público, utilizados no processo metodológico das certificações. Perante isso, optou-se pelo Prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”. A FIA (Fundação Instituto de Administração), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), é responsável pela metodologia da pesquisa, e a revista VOCÊ S/A divulga anualmente “As 150 Melhores Empresas para Trabalhar - MEPT”. As empresas são classificadas com base em um ranking estabelecido pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), composto por:

- a) IQAT - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho: formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa e obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de empregados;
- b) IQGP - Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas: formado por dados relativos ao que a empresa oferece a seus empregados e obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas (EXAME, 2019).

A análise textual discursiva foi realizada no documento de pesquisa utilizado para identificar o IQGP. Esse instrumento é um formulário que capta informações sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Outro ponto analisado no questionário se refere às categorias que são avaliadas pela instituição premiadora: *Employer Branding* (construção de uma marca respeitada), Gestão da Comunicação Interna, Gestão de Participação e Autonomia, Gestão de Sustentabilidade e Diversidade, Gestão das Relações Interpessoais, Gestão da Carreira, Gestão de Processos e Organização, Gestão de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão de Conhecimento e Educação Corporativa, Gestão do Perfil da Liderança, Gestão de Reconhecimento e Recompensa, Gestão Estratégica e de Objetivos.

Enfim, a pesquisa apresenta três blocos de estudo, sendo divididos basicamente em análise teórica, análise empírica e aproximações entre essas duas áreas.

No próximo capítulo, a partir das conexões conceituais de organização, cultura e comunicação organizacional, são relacionados alguns elementos teóricos que se orientam para a comunicação organizacional direcionada para o olhar substantivo. O diálogo e a participação dos indivíduos apresentam-se como eixo central da comunicação, de forma que permitem ao sujeito a prática da comunicação, de ser pensante no ato de dialogar, da liberdade de expressão e no desenvolvimento da criticidade (FREIRE, 1977; PERUZZO, 1999, 2017; BALDISSERA, 2010). Os interesses são alinhados na esfera da organização e nos desejos individuais e coletivos, conectando valores, necessidades e projetos, promovendo a autorrealização, o cuidado com o outro e o meio ambiente, a solidariedade, a qualidade de vida e a valorização dos talentos (RAMOS, 1989; SERVA, 1996, 1997; NARDI, 2006; FREIRE, 2009; MUMBY, 2010; BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2016). Os processos comunicacionais são apoiados nas experiências de cada sujeito e ao significado que cada vivência implica em seu modo de agir, pensar e sentir (DEMO, 1995; CHANLAT, 1993; NARDI, 2006; BALDISSERA, 2010).

O Capítulo 3 é estruturado pelo detalhamento dos prêmios elencados a partir dos critérios de seleção (AMARAL, 2015), apresentação da certificação nomeada (EXAME, 2018, 2019) e análise textual discursiva do formulário preenchido pela gestão de recursos humanos, aplicado no prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA” (ROQUE & GALIAZZI, 2007; EXAME, 2019). Sendo que, ao término da ATD, aparecem categorias emergentes, que sinalizam os possíveis elementos constitutivos das práticas de gestão de pessoas voltadas para um bom ambiente de trabalho e, por conseguinte, priorizam os indivíduos nas suas ações e estratégias.

Por fim, no Capítulo 4, é realizada uma aproximação entre os elementos revelados teoricamente (Capítulo 2) e as categorias finais da análise textual discursiva (Capítulo 3). A partir deste movimento de relacionar e interpretar os elementos conceituais e empíricos, são sugeridas possíveis categorias da comunicação organizacional substantiva.

## **2 CONSTRUINDO RELAÇÕES: SURGIMENTO DA COMPREENSÃO TEÓRICA**

Partindo-se do entendimento de que os conceitos abordados neste capítulo apresentam conexões de complementaridade e interdependência, é deste lugar de fala que se procura alinhar a fundamentação teórica, através da pesquisa bibliográfica e do estabelecimento destas relações entre os elementos: organização, cultura e comunicação nas organizações, e a possibilidade de emergência de uma compreensão das dimensões da comunicação organizacional a partir de um olhar substantivo. Para isso, as investigações serão pautadas nas áreas do conhecimento da administração com a abordagem da teoria das organizações substantivas, das novas tendências da comunicação organizacional, da realidade social pela perspectiva da sociologia e da visão transformadora apontada pela educação.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL**

As perspectivas pelas quais as organizações podem ser observadas ou categorizadas são diversas. Diante do olhar econômico, talvez a maneira mais generalizada de identificar uma organização é enquadrá-la em três setores. O primeiro setor refere-se ao poder público, governo, estado; o segundo é representado pelo mercado, pela produtividade, responsável pelo rendimento; e o terceiro setor, que é constituído por organizações privadas, sem fins lucrativos, com participação voluntária, onde o “espaço de atuação é não governamental e nem se encontra subordinado às ‘leis’ da lucratividade” (PERUZZO, 2013, p. 91, grifo do autor).

A organização pode ser vista apenas como estrutura física, tecnologia, disposta a interesses do capitalismo, recursos financeiros, produção, meios para alcançar resultados rentáveis, normas, instrumentalização. Outra visão é compreendê-la com uma concepção que a remete a um significado mais amplo, sistema vivo, em constante interação, com culturas que se permeiam, com olhar voltado à dimensão humana, que integra o ambiente organizacional. O propósito neste estudo inclui os três setores econômicos organizacionais e aproxima o posicionamento marcado pela lucratividade, pelo resultado, pela estratégia, da observância da dimensão humana no trabalho. Isso significa que as questões

responsáveis pela sobrevivência da organização não são exclusivas da importância do sujeito, mas caminham juntas no espaço organizacional.

Essa visão de complementariedade do alcance de resultados e da percepção do ser humano, do alinhamento da subjetividade com objetividade, da estratégia com a autorrealização, capacitam as pessoas, segundo Davel e Vergana (2001), para serem mais do que parte da vida produtiva das organizações:

Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócio em geral (DAVEL & VERGANA, 2001, p. 31).

Essa conjuntura, em que o sujeito não se reduz apenas a mais um recurso operacional, vem sendo tratada em muitas obras, artigos e por autores de diversos campos do conhecimento. Este estudo aproxima-se de algumas abordagens apresentadas nas áreas das ciências humanas e sociais aplicadas. Alberto Guerreiro Ramos (1989), com seu posicionamento da área de administração, dá início a essa reflexão, despertando o interesse pelo tema desta pesquisa e, conseqüentemente, fazendo emergir a esperança de contribuir para um ambiente de trabalho mais humano. Ramos propõe em sua obra a nova ciência das organizações<sup>3</sup>: uma reconceituação da riqueza das nações, uma nova teoria das organizações fundamentada em um modelo multidimensional, denominado paradigma paraeconômico. O novo paradigma é composto por “uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um)” (RAMOS, 1989, p. 140). Essa nova teoria compreende que as organizações podem simultaneamente envolver em seus processos dimensões econômicas e de natureza humana. Nesse contexto, almeja a emancipação do sujeito, possibilitando novos espaços de expressão e participação.

A partir da nova teoria das organizações, desenvolvida por Ramos (1989), Maurício Serva (1996) propõe um estudo empírico, contribuindo com o conceito de organizações substantivas e também identifica na sociedade organizações caracterizadas pela busca de práticas emancipatórias:

As organizações substantivas são organizações produtivas nas quais predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-

---

<sup>3</sup> A expressão “nova ciência das organizações” deve ser entendida em sentido amplo, incluindo assuntos relativos às áreas de administração e das ciências sociais. O termo “nova” significa uma proposta teórica inovadora na época, apresentada por Ramos no ano de 1989. A palavra foi mantida em citações diretas e indiretas, de acordo com as afirmações do texto original.

organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas (SERVA, 1996, p. 276).

As organizações substantivas, segundo Serva, carregam consigo a racionalidade do sujeito. Diferente da racionalidade instrumental, que “significa a adequação dos meios aos fins, a partir dum cálculo custo/benefício, que se refere tão-somente a elementos mensuráveis” (ENRIQUEZ, 1995, p. 11), a racionalidade substantiva é demarcada pelos méritos de valores, pelo elevado grau da ética e pela sua orientação que excede a natureza física. Em consequência, ela “concretiza-se em ações que conduzem os indivíduos ao alcance da auto-realização<sup>4</sup> harmonizada - através de julgamentos éticos constantes - com a satisfação social” (SERVA, 1996, p. 276). Nas organizações substantivas, as ações são orientadas em duas dimensões: na “individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e da satisfação sociais” (SERVA, 1997, p. 122).

Ramos (1989) e Serva (1996, 1997) permitem compreender as organizações como sistemas movidos igualmente por questões funcionais e subjetivas. Chanlat (1993) já propunha essa mesma contextualização apresentada pelos autores citados, assim como compunha a organização com dois elementos. Contudo, apropriava-se de uma descrição diferenciada, pela qual a organização constitui:

[...] de uma parte, um subsistema estrutural e material, de outra parte, um subsistema simbólico. Enquanto o primeiro subsistema remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens e de serviços, o segundo subsistema remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações (CHANLAT, 1993, p. 40).

As colocações de Chanlat (1993) condizem com uma abordagem de organização constituída por variáveis distintas; porém, que remetem, de um lado, aos aspectos físicos, estruturais, operacionais e estratégicos e, de outro, às questões do universo humano, cultural, de suas subjetividades e singularidades. Esses enclaves constituintes da organização, apontados por Ramos (1989), Serva (1996) e Chanlat (1993), podem ser relacionados às definições trazidas por Demo

---

<sup>4</sup> Referente à palavra auto-realização, quando for citação direta do autor, mantemos a grafia no original “auto-realização”. Nos outros casos, é escrito conforme o novo acordo ortográfico: autorrealização.

(1995), no que tange à realidade social. Segundo o autor, as condições da realidade assumem dimensões diferentes conforme as escolhas do indivíduo. Essas condições podem ser objetivas ou subjetivas. As condições objetivas são aquelas que independem da opção do sujeito e são produzidas externamente ao indivíduo; já as condições subjetivas são aquelas “dependentes da opção humana” (DEMO, 1995, p. 94) e apresentam a capacidade de construir em parte a história do contexto das condições objetivas. Por meio deste viés, é possível perceber semelhanças entre as condições objetivas apontadas por Demo (1995), a dimensão instrumental de Ramos (1989) e Serva (1996, 1997), e o subsistema estrutural de Chanlat (1993). Da mesma maneira, ocorre uma aproximação entre as condições subjetivas de Demo (1995), com a dimensão substantiva de Ramos (1989) e Serva (1996, 1997) e com o subsistema simbólico de Chanlat (1993).

Diante dessas aproximações teóricas, relevante lembrar que o esforço desta pesquisa está direcionado em contribuir para percepção das possibilidades de ampliação do sistema organizacional para além dos interesses instrumentais e de rentabilidade; da esperança de ressignificar o ambiente de trabalho, incluindo um olhar substantivo, atenção à subjetividade humana, com a valorização do sujeito e a busca da satisfação individual e social; do mesmo modo que proporcione ao indivíduo a participação, a expressão e a contribuição na construção social.

Nassar (2009) auxilia para o entendimento de composição social e acredita que a organização é “um sistema social histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade” (NASSAR, 2009, p. 62). Portanto, a dimensão subjetiva dos indivíduos na organização coopera com a constituição da história organizacional e, ainda, esse processo se efetiva a partir da comunicação e do relacionamento entre os membros da organização e outros sistemas externos. Nesta concepção, as organizações apresentam algumas características comuns: são sistemas sociais constituídos de relacionamentos entre pessoas; de compreensão extremamente complexas e com divisão de trabalho; têm história e memória; enfrentam desafios das mudanças; possuem identidade como expressão da sua cultura e buscam resultados (NASSAR, 2009).

Esses atributos, elencados por Nassar, lembram o modelo multidimensional apontado por Ramos (1989), segundo o qual o mercado é considerado necessário, mas ao mesmo tempo limitado, sendo incapaz de proporcionar ao indivíduo espaços

de participação nas relações interpessoais que possam ser gratificantes. Além desse aspecto, sinaliza-se a distinção realizada por Ramos, relativa aos termos trabalho e ocupação. O primeiro “é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal” (RAMOS, 1989, p. 130). É possível perceber que as características comuns das organizações apresentadas por Nassar (2009), as definições de trabalho, ocupação e as condições que envolvem a subjetividade e objetividades apresentadas por Ramos (1989) e Demo (1995) se completam, sendo o trabalho ligado às dimensões funcionais, normativas e de necessidades econômicas. Já a ocupação remete-se aos anseios do sujeito, à sua liberdade de escolha, às suas necessidades interiores.

Fischer (2008) igualmente estabelece uma relação com as colocações dos autores citados, principalmente no que tange os fins da organização, pois a define como um lugar em que “diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços (FISCHER, 2008, p. 89). No entanto, sobrepõe questões de autorrealização, quando acrescenta que a organização também é lugar para o indivíduo realizar seus próprios objetivos (FISCHER, 2008). Nesta citação do autor, destaca-se que, mesmo reconhecendo o indivíduo como recurso operacional, ele admite que na dimensão instrumental da organização é necessário ter agentes diferentes para que funcionalmente o produto ou serviço seja executado. Essa distinção entre os indivíduos é elucidada quando sinaliza que a organização é espaço para alcance da satisfação pessoal, onde, conseqüentemente, a singularidade e a subjetividade pertencente a cada sujeito serão responsáveis pela determinação de objetivos próprios e distintos. Cabe salientar que, para atingir seus propósitos em uma organização, o sujeito necessita fazer parte deste sistema social e estar permanentemente articulando com o grupo.

Marchiori (2014), lasbeck (2009) e Baldissera (2010) também complementam a compreensão referente às organizações como sistemas sociais, dinâmicos, e que praticam a interação, relação e diálogo. lasbeck (2009) interpreta as organizações como sistemas vivos e complexos, “constituídas pelas relações entre seus componentes” (IASBECK, 2009, p. 12-13). Marchiori (2014) complementa, definindo a organização como “um fenômeno social, e uma de suas principais características é a interação humana” (MARCHIORI, 2014, p. 105). Junto a esse pensamento, integrando-se a este entendimento, de interação e relação, Baldissera (2010)



percebe a organização como força de diálogo, lugar de interação, articulação de subjetividades, diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários:

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relação entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais (BALDISSERA, 2010, p. 61).

Crubellate e Machado (2010) contribuem com outra percepção. Fundamentada em uma abordagem neofuncionalista das organizações e em conformidade com a teoria dos sistemas sociais desenvolvida por Niklas Luhmann, entendem que as organizações são sistemas sociais, abertos e fechados, simultaneamente em um processo de recursividade e dinâmica entre organização e ambiente. Com base na mesma premissa, Curvello (2009) também já havia abordado que as organizações se encontram em permanente mudança a partir das relações com o ambiente:

[...] convém pensar na comunicação como processo muito mais porque se trata de fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo. Como algo que está em fluxo e transformações constantes, marcado por ciclos criativos e cocriativos. Nessa visão, acontecimentos e relações são dinâmicos, sempre em evolução, quer percebamos ou não tais movimentos (CURVELLO, 2009, p. 112).

Para Enriquez (1997), a organização já era posta “como um sistema cultural, simbólico e imaginário” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33). Sistema cultural, pois oferece uma estrutura de valores, de normas e determina uma maneira de pensar e agir. Sistema simbólico, que vivencia um ou mais mitos, institui ritos de iniciação, de passagem e de exclusão organizacional. Sistema imaginário, apresentado como enganador e motor. Sendo o imaginário enganador responsável pelas promessas que a organização faz para corresponder aos desejos dos indivíduos; e imaginário motor, em que a organização permite que as pessoas utilizem a imaginação criativa em seu trabalho, sem reprimir com as regras estabelecidas. A tendência organizacional é utilizar-se do imaginário enganador, tentando anular os valores enraizados nas pessoas, desconsiderando, por mais que a empresa molde uma cultura, que o indivíduo tem consciência própria e realiza suas escolhas.

Diante das significações que a organização assume, conforme o viés adotado por cada autor, em especial os orientados na direção da comunicação, percebe-se nitidamente a complexidade que abarca esse assunto. Chanlat (1993) relaciona a organização às representações e às relações; Demo (1995), à capacidade de o

indivíduo construir em parte a história organizacional; Nassar (2009) sinaliza igualmente os relacionamentos e inclui a expressão cultural; Fischer (2008), lasbeck (2009), Marchiori (2014), Baldissera (2010), cada qual com suas particularidades, porém com aproximações teóricas entre si, percebem na organização questões como o diálogo, as interações e articulações. Nesse universo dinâmico, a organização já era apontada por Enriquez (1997) como um sistema que abrange questões culturais, responsáveis pelo pensar e agir, de vivência (simbólico) e imaginário correspondente aos desejos dos indivíduos. Para Enriquez, cultura é “uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Nas colocações de Enriquez (1997), é notável a função de agente que o indivíduo assume diante da organização e sociedade. Ao resgatar o estudo de Ramos (1989), encontra-se a classificação das ações a partir da sua natureza, apontando que na sociedade existem as ações simbólicas e as condicionadas. As ações simbólicas carregam a experiência do significado e por si só são compensadoras, já as ações de natureza econômica estão condicionadas à maximização de recursos, a vantagens práticas e constituem um meio para conseguir um fim. É possível relacionar os apontamentos de Ramos (1989) e Enriquez (1997) ao conhecimento adquirido através das experiências vividas. Dupuis (2008) complementa o pensamento dos autores acima, afirmando que os membros de uma empresa podem ser considerados como atores “capazes de definir seus interesses e projetos no trabalho e por seu trabalho” (DUPUIS, 2008, p. 247).

Serva (1997) complementa as colocações de Ramos (1989) e se aproxima das exposições de Enriquez (1997) e Dupuis (2008), ao definir as ações a partir da racionalidade substantiva. Para Serva (1997), os elementos que constituem a ação racional substantiva podem estabelecer satisfação individual e coletiva, liberdade de expressão e ação. As atitudes na organização substantiva, além da sua natureza econômica, fundamental para a subsistência da sociedade, estão voltadas aos valores individuais e coletivos, ao cidadão e à sociedade, à valorização do ser, das suas ideias, da liberdade de expressão, do respeito, do querer ajudar, do ser solidário com o outro, com a sociedade e com o meio ambiente. Segundo Serva (1997), nessas organizações, torna-se evidente a intenção de que o trabalho seja prazeroso e que a participação de cada indivíduo seja efetiva dentro da organização.

A partir do contexto e das intenções da organização substantiva, Serva (1997) define as ações racionais substantivas com alguns elementos constitutivos. No quadro a seguir, são apresentados os elementos que compõem a ação racional substantiva, conforme estudo realizado por Serva (1997) e suas respectivas definições.

Quadro 1: Elementos Constitutivos da Ação Racional Substantiva

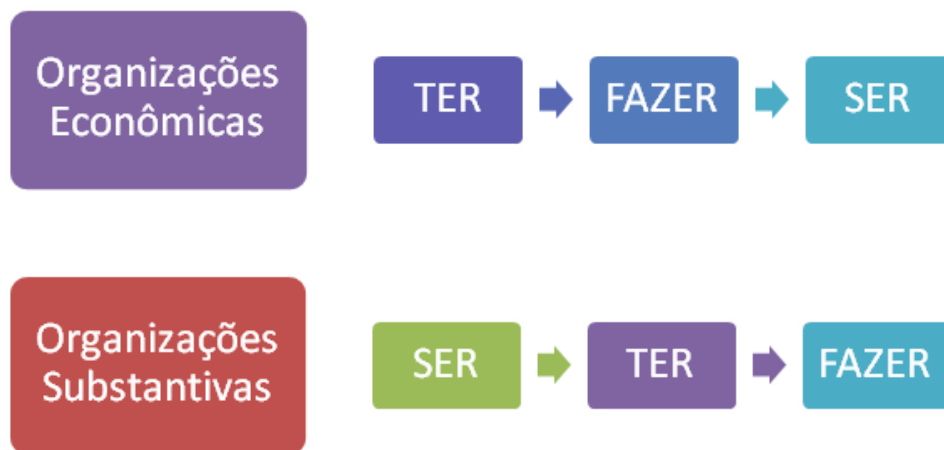
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	DEFINIÇÃO
Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação social.
Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Autenticidade	Integridade, honestidade e fraqueza dos indivíduos nas interações.
Valores emancipatórios	Aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das ideias de Serva (1997, p. 22).

No quadro, é possível perceber a composição da visão substantiva, alicerçada na valorização do potencial humano, na autorrealização, no entendimento regido por ações de responsabilidade e satisfação social, na observância e estímulo de discussões que envolvem os juízos pessoais, nos valores de mudança em direção do bem comum, no que preza pela integridade, honestidade e autonomia.

Esse olhar voltado para o sujeito e a sociedade não exclui da abordagem substantiva a importância da natureza econômica e tática para a subsistência do sistema social. É justamente neste sentido, da organização permanecer na sociedade e, a partir de sua existência, cumprir com sua função social, que é proposta uma aproximação da área da comunicação organizacional das dimensões estratégica e humana apontadas na abordagem substantiva de Ramos (1989) e Serva (1996, 1997). Fundamentados por esse olhar substantivo e considerando o sujeito como um ser de ação, sugere-se o seguinte esquema para simplificar o entendimento e as prioridades de cada tipo de organização:

Figura 1: Prioridades do tipo de organização



Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível visualizar na estrutura acima, as organizações econômicas oportunizam as conquistas do *Ter*, posteriormente, oportunizam o *Fazer*, possibilitando em última estância o *Ser*. Já nas organizações substantivas, é notável a priorização do indivíduo, de suas singularidades e valores do *Ser*, assumindo o papel secundário o *Ter* e o *Fazer* (grifos da autora). Destaca-se que, ao referir o verbo *Ser*, considera-se que, nas atitudes que emergem dessa ação, seja valorizada a individualidade, cedida atenção à subjetividade humana, à realização individual e coletiva, do mesmo modo, proporcione participação do sujeito, liberdade de expressão e contribuição na construção social. Ao mencionar o ato do *Ter*, declara-se a possibilidade de posse. No sentido de conquista, seja ela no âmbito financeiro, econômico, estrutural, hierárquico. E, por fim, ao abordar a ação do *Fazer*, direciona-

se para as questões operacionais, funcionais, o tradicional “colocar a mão na massa”.

Essa condição de *Ser, Ter e Fazer* dos indivíduos envolve as teorias da interação simbólica, que repousam no vivenciar, interagir, agir e no princípio de que existem múltiplas maneiras de se chegar ao conhecimento, não somente do que advém da ciência, mas também da arte, do mito, da religião, da história, enfim das diferentes experiências (RAMOS, 1989). Do mesmo modo se apoiam na atitude de participação dos indivíduos na construção da realidade social e são fundamentadas no fluxo da experiência da realidade e não em conjunto de regras e procedimentos, o que torna as teorias de interação simbólicas, segundo Ramos, um “tipo de comunicação não-projetada” (RAMOS, 1989, p. 129). O autor complementa, afirmando que os símbolos são os responsáveis por essa troca de experiências:

Em outras palavras, tais experiências da realidade são socialmente trocadas ou comunicadas mediante interação simbólica, que requer, necessariamente, relações íntimas entre os indivíduos, que não se efetivam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico” (RAMOS, 1989, p. 129).

Os aspectos constitutivos da interação simbólica, da vivência individual e coletiva e da construção da realidade social também fazem parte do universo da cultura organizacional. Esses elementos possibilitam que organização e cultura exerçam uma relação de complementaridade e reciprocidade entre si, assim como a cultura implica “uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas” (AKTOUF, 2008, p. 50).

Fischer (2008), com referência em Sainsaulieu (1987), aproxima suas colocações à subjetividade e define a cultura como “um repertório no qual o indivíduo, os grupos e a organização retiram os códigos de aprendizagem e de interação com o ambiente” (FISCHER, 2008, p. 98). Ao trazer a cultura como um repertório, o autor indiretamente remete às experiências subjetivas apontadas por Aktouf (2008). O entendimento das representações contidas nessa conjuntura cultural depende da interação que cada pessoa ou grupo fará no espaço organizacional e está associado aos aspectos subjetivos que envolvem a compreensão da experiência vivenciada por cada sujeito.

Diante dessa particularidade das interações sociais, cada pessoa carrega consigo uma diversidade de elementos culturais, e “a construção social de sua

realidade é permeada por culturas, no plural, e não por uma cultura, no singular” (CARRIERI & SILVA, 2010, p. 39). Da mesma maneira, a cultura organizacional é composta por várias culturas, oriundas do histórico social de cada indivíduo. Para Carrieri e Silva (2010), essa pluralidade de culturas desenvolve um mosaico cultural, fazendo com que a organização não tenha uma cultura exclusiva, mas múltiplas subculturas:

Nas organizações há subculturas oriundas das articulações entre grupos sociais e pessoas, os aspectos comuns a todos na organização não são considerados elementos de uma cultura única, dominante na organização, mas pontos de uma subcultura que permeia determinado conjunto de grupos sociais de maneira integrada, fazendo parte das subculturas inseridas nesses grupos (CARRIERI E SILVA, 2010, p. 43-44).

Nesse sentido, a cultura pode se apresentar de maneira distinta na organização, legitimando uma compreensão dominante, demarcada conforme o grupo dominador e outras pluralidades, as chamadas subculturas, posicionadas conforme os espaços de poder. A cultura dominante, conforme Carrieri e Silva (2014), permite que os grupos da organização articulem o poder, “[...] ela é reconhecida como alicerce para a existência de outras culturas que têm na cultura dominante apenas caminhos para sua legitimação” (CARRIERI & SILVA, 2014, p. 61).

A mudança da cultura dominante ou das subculturas é possível, segundo Barbosa (2013), através da articulação do imaginário e da desordem. É preciso quebrar paradigmas, desestruturar, sonhar com um futuro melhor, redefinir a realidade, para que a construção de uma nova cultura seja iniciada. Tarefa difícil e nada prazerosa, “na medida em que podemos rapidamente entender como será o novo arranjo do ponto de vista cognitivo, mas não conseguimos tão rapidamente ‘sentir e reagir’ dentro de uma nova realidade” (BARBOSA, 2013, p. 70, grifo do autor).

Freitas (1999), Barbosa (2013) e Carrieri e Silva (2014) aproximam-se da abordagem de cultura organizacional. Freitas (1999) relaciona primeiro, “como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização” (FREITAS, 1999, p. 97). É possível observar uma concordância dos autores Carrieri e Silva (2014) com Freitas (1999), no que tange à percepção do poder como articulador das culturas existentes na organização. O posicionamento de

Barbosa (2013) e Freitas (1999) converge no sentido de que o imaginário se apresenta como elemento da cultura e como agente na mudança cultural através da construção e reconstrução que acontecem nas relações na organização.

Neste contexto complexo, subjetivo e simbólico da dimensão cultural, não se pode negligenciar a informação de que cada indivíduo carrega consigo uma bagagem histórica, com suas próprias origens e essência cultural. A cultura de uma organização é composta pelas diversas culturas que cada sujeito traz para o ambiente organizacional e está inserida no campo simbólico. Srour (2012) define a cultura organizacional como “conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam” (SROUR, 2012, p. 136). Ao aproximar a cultura organizacional da interação e do processo de construção disposto nas relações, Marchiori (2009) aponta questões próximas do entendimento de Srour (2012), Barbosa (2013) e Freitas (1999):

[...] A cultura pode ser entendida como a construção de significados; e, se comunicação é a produção de significados, então o círculo entre comunicação e cultura se fecha. Portanto, a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa (MARCHIORI, 2009, p. 308).

Ao trazer o posicionamento da comunicação diante da cultura, Marchiori (2009) sinaliza um processo de recursividade e interdependência, do qual é preciso acontecer a construção de significado, através da ação comunicativa, para que venha emergir a cultura organizacional. Diante desse contexto, observa-se que a cultura é dotada de símbolos, articula-se com a comunicação na produção de sentidos, é responsável pelo entendimento das questões importantes da organização, aponta diretrizes aos indivíduos, define o pensar e o agir diante de situações, pessoas ou ambientes diferentes, enfim, “a cultura é apreendida, transmitida e partilhada” (SROUR, 2012, p. 135).

É nesse processo interacional que comunicação e cultura atuam dinamicamente, vinculando o contexto institucional à prática comunicativa (FRANÇA, 2010). Para que a cultura possa ser conhecida, disseminada e compartilhada, é fundamental que ocorra o fenômeno comunicativo. Organização, comunicação e cultura são conectadas pelo diálogo, pela interação, pelas subjetividades, pelo

imaginário, pela diversidade de desejos individuais e da organização. Nessa perspectiva, Scroferneker (2010) compreende que:

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado, embora possa também ser admitida como 'trama' nos ambientes organizacionais. Esse tecido tramado é (re) tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

Segundo a autora, cultura organizacional é alicerçada nos diálogos, que se conformam de acordo com os interesses da organização e a compreensão de cada sujeito. Isso significa dizer, de maneira simplificada, que a vontade da organização está associada à (s) sua (s) cultura (s), assim como a comunicação está para a cultura. É diante desta conjuntura organizacional, que os significados estabelecidos através dos processos comunicacionais fomentam a cultura dominante e as subculturas na gestão da comunicação. Portanto, é possível sinalizar que a possibilidade de direcionar os esforços comunicacionais para novas tendências depende do interesse organizacional e da dinâmica constitutiva da cultura, que se modifica e atua nas relações e experiências.

## 2.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para situar as novas tendências comunicacionais, é importante apontar alguns elementos que fazem parte da comunicação instrumental, responsáveis nas organizações pelo *Fazer*, conforme apresentado anteriormente (Figura 1). Esse contexto comunicacional encontra-se inserido naturalmente na sociedade e, geralmente, caracteriza-se por um cenário que não propicia às pessoas a autorrealização. Segundo Ramos (1989), autor da administração, mas que, em alguns momentos, aborda a comunicação organizacional, essa dimensão funcional normalmente adota a política cognitiva que:

Consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção (RAMOS, 1989, p. 87).

Neste caso, os processos comunicativos intencionam conduzir os indivíduos ao entendimento ilusório de que a organização oportuniza a liberdade de



participação, a realização pessoal e o poder decisório. Esse tipo de comunicação deforma os significados e, segundo Ramos (1989), é planejada e realizada de modo a maximizar a capacidade produtiva, onde o indivíduo é visto como um recurso que deve ser utilizado eficientemente. Nas organizações econômicas, que priorizam o *Fazer*, a comunicação acontece independente da singularidade das pessoas. Delas, se aproveita prioritariamente aquilo que convém às premissas da organização. A comunicação, no contexto mercadológico evidenciado por Ramos (1989), é meramente instrumental, direcionada ao fluxo de informação e canais, à relação entre superiores e subordinados, às redes de relacionamento, aos veículos de comunicação. A gestão dessa comunicação permeia os terrenos da produtividade, da valorização de quem produz mais e melhor, dos trabalhadores assíduos; enfim, é uma comunicação dirigida, em que os indivíduos tendem a não pensar o seu agir, “no sentido de que é planejada, de modo sistemático, para maximizar a capacidade produtiva” (RAMOS, 1989, p. 108).

Além disso, na comunicação instrumental, a organização almeja a submissão passiva do indivíduo. Mesmo com estratégias destinadas a integrar e engajar as metas organizacionais e individuais, o sujeito está predestinado a não expor espontaneamente seu emocional e suas reais experiências. Diferente do princípio funcionalista, na comunicação substantiva (RAMOS, 1989), o olhar está voltado ao sujeito, estimulando-o ao comportamento ativo, valorizando suas atitudes e realizando trocas que sejam gratificantes para o indivíduo e positivas para a organização. Para Ramos (1989):

A comunicação substantiva é aquela que visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autogratiíficas, é pouco tolerável em organizações econômicas (RAMOS, 1989, p. 108).

A partir do conceito de comunicação substantiva, indicado por Ramos (1989), retomam-se alguns elementos sinalizados anteriormente (Figura 1). O esquema que aponta o *Ser* como a prioridade das organizações substantivas considera a valorização da individualidade, da subjetividade e autorrealização do sujeito. Quando se fala em subjetividade, refere-se “aquilo que é próprio ao sujeito” (NARDI, 2006, p. 21). Pensar em subjetividade no trabalho é remeter aos processos de comunicação às experiências de cada sujeito e ao significado que cada vivência implica em seu modo de agir, pensar e sentir; é valorizar a cultura que o indivíduo carrega; é

conectar valores, necessidades e projetos do sujeito com os da organização (NARDI, 2006).

Tanto Demo (1995), como Davel e Vergana (2001) e Nardi (2006) abordam aspectos que se referem às questões objetivas voltadas aos aspectos do *ter* e subjetivas aos elementos do *ser*; da mesma forma que colaboram com a constituição da comunicação substantiva (RAMOS, 1989), sinalizando que a subjetividade caminha simultaneamente com a objetividade, correlacionando as dimensões estratégicas/funcionais das humanas/culturais. Segundo Davel e Vergana (2001):

[...] a subjetividade, normalmente, atrelada ao “ser”, tanto quanto a objetividade, normalmente, atrelada ao “ter”, merece atenção na gestão organizacional. [...] Ressalta-se, contudo, que subjetividade não está dissociada da objetividade; modos de conceber a realidade pela via do “ter” não excluem aqueles que se orientam para o “saber ser” (DAVEL & VERGANA, 2001, p. 32-33, grifos do autor).

Ainda para Davel e Vergana (2001), atentar para a subjetividade é perceber que as pessoas estão em ação e em constante interação, “dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (DAVEL & VERGANA, 2001, p. 50). Compreendendo a subjetividade da natureza humana e oportunizando caminhos para a realização individual e coletiva, torna-se possível vislumbrar a gestão da comunicação organizacional a partir do olhar substantivo. Retomando as colocações de Ramos (1989), ao mesmo tempo em que o autor afirma ser pouco aceitável esse modelo de gestão em organizações econômicas, ele relembra a importância de as organizações envolverem simultaneamente em seus processos dimensões econômicas e de natureza humana.

Diante dessa possibilidade, de articular necessidades financeiras às individuais e coletivas, emerge a possibilidade de uma comunicação voltada para organizações substantivas. Com isso, acredita-se ser interessante realizar uma aproximação das tendências comunicacionais. As abordagens que envolvem a comunicação organizacional estão essencialmente centradas nas perspectivas funcionalista, interpretativa e crítica (KUNSCH, 2009). O modelo mecanicista considera e avalia a comunicação a partir do funcionalismo, da eficácia, do padronizado, do tangível e medido. “Além disso, preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais” (KUNSCH, 2009, p. 72). A perspectiva interpretativa

está mais voltada para as questões culturais, subjetivas e baseia-se nos significados e nas várias formas de comportamento organizacional. Na perspectiva crítica, a visão dialética trabalha com questões de poder e conflito, com foco nas classes consideradas oprimidas.

Marchiori e Bulgacov (2014) ampliam essa reflexão teórica, evidenciando os estudos da cultura organizacional e acrescentando uma quarta concepção teórica. Com um viés cultural, os autores compreendem que a perspectiva funcionalista abriga cultura e comunicação como instrumentos que podem ser medidos e transformados. Na abordagem interpretativista, a comunicação é percebida como um processo de “construção social de significações por meio da linguagem, de símbolos e comportamentos, que são expressos pelas pessoas nos diversos ambientes organizacionais” (MARCHIORI & BULGACOV, 2014, p. 51). Com o pressuposto de uma comunicação organizacional livre e aberta, o referencial crítico almeja a conquista de interesses coletivos. E, por fim, a perspectiva pós-moderna reconhece a diversidade de pontos de vista e sugere a observância das diferentes perspectivas do que é dado como certo.

Scroferneker (2012), diante de outra perspectiva, retrata as contratendências da comunicação, definindo essa disposição comunicacional como sendo:

[...] novos olhares que buscam romper com uma visão reducionista/linear/prescritiva da Comunicação Organizacional, sinalizando outras possibilidades, que revelam, em parte, a exaustão do paradigma Simplificador ou Simplista que é um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem (SCROFERNEKER, 2012, p. 3).

Aprecia-se esta visão abordada por Scroferneker (2012), pois nela há uma tendência da comunicação organizacional em considerar aspectos como interação, partilha e diálogo. O modelo funcionalista, que privilegia a troca/transmissão de informações e utiliza-se de instrumentos e ferramentas para o cumprimento de suas funções já não está sendo mais suficiente para suprir as demandas organizacionais. Acredita-se na necessidade de direcionar a atenção não somente para o contexto estratégico, mas também para as práticas do diálogo, para as relações, para o sujeito que passa a ser produtor e reproduzidor de sentidos.

Nesta constituição de significado, a comunicação organizacional é pensada como processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2010), onde a interação social, os enunciados e a linguagem são capazes de viabilizar a

elaboração de novos significados. Para Pinto (2008), significado é o resumo sem contexto, significa não dizer tudo. Segundo o autor, a “preocupação não deve ser com os significados e, sim, com os sentidos, que incluem as errâncias e os tropeços” (PINTO, 2008, p. 87). É no sentido que se encontra a interpretação. Também o sentido que “é processado na instância receptora, fugindo, portanto, da perspectiva da gestão organizacional” (OLIVEIRA & PAULA, 2008, p. 101). Compreende-se que um fator responsável pelas contradições e desigualdades das informações é o processamento do sentido no receptor, pois a intenção do produtor não é garantida e a seleção das informações, sendo realizada pelo receptor, tende desvirtuar a representação de algo. Além disso, considera-se os aspectos abordados anteriormente no tópico sobre cultura, onde as origens, os valores, o conteúdo histórico e as experiências vividas por cada indivíduo, o leva a selecionar suas escolhas.

Lima (2008) contribui com essa reflexão ao destacar a tendência relacional, que identifica a comunicação como construtora e não somente fazedora operacional, funcional e instrumental. O paradigma relacional, segundo a autora, traz três dimensões conceituais que se complementam: “a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a contextual (situação sociocultural)” (LIMA, 2008, p. 114). O propósito deste paradigma é compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos, palavras, atos, sentimentos, tudo isso em espaços e lugares coletivos.

Em síntese, as reflexões envolvem a conceituação de organizações, em especial as organizações substantivas, onde a prioridade se torna o indivíduo (RAMOS, 1989; SERVA, 1996), a percepção de cultura organizacional articulada com a comunicação na produção de sentidos e no desejo de fazer acontecer (MARCHIORI, 2009; SROUR, 2012; SCROFERNEKER, 2010), além da definição de comunicação organizacional substantiva (RAMOS, 1989), associada às contratendências comunicacionais (SCROFERNEKER, 2012), à compreensão das interações (LIMA, 2008) e às construções de sentidos (BALDISSERA, 2010). Pode-se sinalizar que, a partir desse universo comunicacional, é possível intencionar um olhar substantivo. Para isso, é preciso que os sujeitos das organizações reflitam e percebam os reais valores sociais das organizações. Posteriormente, que seja desencadeado um sentimento de “querer”. E, por fim, que o desejo de acontecer

desenvolva o conhecimento e as práticas inovadoras para contribuir verdadeiramente para a sociedade na qual está inserida.

A seguir, no Item 2.3, apresentam-se as possíveis dimensões teóricas para o exercício de uma comunicação organizacional voltada para o olhar substantivo, de acordo com as ideias apresentadas nesta pesquisa.

### 2.3 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, UMA PERSPECTIVA SUBSTANTIVA

O pensar a comunicação organizacional, a partir da perspectiva substantiva, da construção de novos olhares e da tentativa de equilíbrio econômico e humano nas organizações, remete ao modelo apresentado anteriormente com as prioridades das organizações substantivas (Figura 1).

Ao analisar a figura evidenciada, constata-se, de maneira explícita, que ele é composto por três ações que se articulam hierarquicamente. No modelo substantivo, as organizações focam seus esforços na valorização do indivíduo, na sua autorrealização, nos valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento. Desta maneira, priorizam os valores, as subjetividades e os anseios das pessoas, direcionando suas motivações basilares no *Ser*. Isso posto, essa ação de *Ser* identifica-se não somente ao fato de olhar para os sujeitos que fazem parte da organização, mas assumir como propósito a responsabilidade social, o seu papel diante da sociedade. Seguindo a ordem de subordinação, vem a ação do *Fazer*, que se refere ao ato de operacionalizar, instrumentalizar, colocar em prática, concretizar, fazer acontecer o que está no propósito primordial da organização. E, por fim, a ação do *Ter*, ligada à produtividade, aos resultados, à satisfação e à lucratividade. Como na organização substantiva, a estratégia centraliza-se nas pessoas, o resultado esperado está na evolução da sociedade, e o ganho econômico acontece naturalmente pelo reconhecimento social.

Na contextualização das três ações praticadas nas organizações substantivas (*Ser*, *Fazer* e *Ter*), identifica-se a presença das dimensões humana, instrumental e estratégica. Para realizar uma primeira aproximação dessas dimensões na comunicação organizacional, toma-se como fundamento o artigo “Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados”, de Margarida M.

Krohling Kunsch (2016). A autora propõe a configuração da comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A comunicação instrumental, segundo Kunsch (2016), é aquela caracterizada pela transmissão de informação, pelo uso de ferramentas e técnicas, por apresentar uma visão mais linear e com canais que privilegiam uma via só. Em seguida, a cultural sugere atentar para as diferentes culturas que pertencem às pessoas que formam a organização. Após, a dimensão humana introduz o fator humano, o subjetivo, o relacional, a qualidade de vida dos trabalhadores e a valorização das pessoas. E, por fim, a comunicação estratégica está focada na eficácia e nos resultados, existindo a busca de informações dos públicos, a fim de obter subsídios para planejar ações eficazes. Diante da proposta de Kunsch (2016), pode-se configurar a comunicação organizacional da seguinte maneira:

Figura 2: Dimensões da Comunicação Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Kunsch (2016).

É possível observar nesta configuração da comunicação organizacional, apresentada por Kunsch (2016), que as dimensões são dispostas de maneira a compreender que todas possuem equivalência de relevância, colocando-as em um mesmo nível de observância e importância para a gestão da comunicação organizacional.

A partir das reflexões teóricas realizadas até o momento, em especial as que abordaram as ações prioritárias das organizações substantivas (Figura 1), e agora, visualizando o modelo apresentado por Kunsch (2016) para a comunicação organizacional, sugere-se a seguinte composição comunicacional nas organizações substantivas, que será denominada de comunicação organizacional substantiva:

Figura 3: Comunicação Organizacional Substantiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível observar nesse esquema, as quatro dimensões sinalizadas por Kunsch (2016) compõem a comunicação organizacional substantiva; entretanto, elas encontram-se numa relação de hierarquia, na qual as questões que envolvem as ações voltadas para o *Ser* são primordiais, de maior importância e acontecem a partir das dimensões humana e cultural. Outro aspecto, é que as dimensões que fazem parte das ações do *Fazer* e do *Ter* são necessárias; porém, acontecem sequencialmente as dimensões que compõem o *Ser*, permanecendo numa posição de subordinação. Também pode-se observar que as questões que envolvem o *Ser* conseqüentemente permeiam as outras duas atitudes e se tornam diretrizes, até mesmo para as práticas instrumentais e estratégicas. Esses pontos analisados

levam a compreender que na comunicação organizacional substantiva todas as dimensões se voltam para o *Ser*, até mesmo as práticas mais operacionais se efetivam com o olhar direcionado ao indivíduo.

Para compreender esse processo e seus elementos constitutivos, retomam-se algumas questões elencadas anteriormente nesta pesquisa, lembrando que, na comunicação organizacional substantiva, sugerida neste estudo, as questões que envolvem o indivíduo apresentam-se em primeiro lugar nos propósitos organizacionais e são condutoras das demais ações praticadas pela gestão da comunicação. Diante da valorização e priorização do *Ser*, o *Fazer* e o *Ter* se efetivam naturalmente. Isso quer dizer que as organizações substantivas investem seus esforços nos indivíduos e conquistam reputação e resultado diante do reconhecimento da sociedade.

Com o olhar voltado para o indivíduo e ponderando que “humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano, o que significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca” (COSTA, 2004, p. 1), compreende-se, neste momento, a complexidade da dimensão humana que se refere (Figura 3). A comunicação humanizada é concebida, segundo Kunsch (2016), quando a organização está atenta ao indivíduo, à sua participação, ao diálogo, à qualidade de vida, à valorização dos trabalhadores, à gestão de talentos e à construção de significados. Sob esta perspectiva, a autora destaca que:

A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais (KUNSCH, 2010, p. 11).

É nesse entendimento, da valorização humana e social, que “será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos” (KUNSCH, 2010, p. 56). A autora complementa, afirmando que a valorização do indivíduo é fator determinante para a produção de comunicação, e organizações voltadas para a qualidade de vida de seus trabalhadores “certamente são mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2010, p. 57).

A comunicação humanizada percebe a importância do indivíduo na organização, suas subjetividades e complexidades. Além de compreender que esse ser único se encontra inserido em um espaço e tempo, sendo indissociável da



própria história e das suas experiências: “O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo” (CHANLAT, 1993, p. 27).

Esse contexto temporal e subjetivo traz a necessidade de acrescentar a dimensão cultural da comunicação à dimensão humana. Nessa relação entre cultura e humanização, é essencial considerar o outro, não como alguém que será visto pela ótica de outrem, mas sim como:

[...] aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação (MUMBY, 2010, p. 27).

A comunicação torna-se mais humana, por ser baseada no cuidado pelo outro, não só por uma questão de simpatia ou de aceitação das diferenças, mas como uma maneira de o indivíduo se dedicar à alteridade, produzindo um significado novo que não teria como ser produzido sozinho. Assim, “cuidado significa exatamente uma atenção às diferenças em outros que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona” (MUMBY, 2010, p. 27).

Cuidar do outro é uma forma de humanizar e reconhecer as subjetividades que fazem parte da compreensão. Segundo Rios (2009), o conceito de humanização é amplo e permite a realização de propósitos:

[...] a Humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana, e constitui um processo que visa à transformação da cultura institucional, por meio da construção coletiva de compromissos éticos e de métodos para as ações (RIOS, 2009, p. 10).

Neste contexto da dimensão humana, do indivíduo, do cultural e do coletivo, do cidadão e da sociedade, torna-se importante abordar questões que envolvem a cidadania apontada nos estudos realizados por Cicilia M. Krohling Peruzzo. Segundo a autora, os movimentos populares se aproximam da cidadania, por serem caracterizados pelo interesse coletivo, pelo exercício da democracia e pela busca de direitos do cidadão. Desse modo, a autora (1999) registra que:

Quando falamos em movimentos populares estamos nos referindo ao conjunto de organizações das classes subalternas que são constituídas com objetivos explícitos de tentarem obter um melhor nível de vida através do acesso a bens de consumo individual e coletivo, da garantia da satisfação dos direitos básicos de sobrevivência e dos direitos de participação política na sociedade, como, por exemplo, os serviços de atendimento à doença, à

escola em bairros recém-formados, moradia, reforma agrária etc (PERUZZO, 1999, p. 212).

A cidadania, muito próxima dos movimentos populares, permite ao cidadão a possibilidade da participação. Além do direito à liberdade individual, à participação no exercício do poder político e a direitos sociais, o cidadão tem o direito de comunicar. Sob essa perspectiva, comunicação refere-se à “[...] recuperação do direito a ter voz, expressar-se autonomamente” (PERUZZO, 2017, p. 11). É no exercício da cidadania que o indivíduo adquire direitos e deveres. Peruzzo (1999) aponta que a cidadania está diretamente ligada ao tempo e ao espaço, e é sempre uma conquista coletiva. As formas de participação dependem da sociedade em que se vive, e a cidadania vai além da liberdade individual e participação política, inclui direitos sociais e coletivos.

A participação do cidadão na sociedade impõe ao sujeito, de certa forma, a prática da comunicação, a relacionar-se e a desenvolver, naturalmente, o senso crítico. A interação com outros indivíduos e a participação ativa na comunicação torna-se um facilitador da cidadania, a “pessoa inserida nesse processo tende a mudar o seu modo de ver o mundo e de relacionar-se com ele. Tende a agregar novos elementos à sua cultura” (PERUZZO, 1999, p. 218).

É exatamente nesse processo de interação que a cidadania proporciona ao sujeito a incorporação do diálogo e da discordância, fator fundamental para tornar possível o desenvolvimento do potencial, o seu senso crítico, a reflexão. Dessa forma, os “[...] membros das comunidades são sujeitos coletivos, pois têm a oportunidade de participar ativamente, discutir, eleger, tomar decisões, aprender, ensinar e colher os frutos das iniciativas em benefício próprio, da comunidade e do lugar” (PERUZZO, 2017, p. 10).

Ter iniciativa, perceber o outro, estar disposto a ajudar são premissas de destaque nas questões da dimensão humana. A solidariedade é uma qualidade profunda do ser humano e pode ser voltada não somente ao ser humano, mas para o mundo, demonstrando respeito aos que vivem no planeta e incorporação íntima de valor tão importante para o indivíduo. Segundo Freire (2009), “a solidariedade tem que ser construída em nossos corpos, em nossos comportamentos, em nossas convicções” (FREIRE, 2009, p. 68).

O individualismo é o oposto da solidariedade. É preciso que os indivíduos caminhem em direção da coletividade. A sociedade necessita acordar e perceber

que a solidariedade carrega consigo o poder de unir forças, fortalecendo a esperança e a coragem para lutar: “Antes de tudo nós temos que respeitar os sentimentos das pessoas. Mas nós temos que dar o melhor de nós para ajudar as pessoas a ter coragem para se confrontar a si mesmas” (FREIRE, 2009, p. 84).

Ser solidário apresenta um sentido amplo e, ao mesmo tempo, intenso. A solidariedade pode ser praticada na família, nas organizações, na sociedade, na escola:

A verdadeira solidariedade, que é a ajuda que se propicia àquele que necessita, para que ele não mais venha necessitar. Solidariedade, neste sentido, é partilhar da luta dos que tentam escapar de suas variadas formas de opressão. É uma manifestação de apoio e uma postura existencial e política. Partilhar da luta do outro contra a opressão é unir-se a estes outros na conquista da justiça social, é ir além dos limites da caridade, que fornece uma ajuda pontual, mesmo que contínua; é assumir uma ação libertadora (FREIRE, 2009, p. 101).

Segundo Freire (1977), o caminho para o verdadeiro humanismo é o diálogo. Diálogo na sua essência, na busca pela transformação da realidade, pelo desenvolvimento de uma postura crítica, do não invadir, não manipular o outro, de não prevalecer à conquista. Para Freire (1977), “O diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o ‘pronunciam’, isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos” (FREIRE, 1977, p. 43, grifo do autor).

Nesta perspectiva, o diálogo é a natureza da comunicação. O indivíduo se coloca como um ser pensante no ato de dialogar. Para pensar, é necessário que o indivíduo participe, e a sua participação implica na liberdade de expressão, no respeito, em ser solidário com a realidade sociocultural do outro. “A comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão do conhecimento de um sujeito a outro, mas em co-participação no ato de compreender a significação do significado” (FREIRE, 1977, p. 70).

Ainda, segundo Kunsch (2010), “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora e produtiva” (KUNSCH, 2010, p. 52). As organizações que absorverem a dimensão humana na gestão da comunicação, adotando conseqüentemente a abordagem substantiva, não se tornam meramente lugares de trabalho. Nesse contexto, assumem um espaço de importância na vida do sujeito e da sociedade, no

desenvolvimento da identidade do ser individual e social, proporcionando força, partilha e desenvolvimento do indivíduo, da organização e da sociedade.

Retomando as dimensões apresentadas anteriormente por Kunsch (2016) e a constituição da comunicação organizacional substantiva (Figura 3), surge a compreensão da dimensão estratégica. Com uma perspectiva semelhante a de Kunsch (2016), as autoras Oliveira e Paula (2010) já definiam estratégia como “escolha de alternativas para orientar ações ou decisões de forma intencional e articulada. [...] direciona e integra processos numa determinada realidade, com vistas a situações de médio e longo prazo” (OLIVEIRA & PAULA, 2010, p. 2). É notória, nas falas de Kunsch (2016) e Oliveira e Paula (2010), a importância dos resultados para uma organização, pois sem resultados, produção e lucro, ela dificilmente terá condições de manter suas atividades. Porém, a comunicação organizacional necessita direcionar seus esforços mutuamente para a dimensão estratégica, que planeja a busca por rendimento e lucratividade, e para a dimensão humana, que envolva o indivíduo, as interferências deste ser na organização, a observância de questões que vão além das sentidas pela organização, que faça das práticas comunicacionais a construção de significado e cultura, que considere as interações internas e externas a esse contexto organizacional. Oliveira e Paula (2010, p. 6) chamam atenção para a importância de “que se rompa com a tendência de entender estratégia de forma unilateral, centrada nas questões da organização”.

A estratégia está presente nos processos comunicacionais de toda a sociedade e pode ser analisada como prática social, contemplando elementos complexos como a subjetividade dos seres envolvidos, as incertezas e instabilidades, as interações internas e externas, as interferências sociais, econômicas e culturais. A prática social acontece considerando que as pessoas interagem constantemente entre elas e a organização. Visto que o sujeito tem suas próprias estratégias, conseqüentemente as ações organizacionais podem ser construídas a partir dessa influência mútua e divergência de interesses. Oliveira e Paula (2010) reafirmam a prática social e a complexidade da estratégia:

Acreditamos ser fundamental reconhecer que, mesmo caracterizadas pela racionalidade, cada vez mais as organizações são espaços complexos e lidam com a complexidade das questões humanas, sociais, econômicas e políticas. [...] as pessoas criam estratégias no seu dia a dia e, portanto, não se restringem àquelas propostas pelas organizações. É aí que a estratégia adquire a dimensão de uma prática social, diferentemente da perspectiva assertiva e de controle (OLIVEIRA & PAULA, 2010, p. 9-10).

A coletividade e ação social são indissociáveis do individual, pois todos os seus elementos, dimensões e conceitos remetem-se à natureza humana. Então, é possível afirmar que a base das estratégias de comunicação é a pessoa. Nesse sentido, ao apresentar a nova teoria estratégica, Pérez e Massoni (2009) apontam alguns diferenciais importantes: a percepção do indivíduo como centro da organização; o repensar estratégico a partir de teorias diversas; e a realização do planejamento estratégico a partir da comunicação. Sair da zona de conforto, das receitas e ferramentas prontas, planejar a imprevisibilidade, esses são alguns dos aspectos apontados como novo caminho para projetar a organização estrategicamente.

É importante ressaltar que a comunicação, nesse novo modelo de estratégia, assume um papel fundamental no desenvolvimento do planejamento da organização, e não somente absorve a função de divulgar o plano pronto. Diante desta conjuntura, a comunicação permeia todas as áreas organizacionais, não descartando o modelo normativo, funcional e instrumental existente atualmente. A comunicação ainda é percebida como responsável pela operacionalização de manuais, prescrições e instrumentos de informação, mas nutre-se estrategicamente dessa aplicabilidade. Desta maneira, tem-se a comunicação organizacional como centro estratégico da organização, englobando na dimensão estratégica a complexidade e subjetividade humana e a materializando na dimensão instrumental.

A dimensão estratégica que se busca compreender na comunicação organizacional substantiva se identifica com os fundamentos apresentados por Oliveira e Paula (2010) e Pérez e Massoni (2009), visto que os autores sinalizam a inserção da natureza humana no repensar estratégico. Nesse sentido, destacam-se alguns elementos da dimensão estratégica: indivíduo percebido como eixo principal da organização; a estratégia alicerçada nos interesses da organização e dos sujeitos; e a realização do plano estratégico organizacional a partir da comunicação.

As questões apontadas na dimensão estratégica da comunicação organizacional substantiva, em especial o olhar para o indivíduo, corroboram com os posicionamentos de Ramos (1989), Pérez e Massoni (2009), Oliveira e Paula (2010) e Kunsch (2016). Ambos apontam a humanização das relações das empresas não como uma tendência ou algo desejável, mas fator inevitável no contexto atual da sociedade, de uma necessidade de inserção da participação das pessoas na

organização, da interpretação da visão de mundo e do indivíduo. “Temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar” (KUNSCH, 2008, p. 179).

Abordadas as dimensões humanas e estratégicas, cabe esclarecer que a reflexão sobre a dimensão cultural foi realizada no início deste capítulo. Portanto, o tema não será retomado, apenas sintetizando que essa dimensão da comunicação organizacional substantiva é valorizada quando a cultura individual é respeitada e considerada, permitindo que seja associada à vontade da organização e das pessoas, possibilitando a reconstrução de significados (FREITAS, 1999; NARDI, 2006; FISCHER, 2008; MARCHIORI, 2009; BALDISSERA, 2010; SCROFERNEKER, 2010; SROUR, 2012; BARBOSA, 2013; CARRIERI & SILVA, 2014).

Da mesma maneira, os conceitos da dimensão instrumental estão permeados no decorrer deste estudo. Recapitula-se que esse contexto é caracterizado pela transmissão de informação, pela operacionalização da comunicação, pelo uso de ferramentas e técnicas (RAMOS, 1989; KUNSCH, 2016).

A partir das conexões conceituais que envolvem as dimensões da comunicação, podem-se elencar alguns elementos teóricos que se orientam para o olhar substantivo: o diálogo e a participação dos indivíduos apresentam-se como eixo central da comunicação, de forma que permitem ao sujeito a prática da comunicação, de ser pensante no ato de dialogar, da liberdade de expressão e no desenvolvimento da criticidade (FREIRE, 1977; PERUZZO, 1999, 2017; BALDISSERA, 2010); os interesses são alinhados na esfera da organização e nos desejos individuais e coletivos, conectando valores, necessidades e projetos, promovendo a autorrealização, o cuidado com o outro e o meio ambiente, a solidariedade, a qualidade de vida e a valorização dos talentos (RAMOS, 1989; SERVA, 1996, 1997; NARDI, 2006; FREIRE, 2009; BALDISSERA, 2010; MUMBY, 2010; KUNSCH, 2016); considerar a subjetividade dos indivíduos na prática da comunicação organizacional substantiva é fundamental, apoiando os processos comunicacionais nas experiências de cada sujeito e ao significado que cada vivência implica em seu modo de agir, pensar e sentir (CHANLAT, 1993; DEMO, 1995; NARDI, 2006; BALDISSERA, 2010).

Apoiados na revisão teórica realizada, a seguir estrutura-se um quadro composto por fragmentos dos textos selecionados para o estudo. Estes recortes estão relacionados e separados conforme a dimensão da qual fazem parte e de

acordo com os aspectos vinculados à comunicação organizacional substantiva. Respectivamente, as informações estarão dispostas em colunas com o conteúdo: fragmentos teóricos extraídos dos textos desenvolvidos e elementos originais das partes do texto. Os elementos originais surgem a partir da extração de palavras que se sobressaem nos fragmentos textuais, numa condição de enxugamento do texto destacado.

Quadro 2: Elementos Originais – Dimensão Humana

<b>DIMENSÃO HUMANA</b>	
<b>FRAGMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>ELEMENTOS ORIGINAIS</b>
Refere-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e da satisfação sociais (SERVA, 1997).	autorrealização / potencialidades / satisfação / responsabilidade social / satisfação social
Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais (SERVA, 1997).	acordos e consensos racionais / comunicação livre / responsabilidade social / satisfação social
Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações (SERVA, 1997).	juízos de valor / debate racional / pretensões de validade / interações
Integridade, honestidade e fraqueza dos indivíduos nas interações (SERVA, 1997).	integridade / honestidade / fraqueza / interações
Destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo (SERVA, 1997).	valores de mudança / aperfeiçoamento social / bem-estar coletivo / solidariedade / respeito à individualidade / liberdade / comprometimento
Condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações (SERVA, 1997).	poder agir / poder expressar-se / interações
Visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autograticantes, é pouco tolerável em organizações econômicas (RAMOS, 1989).	subjetividade / engajadas / autograticação
continua	

continuação	
<b>DIMENSÃO HUMANA</b>	
<b>FRAGMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>ELEMENTOS ORIGINAIS</b>
Organização está atenta ao indivíduo, à sua participação, ao diálogo, à qualidade de vida, à valorização dos trabalhadores, à gestão de talentos e à construção de significados (KUNSCH, 2016).	atenta ao indivíduo / participação / diálogo / qualidade de vida / valorização dos trabalhadores / gestão de talentos / construção de significados
Mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais (KUNSCH, 2010).	satisfazer às necessidades humanas/ dignidade / valorização de competências
A organização é percebida como força de diálogo, lugar de interação, articulação de subjetividades, diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários (BALDISSERA, 2010).	diálogo / interação / subjetividade / desejos / interesses / cultura / imaginário
Fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta [...] e a realização da autocrítica (BALDISSERA, 2010).	subjetividade / diversidade/ escuta / autocrítica
Cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos (KUNSCH, 2010).	cooperação / envolvimento / satisfação do indivíduo
Considerar o outro (MUMBY, 2010).	outro
Cuidado pelo outro (MUMBY, 2010).	cuidado pelo outro
Recuperação do direito a ter voz, expressar-se autonomamente (PERUZZO, 2017).	direito a ter voz/ expressão / autonomia
Oportunidade de participar ativamente, discutir, eleger, tomar decisões, aprender, ensinar e colher os frutos das iniciativas em benefício próprio, da comunidade e do lugar (PERUZZO, 2017).	participação / discutir / eleger / tomar decisão / aprender / ensinar / colher
A solidariedade tem que ser construída em nossos corpos, em nossos comportamentos, em nossas convicções (FREIRE, 2009).	solidariedade / corpos / comportamento / convicções
O caminho para o verdadeiro humanismo é o diálogo (FREIRE, 1977).	humanismo / diálogo
Interesse coletivo, pelo exercício da democracia e busca de direitos do cidadão (PERUZZO, 1999).	interesse coletivo / exercício da democracia / cidadania
O fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora e produtiva (KUNSCH, 2010).	fator humano / subjetivo / relacional / contextual / ação comunicativa / duradoura / produtiva



conclusão	
DIMENSÃO HUMANA	
FRAGMENTOS TEÓRICOS	ELEMENTOS ORIGINAIS
A comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão do conhecimento de um sujeito a outro, mas em co-participação no ato de compreender a significação do significado (FREIRE, 1977).	transferência / ato de compreender / significação do significado
Além do direito à liberdade individual, a participação no exercício do poder político e a direitos sociais, o cidadão tem o direito de se comunicar (PERUZZO, 2017).	liberdade individual / participação / exercício do poder / direitos sociais / direito de comunicar

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3: Elementos Originais – Dimensão Cultural

<b>DIMENSÃO CULTURAL</b>	
<b>FRAGMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>ELEMENTOS ORIGINAIS</b>
Uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas (AKTOUF, 2008).	interdependência / história / estrutura social / condição de vida / experiências subjetivas
Repertório no qual o indivíduo, os grupos e a organização retiram os códigos de aprendizagem e de interação com o ambiente (FISCHER, 2008).	repertório / códigos / aprendizagem / interação / ambiente
A construção social de sua realidade é permeada por culturas, no plural, e não por uma cultura, no singular (CARRIERI & SILVA, 2010).	construção social / realidade / culturas / cultura
A cultura de uma organização é composta pelas diversas culturas que cada sujeito traz para o ambiente organizacional e está inserida no campo simbólico (SROUR, 2012).	cultura / diversas culturas / sujeito / ambiente organizacional / campo simbólico
A cultura pode ser entendida como a construção de significados (MARCHIORI, 2009).	construção de significados
A cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento (MARCHIORI, 2009).	cultura / essência de uma organização / processo / conhecimento
É preciso acontecer a construção de significado, através da ação comunicativa, para que venha emergir a cultura organizacional (MARCHIORI, 2009).	construção de significado / ação comunicativa / cultura organizacional
A cultura sugere atentar para as diferentes culturas que pertencem às pessoas que formam a organização (KUNSCH, 2016).	cultural / diferentes culturas / organização

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4: Elementos Originais – Dimensão Estratégica

<b>DIMENSÃO ESTRATÉGICA</b>	
<b>FRAGMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>ELEMENTOS ORIGINAIS</b>
Escolha de alternativas para orientar ações ou decisões de forma intencional e articulada (OLIVEIRA & PAULA, 2010).	alternativas / ações / decisões / intencionais / articuladas
Que se rompa com a tendência de entender estratégia de forma unilateral, centrada nas questões da organização (OLIVEIRA & PAULA, 2010).	tendência / estratégia/ forma multilateral / centrada / questões da organização
A comunicação estratégica está focada na eficácia e nos resultados, existindo a busca de informações dos públicos, a fim de ter subsídios para planejar ações eficazes (KUNSCH, 2016).	comunicação estratégica / eficácia / resultados / informações dos públicos / subsídios / planejar / ações eficazes
Estratégia adquire a dimensão de uma prática social, diferentemente da perspectiva assertiva e de controle (OLIVEIRA & PAULA, 2010).	estratégia / dimensão / prática social / perspectiva assertiva / controle
Aponta alguns diferenciais importantes: a percepção do indivíduo como centro da organização; o repensar estratégico a partir de teorias diversas e a realização do planejamento estratégico a partir da comunicação (PÉREZ & MASSONI, 2009).	indivíduo / centro da organização / estratégico / teorias diversas / planejamento estratégico / comunicação

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5: Elementos Originais – Dimensão Instrumental

<b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b>	
<b>FRAGMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>ELEMENTOS ORIGINAIS</b>
Finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos (RAMOS, 1989).	finalidade / realidade / interesses
Significa a adequação dos meios aos fins, a partir dum cálculo custo/benefício, que se refere tão-somente a elementos mensuráveis (ENRIQUEZ, 1995).	adequação / meios / fins / cálculo / custo/benefício / elementos mensuráveis
Intencionam conduzir os indivíduos ao entendimento ilusório de que a organização oportuniza a liberdade de participação, a realização pessoal e o poder decisório (RAMOS, 1989).	intencionam / conduzir / indivíduos / entendimento ilusório / liberdade de participação / realização pessoal / poder decisório
Planejada e realizada de modo a maximizar a capacidade produtiva, onde o indivíduo é visto como um recurso que deve ser utilizado eficientemente (RAMOS, 1989).	planejada / maximizar / capacidade produtiva / recurso / eficientemente
Direcionada ao fluxo de informação e canais, à relação entre superiores e subordinados, às redes de relacionamento, os veículos de comunicação (RAMOS, 1989).	fluxo de informação / canais / relação / relacionamento / veículos de comunicação
É planejada, de modo sistemático, para maximizar a capacidade produtiva (RAMOS, 1989).	planejada / sistemático / maximizar / capacidade produtiva
Caracterizada pela transmissão de informação, pelo uso de ferramentas e técnicas, por apresentar uma visão mais linear e com canais que privilegiam uma via só (KUNSCH, 2016).	transmissão de informação / ferramentas / técnicas / visão linear / canais / uma via só

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que os fragmentos extraídos do texto teórico apresentam a autoria referencial e estão separados previamente conforme dimensão da qual se enquadram. A partir da leitura das citações, identificam-se as palavras que possuem um grau de importância maior no contexto que estão inseridas. Destacam-se na coluna denominada “elementos originais” essas expressões.

Por fim, num exercício de aproximação conceitual e de significado, os elementos originais são condensados e emergem os elementos revelados. Nos quadros a seguir, é possível observar essa síntese dos elementos originais e a

revelação dos prováveis elementos teóricos da comunicação organizacional substantiva, dispostos separadamente com os elementos extraídos de cada dimensão teórica.

Quadro 6: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Humana

ELEMENTOS ORIGINAIS		ELEMENTOS REVELADOS
DIMENSÃO HUMANA		
Ação comunicativa	Interações	Legitimação
Ato de compreender	Liberdade	
Autogratificação	Poder agir	
Autonomia	Poder expressar-se	
Autorrealização	Potencialidades	
Comprometimento	Pretensões de validez	
Comunicação livre	Produtiva	
Construção de significados	Relacional	
Contextual	Respeito à individualidade	
Diálogo	Satisfação do indivíduo	
Duradoura	Satisfazer às necessidades humanas	
Engajadas	Valorização de competências	
Envolvimento	Valorização dos trabalhadores	
Escuta		
Gestão de talentos		
continua		

conclusão		
ELEMENTOS ORIGINAIS		ELEMENTOS REVELADOS
DIMENSÃO HUMANA		
Acordos e consensos racionais Aperfeiçoamento social Aprender Autocrítica Bem-estar coletivo Cidadania Colher Debate racional Direito a ter voz Direito de comunicar Direitos sociais Discutir	Diversidade Eleger Ensinar Exercício da democracia Exercício do poder Expressão Interesse coletivo Juízos de valor Participação Qualidade de vida Responsabilidade social Satisfação social Tomar decisão	Responsabilidade Social
Cooperação Cuidado pelo outro Humanismo	Outro Solidariedade	Solidariedade
Atenta ao indivíduo Comportamento Convicções Corpos Cultura Desejos Dignidade Fator humano Fraqueza	Honestidade Imaginário Integridade Interesses Significação do significado Subjetividade Subjetivo Sujeito Valores de mudança	Subjetividade

Fonte: Elaborado pela autora.



Quadro 9: Elementos Revelados da Comunicação Organizacional Substantiva – Dimensão Instrumental

ELEMENTOS ORIGINAIS		ELEMENTOS REVELADOS
<b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b>		
Adequação	Liberdade de participação	Sistemático
Cálculo	Maximizar	
Canais	Meios	
Capacidade produtiva	Planejada	
Conduzir	Realização pessoal	
Custo/benefício	Poder decisório	
Ferramentas	Realidade	
Eficientemente	Recurso	
Elementos mensuráveis	Relação	
Entendimento ilusório	Relacionamento	
Finalidade	Sistemático	
Fins	Transmissão de informação	
Fluxo de informação	Técnicas	
Intencionam	Uma via só	
Indivíduos	Veículos de comunicação	
Interesses	Visão linear	

Fonte: Elaborado pela autora.

A nomenclatura “legitimação” surge com o intuito de reconhecer, comprovar e validar a importância para a comunicação organizacional substantiva dos elementos originais responsáveis pelo surgimento deste elemento revelado. Questões abalizadas como autonomia, autorrealização, comprometimento, diálogo e valorização apresentam-se num contexto autêntico de dimensão humana na qual esse elemento teórico se encontra inserido.

A “responsabilidade social” emerge de questões como diversidade, exercício da democracia, direito de ter voz, interesse coletivo, qualidade de vida e satisfação social. Esse elemento é extraído de aspectos com um propósito que supera os interesses econômicos, que vai além do ambiente organizacional. Neste caso, a organização contribui para o desenvolvimento e a satisfação do indivíduo e da sociedade.



A “solidariedade” está diretamente inserida na dimensão humana. Ser solidário vai além de ajudar o outro, de perceber suas necessidades. Este elemento revelado menciona o cuidado pelo outro, a cooperação, o respeitar as diferenças e os valores individuais e sociais da outra pessoa.

Atento ao indivíduo, ao seu comportamento, seus desejos e fraquezas, o elemento “subjetividade” busca ponderar o fator humano, o respeito à integridade, à dignidade e convicções de cada ser. Também sinaliza a observância do imaginário e o significado que cada sujeito adota a partir da sua realidade social.

As questões que envolvem a dimensão cultural se voltam para o conhecimento e a qualificação individual e coletiva. O elemento “aprendizagem” carrega consigo construções de significados, códigos, conhecimento cultural, experiências, transferências de conhecimento, repertório das pessoas. Essa nomenclatura refere-se ao aprendizado que o sujeito carrega das suas experiências, do que ele vai aprender com novas construções simbólicas e com o que ele pode contribuir no desenvolvimento de outros indivíduos.

A comunicação emerge dos fragmentos textuais integrantes da dimensão estratégica. As expressões “comunicação e planejamento” fazem referência à abordagem de estratégia, resultados, eficácia, ações, interesses e multilateralidade. Esse elemento remete a comunicação organizacional ao seu papel estratégico, para a sua observância aos diversos públicos e para a sua importância no planejamento organizacional.

Por fim, o “sistemático” identifica os meios, os fins, as ferramentas, os recursos, os veículos e a visão linear. Esse último elemento, mas não menos importante, operacionaliza as definições das demais dimensões e também acaba inserindo em suas instrumentalizações o olhar substantivo. Privilegiando o indivíduo, mas mantendo-se economicamente na sociedade.

No próximo capítulo, propõe-se a reflexão das possibilidades da comunicação organizacional substantiva no segmento de prêmios nacionais, os quais revelam as prioridades das ações nas organizações e permitem constituir, a partir destes elementos, possíveis categorias de análise.

### **3 ANALISANDO OS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS: SURGIMENTO DA COMPREENSÃO EMPÍRICA**

Neste capítulo da dissertação, buscou-se analisar empiricamente as abordagens teóricas apontadas no capítulo anterior. Para isso, foram utilizados alguns critérios de levantamento de dados e seleção do corpus. A partir desta primeira etapa seletiva, definiu-se o recorte para o objeto de pesquisa e realizou-se a análise textual discursiva (ATD), desenvolvida por Moraes e Galiazzi (2007). A priori, este estudo possui como fonte para a prática de análise da comunicação substantiva o “Prêmio Nacional As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”.

#### **3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CORPUS**

Retomando as questões apontadas no capítulo teórico, recorre-se à importância da vontade organizacional para que o olhar substantivo seja adotado pela gestão. A organização, a cultura e a comunicação são constantemente conectadas pelos desejos dos indivíduos e da organização. Ao perceber qual o seu propósito, a organização pode ir além das suas necessidades de sobrevivência e resultados. Ela tem a possibilidade de assumir um papel de contribuição para a sociedade, o que conseqüentemente traz consigo a percepção do seu grau de importância, criando relações de confiança e respeito.

Diante deste contexto, optou-se em realizar a análise empírica do estudo em um dos rankings nacionais, principalmente por compreender que a atitude de realizar a inscrição em um programa de premiação revela vontade organizacional em favor do seu reconhecimento diante da sociedade. Além disso, outro fator que conduziu a escolha foi a percepção inicial de que é necessário existir uma proximidade entre a realidade organizacional e os requisitos para que a organização possa participar do prêmio. Questão que sinaliza a possibilidade de os critérios considerados serem utilizados como reflexo organizacional, oportunizando a avaliação e diagnóstico do modelo de gestão das empresas, através da análise do que está posto nos instrumentos e metodologias utilizadas. Os achados da análise empírica não necessariamente podem representar as práticas de organizacionais, porém é bem provável que sejam nortes de um modelo ideal de gestão de pessoas. Na ciência,

não há uma abordagem formal sobre prêmios, como se existisse uma teoria premiativa (DIAS, 2014, p. 4), mas encontram-se abordagens sobre mérito, certificações, procedimentos. Srour (2002) apresenta a certificação como sendo uma forma da organização conquistar a confiança de seus públicos. Segundo o autor (SROUR, 2002), um certificado conferido por entidade credenciada (Fundações, Associações, Institutos de Pesquisa, Ranking) atesta autenticidade de processos, produtos e mensagens e pode garantir o respeito social.

As certificações e prêmios, em que os objetivos são a avaliação das organizações, podem ter diversas perspectivas. Entre elas, apontam-se questões estratégicas, financeiras, saúde, qualidade de vida, recursos humanos, investimentos, inovação, sustentabilidade, mídias. Para realizar o levantamento dos prêmios relacionados ao objeto de pesquisa, utilizou-se a pesquisa na internet. Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2015), a internet pode:

[...] ser tanto objeto de pesquisa (aquilo que se estuda), quanto local de pesquisa (ambiente onde a pesquisa é realizada) e, ainda, instrumento de pesquisa (por exemplo, ferramenta para coleta de dados sobre um dado tema ou assunto) (FRAGOSO et al., 2015, p. 17).

De acordo com as autoras, a internet é um instrumento de pesquisa, ferramenta para coleta de dados. Para esta pesquisa, foram definidos alguns critérios seletivos e, a partir dessa delimitação, coletaram-se os dados sobre os prêmios que se enquadravam nos quesitos determinados. Para compreender o recorte realizado na pesquisa da internet, apresenta-se o quadro a seguir, que demonstra os critérios de seleção dos prêmios que participarão da escolha do corpus.

O quadro é composto por seis colunas, que determinam as informações consideradas para a seleção dos prêmios que participarão da escolha final do corpus de pesquisa. Os dados sinalizam a área de abrangência, as palavras de busca utilizadas para localização na internet, o período em que a avaliação foi realizada, o perfil dos participantes, a metodologia utilizada pela instituição responsável pela concessão da premiação e os segmentos que as organizações podem fazer parte para se candidatar aos prêmios.

Quadro 10: Critérios de pesquisa para a seleção dos prêmios

ABRANGÊNCIA	PALAVRAS DE BUSCA	PERÍODO	PARTICIPANTES	METODOLOGIA	SEGMENTAÇÃO
Nacional	Comunicação Cultura Empresa (s) Estratégia Estratégica Indivíduo Organização(ões) Pessoas Premiação Prêmio Ser Humano	Janeiro de 2018 a junho de 2019.	Organizações nacionais e internacionais pertencentes ao segundo setor.	Necessário utilizar metodologia de avaliação: entrevistas, questionários, comitê de análise, visita, análise de documentos.	Prêmios abertos para todos os segmentos, não se restringido ou direcionado para setores específicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Definidos os critérios de pesquisa na internet, realizou-se o levantamento dos prêmios, no período de dezembro de 2018 a junho de 2019. Cabe destacar que inúmeras pesquisas, premiações e certificações foram excluídas da amostragem final, pois, a partir do acesso às particularidades de cada modalidade, identificou-se a ausência de enquadramento nos quesitos definidos a priori. Esse processo de delimitação, levantamento e seleção da amostragem foi realizado concomitantemente, de acordo com a aproximação ao objeto da pesquisa. Conforme Amaral (2015), na pesquisa social qualitativa, a amostra e seus elementos podem “ser selecionados deliberadamente, conforme apresentem as características necessárias para a observação, percepção e análise das motivações centrais da pesquisa” (AMARAL, 2015, p. 67).

Ao operacionalizar o processo seletivo e realizar o cruzamento dos dados pré-determinados, obteve-se uma listagem com oito prêmios. Nessa relação final, todos os critérios estabelecidos foram contemplados. Serão apresentados quadros individuais das modalidades de premiação, com os dados contidos em cada esquema: informações detalhadas do nome oficial do prêmio; objetivos gerais; critérios considerados para avaliação do inscrito; metodologia adotada para classificação das organizações concorrentes; documentos de acesso público;

elementos revelados (Quadros 6, 7, 8 e 9), recorrentes nos textos dos objetivos e critérios do prêmio; e o endereço eletrônico de localização do programa.

Antes de apresentar os quadros específicos de cada prêmio, serão recapitulados os elementos revelados teoricamente. Desta maneira, fica mais fácil a identificação das suas recorrências no conteúdo que compõem os objetivos e os critérios determinados no regulamento dos prêmios selecionados. Importante salientar que serão consideradas as expressões e suas variações de gênero da palavra, singular e plural, tempo verbal. Os termos originais que foram aproximados e interpretados não serão considerados no levantamento das recorrências.

Quadro 11: Elementos teóricos revelados da comunicação organizacional substantiva.

<b>ELEMENTOS REVELADOS</b>			
<b>DIMENSÃO HUMANA</b>	<b>DIMENSÃO CULTURAL</b>	<b>DIMENSÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b>
Legitimação Responsabilidade Social Solidariedade Subjetividade	Aprendizagem	Comunicação Planejamento	Sistemático

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, serão relacionados, em quadros separados, os oito prêmios selecionados, conforme critérios de pesquisa na internet especificados anteriormente. Os quadros são compostos por informações extraídas dos regulamentos pertencentes a cada prêmio, além de um campo que descreve os elementos revelados e identificados no conteúdo textual dos rankings (objetivos e critérios).

Quadro 12: Particularidades do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV

Nome do Prêmio	Prêmio Nacional de Qualidade de Vida - PNQV	
Objetivo	Critérios	Metodologia
Visa reconhecer as boas práticas em programas de promoção de saúde e qualidade de vida no ambiente corporativo.	Critérios considerados: conhecimento do cliente e do mercado, responsabilidade social, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, orientação por processos e informações, valorização das pessoas, geração de valor, pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação e desenvolvimento de parcerias.	Preenchimento do formulário do perfil da empresa, questionário de autoavaliação para pontuação de classificação e envio dos documentos do relatório comprobatório das respostas do questionário.
Documentos de Acesso	Manual de participação	
Elementos Revelados	Responsabilidade social, sistêmico, aprendizado.	
Fonte	<a href="http://pnqv.abqv.org.br/">http://pnqv.abqv.org.br/</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados do PNQV.

Criado em 1996, pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida - ABQV, o **Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV** valoriza as organizações que desenvolvem as melhores práticas em programas de qualidade de vida. Podem participar da certificação as organizações privadas, públicas ou de economia mista, nacionais e multinacionais. O PNQV possui suas bases nos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, e no Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável da Organização Mundial da Saúde - OMS. A ABQV, por meio do PNQV, propõe-se a contribuir para que as empresas tenham programas cada vez mais efetivos, que atendam às populações-alvo e seus objetivos corporativos, alinhados com a promoção do bem-estar e da saúde dos trabalhadores (PNQV, 2018).

Quadro 13: Particularidades do Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia

Nome do Prêmio	Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia - PSH	
Objetivo	Critérios	Metodologia
<p>Valorizar as melhores iniciativas dedicadas ao desenvolvimento das pessoas dentro e fora das organizações, assim como de estímulos ao pensamento criativo e identificação de novos talentos.</p>	<p>Modalidades do prêmio (para organizações) e respectivos critérios específicos:</p> <p>Desenvolvimento – cultura organizacional, formação de líderes, talentos, treinamento, educação corporativa, avaliação de desempenho, carreira e melhoria da saúde.</p> <p>Administração – estrutura organizacional, custos de pessoas, produtividade, folha de pagamento, gestão de remuneração e benefícios.</p> <p>Sustentabilidade – ações de reciclagem, economia de energia e de emissões, adoção de escola, integração de imigrantes e outras iniciativas, sempre sob a liderança de RH e a mobilização de colaboradores e voluntários.</p> <p>Critérios gerais de avaliação independente da modalidade: relevância, aplicabilidade, inovação, qualidade e resultados.</p>	<p>Avaliação de cases por uma comissão de jurados. Somente trabalhos premiados na última edição do Prêmio Top Ser Humano, realizado pela Seccional da ABRH-Brasil, são aceitos.</p>
<p><b>Documentos de Acesso</b></p>	<p>Regulamento de cada modalidade</p>	
<p><b>Elementos Revelados</b></p>	<p>Nenhum elemento localizado.</p>	
<p><b>Fonte</b></p>	<p><a href="https://premioserhumano.com.br/o-premio/">https://premioserhumano.com.br/o-premio/</a></p>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados do PSH.

Instituído pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil), em 1993, o **Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia (PSH)** consolidou-se como instrumento de valorização das melhores iniciativas dedicadas ao desenvolvimento das pessoas dentro e fora das organizações, assim como de estímulos ao pensamento criativo e identificação de novos talentos. O nome da

premiação faz uma homenagem a Oswaldo Checchia, um dos fundadores da ABRH-Brasil e articulador para o reconhecimento da área de Recursos Humanos como estratégica nas organizações. A participação no PSH é aberta somente aos vencedores das premiações promovidas pelas 22 seccionais da ABRH – Brasil, premiando trabalhos que foram implantados em organizações brasileiras, de qualquer natureza, ramo ou atividade - empresas privadas e públicas, nacionais ou internacionais, ONGs, etc (ABRHBRASIL, 2018).

Quadro 14: Particularidades do Ranking GPTW Brasil – Melhores Empresas para Trabalhar

Nome do Prêmio	Ranking GPTW Brasil - Melhores Empresas para Trabalhar	
Objetivo	Critérios	Metodologia
Reconhecer as melhores empresas para trabalhar e que são referência em ambiente de trabalho.	Os critérios são avaliados em: Dimensões - credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Subdimensões - comunicação, competência, integridade, apoio, colaboração, consideração, equidade, imparcialidade no reconhecimento, justiça, trabalho, equipe, empresa, proximidade, hospitalidade, comunidade.	Realização de pesquisa com os funcionários; avaliação de práticas culturais e questionários complementares.
Documentos de Acesso	Questionário de pesquisa de clima e metodologia da pesquisa com funcionários.	
Elementos Revelados	Comunicação	
Fonte	<a href="https://gptw.com.br/ranking/sobre/">https://gptw.com.br/ranking/sobre/</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados nas Melhores Empresas para Trabalhar (GPTW).

O modelo de premiação das **Melhores Empresas para Trabalhar**, promovido pelo *Great Place to Work* (GPTW) e pela revista *Época Negócios*, deriva da definição de um excelente ambiente de trabalho, um lugar em que os colaboradores<sup>5</sup> confiam nas pessoas para quem trabalham, sentem orgulho do que fazem, e

<sup>5</sup> Expressão utilizada pelo Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar.



apreciam as pessoas com quem trabalham. O Programa de Certificação GPTW foi criado em 1996, com o objetivo de reconhecer organizações que valorizam pessoas. Ao todo, 150 organizações são premiadas anualmente, dentro de três categorias: Grandes Empresas, Médias Empresas Nacionais e Médias Empresas Multinacionais (GPTW, 2018).

Quadro 15: Particularidades do Prêmio Destaque Gestão de Pessoas

Nome do Prêmio	Prêmio Destaque Gestão de Pessoas	
Objetivo	Critérios	Metodologia
O prêmio visa estimular os profissionais no desenvolvimento de suas atuações de Gestão de Pessoas, buscando a melhoria dos resultados das pessoas e das organizações.	Clareza e objetividade; foco e contribuição para a gestão de pessoas; inovação e criatividade; abrangência e alcance estratégico; conceituação técnica; consistência da demonstração de resultados.	Inscrição de até três cases que serão analisados por um comitê formado por importantes profissionais da área de RH; seleção e apresentação dos 8 cases classificados e 3 finalistas serão selecionados por votação.
<b>Documentos de Acesso</b>	Descrição dos critérios gerais de avaliação contidos no site.	
<b>Elementos Revelados</b>	Nenhum elemento localizado.	
<b>Fonte</b>	<a href="https://site.abtd.com.br/premio">https://site.abtd.com.br/premio</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados no Destaque Gestão de Pessoas.

Contemplando cases nacionais, o prêmio **Destaque Gestão de Pessoas** é uma iniciativa da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que visa estimular os profissionais no desenvolvimento de suas atuações de gestão de pessoas, buscando a melhoria dos resultados das pessoas e das organizações. Anualmente, desde 2016, o prêmio é a oportunidade que o mercado tem de mostrar a efetividade das ações em treinamento e desenvolvimento (T&D), recursos humanos (RH) e gestão de pessoas que elevaram os resultados das empresas.

Organizações de todos os portes, segmentos e tipo de capital, associados ou não da ABTD, podem inscrever até 3 cases (ABTD, 2019).

Quadro 16: Particularidades do Prêmio Gestão RH

Nome do Prêmio	Gestão RH	
Objetivo	Critérios	Metodologia
<p>Modalidade do prêmio e respectivos objetivos: Cidadania corporativa: valorizar boas práticas de responsabilidade social, ambiental, de sustentabilidade, cidadania e atenção com o capital humano e sua interação com o meio social. Indicador de desenvolvimento humano e organizacional (IDHO): analisar as práticas adotadas pelas empresas listadas em indicador de desenvolvimento humano e organizacional.</p>	<p>Modalidades do prêmio e respectivos critérios:  Cidadania corporativa – qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, ética e relacionamento com <i>stakeholders</i>, diversidade e inclusão social.  Indicador de desenvolvimento humano e organizacional (IDHO) - governança corporativa, capital humano, transparência, sustentabilidade e cidadania corporativa.</p>	<p>A avaliação é realizada com base nos critérios de cada modalidade e em três etapas: seleção das empresas que constam na lista de prêmios nacionais (GPTW, FIA, Gestão RH); envio de questionário eletrônico e informações obtidas nos indicadores de diversos institutos de pesquisa.</p>
<p><b>Documentos de Acesso</b></p>	<p>Release com os critérios de avaliação e metodologia contidos no site.</p>	
<p><b>Elementos Revelados</b></p>	<p>Responsabilidade social</p>	
<p><b>Fonte</b></p>	<p><a href="https://www.gestaoerh.com.br/pt_br/pesquisas">https://www.gestaoerh.com.br/pt_br/pesquisas</a></p>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados no Gestão RH.

A Revista **Gestão RH** desenvolve, desde 2007, a pesquisa **As Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional – IDHO**, com o objetivo de analisar as principais práticas adotadas pelas empresas listadas em IDHO, em relação à governança corporativa, ao capital humano, à transparência,

à sustentabilidade e à cidadania corporativa. O estudo IDHO foi desenvolvido com referência no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que avalia o desenvolvimento humano nos países, por meio de indicadores em educação, saúde, longevidade e renda per capita. Além disso, de acordo com os critérios definidos para seleção da amostra dos prêmios desta pesquisa, a partir de 2009, o Grupo Gestão RH também iniciou a certificação das Melhores Empresas em Cidadania Corporativa, certificação que procura valorizar, anualmente, as boas práticas de Responsabilidade Social, Ambiental, de Sustentabilidade e de Cuidado com o Capital Humano, o Meio Social e Clima das Organizações (GESTAOERH, 2019).

Quadro 17: Particularidades do Prêmio As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA

Nome do Prêmio	As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA	
Objetivo	Critérios	Metodologia
Ajudar as companhias a melhorar sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, que reflita no bom desempenho dos negócios.	A premiação considera o índice de felicidade no trabalho (IFT), composto pelo índice de qualidade do ambiente de trabalho (IQAT) e o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP). Na pesquisa, são analisados <i>employer branding</i> e gestão: da comunicação interna; de participação e autonomia; de sustentabilidade e diversidade; das relações interpessoais; da carreira; de processos e organização; de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho; de conhecimento e educação corporativa; do perfil da liderança; de reconhecimento e recompensa; estratégica e de objetivos.	Questionário de práticas de gestão de recursos humanos e visita de jornalista para comprovar fatos relatados no questionário.
Documentos de Acesso	Laudo técnico e questionários da empresa e dos funcionários.	
Elementos Revelados	Comunicação	
Fonte	<a href="https://exame.abril.com.br/especiais/vocesa-as-melhores-empresas-para-trabalhar-2019/">https://exame.abril.com.br/especiais/vocesa-as-melhores-empresas-para-trabalhar-2019/</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados nas MEPT.

A pesquisa **As Melhores Empresas para Trabalhar – MEPT**, iniciativa da revista VOCÊ S/A, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), nasceu em 1997, com a missão de valorizar as empresas que cuidam melhor de seus funcionários. Ao participar da pesquisa, as empresas obtêm uma visão completa de seu clima organizacional, informações gerais sobre a organização (número de funcionários, missão, valores e grau de instrução da equipe), políticas e as práticas de RH, percepção que as pessoas têm da organização que as emprega, do trabalho em si, dos chefes e dos colegas. Ao final da avaliação, cada empresa recebe um índice de felicidade no trabalho, que se refere ao composto das notas obtidas nos questionários respondidos pela organização, pelos funcionários e pela visita técnica de um jornalista. Empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tenham, no mínimo, 100 funcionários (CLT), e operem no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos três anos, podem inscrever-se (EXAME, 2019).

Quadro 18: Particularidades do Prêmio Aberje

Nome do Prêmio	Prêmio Aberje	
Objetivo	Critérios	Metodologia
Fortalecer a visão estratégica da comunicação de empresas e instituições por meio do estímulo, do reconhecimento e da divulgação de esforços e de iniciativas na área da comunicação e dos relacionamentos com os diversos públicos.	São 15 categorias subdivididas em três eixos: foco no tema, foco em públicos e foco em meios. Os critérios de avaliação são: adequação da estratégia ao contexto; conexão entre a estratégia e as ações de comunicação utilizadas; criatividade e inovação; razoabilidade – recursos empregados em face dos objetivos e do retorno do investimento; ganhos para o valor da marca; qualidade do case – clareza, objetividade, disponibilização das informações e evidências.	Avaliação dos trabalhos conforme critérios estabelecidos pela categoria inscrita.
Documentos de Acesso	Regulamento	
Elementos Revelados	Comunicação	
Fonte	<a href="http://www.aberje.com.br/premio/regulamento.html">http://www.aberje.com.br/premio/regulamento.html</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados na ABERJE.

O Prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - **ABERJE**, criado em 1967, visa promover e divulgar as melhores práticas da comunicação de empresas e instituições de todo o Brasil. A premiação está dividida em cinco regiões, por meio das quais as organizações concorrem ao Prêmio Regional, e seus vencedores são automaticamente classificados para competir pelo Prêmio Brasil. Como missão, busca fortalecer a visão estratégica da comunicação de empresas e instituições por meio do estímulo, do reconhecimento e da divulgação de esforços e de iniciativas na área da comunicação e dos relacionamentos com os diversos

públicos. Podem participar da premiação empresas, assessorias, agências e profissionais autônomos (ABERJE, 2019).

Quadro 19: Particularidades do Prêmio Melhores em Gestão

Nome do Prêmio	Melhores em Gestão	
Objetivo	Critérios	Metodologia
Visa estimular o desenvolvimento do País, a promover a melhoria da qualidade da gestão e ao aumento da competitividade das organizações.	Critérios avaliados: pensamento sistêmico; compromisso com as partes interessadas; aprendizado organizacional e inovação; adaptabilidade; liderança transformadora; desenvolvimento sustentável; orientação por processos; geração de valor.	Questionário de autoavaliação da gestão, envio de documentos de elegibilidade, visita as instalações.
Documentos de Acesso	Regulamento	
Elementos Revelados	Sistêmico, aprendizado.	
Fonte	<a href="http://www.fnq.org.br/Regulamento_MG_2019_vf.pdf">http://www.fnq.org.br/Regulamento_MG_2019_vf.pdf</a>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações contidas no site e documentos acessados nas Melhores em Gestão.

O reconhecimento **Melhores em Gestão**, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), distingue organizações nível classe mundial, que são referência em gestão no Brasil. De forma geral, o processo tem como principais objetivos: estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, por meio da melhoria da gestão das organizações do País; fornecer para as organizações um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento; e conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é o instrumento utilizado pela FNQ, voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação das organizações no Brasil, é o único padrão a

avaliar e reconhecer as organizações pela gestão como um todo. O MEG é um modelo que estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência de valor e gere resultados para as partes interessadas (FNQ, 2019).

Diante da seleção e das características de cada um dos oito prêmios, determinou-se qual foi adotado como corpus desta pesquisa. O critério de escolha deu-se a partir da recorrência das palavras que fazem parte dos elementos revelados. Como se pode constatar nos quadros que retratam as peculiaridades dos prêmios selecionados mediante a pesquisa na internet, os que apresentaram recorrência dos elementos revelados foram: (1) Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV, com a identificação dos elementos responsabilidade social, sistêmico, aprendizado; (2) Ranking GPTW Brasil - Melhores Empresas para Trabalhar, elemento comunicação; (3) Gestão RH, elemento responsabilidade social; (4) As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA, elemento comunicação; (5) Prêmio Aberje, elemento comunicação; e (6) Melhores em Gestão, elementos sistêmico e aprendizado.

Em virtude de intencionar a realização da análise textual discursiva (ROQUE & GALIAZZI, 2007) a partir de um dos instrumentos utilizados nas metodologias das certificações, optou-se pelo Prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”, por ter acesso aos modelos dos questionários direcionados para a empresa e para os funcionários. Escolheu-se o questionário voltado para a organização, pois assim foi possível analisar os contextos prioritários de ações e verificar o modelo sugerido pelo ranking como norteador para a gestão organizacional. Das outras premiações, conseguiu-se acesso ao Manual de participação do PNQV, à pesquisa de clima do Ranking GPTW Brasil - Melhores Empresas para Trabalhar, ao release do Gestão RH, com os critérios de avaliação e metodologia contidos no site, ao regulamento do Prêmio Aberje e das Melhores em Gestão.

Portanto, o documento de análise textual deste estudo é o questionário aplicado para a gestão das empresas inscritas no prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”, conforme metodologia proposta por Roque e Galiazzi (2007):

A análise textual discursiva concretiza-se a partir de um conjunto de documentos denominado “corpus”. Este representa as informações da pesquisa e para a obtenção de resultados válidos e confiáveis requer uma seleção e delimitação rigorosa. Seguidamente não trabalhamos com todo o “corpus”.

O “corpus” da análise textual, sua matéria-prima, é constituído essencialmente de produções textuais. Os textos são entendidos como produções linguísticas(sic), referentes a determinado fenômeno e originadas em um determinado tempo e contexto. São vistos como produções que expressam discursos sobre diferentes fenômenos e que podem ser lidos, descritos e interpretados, correspondendo a uma multiplicidade de sentidos que a partir deles podem ser construídos (ROQUE & GALIAZZI, 2007, p. 16).

Com isso, o objeto de análise são os textos contidos no questionário aplicado para a empresa. Para realização da análise textual, segundo Roque e Galiazzi (2007), o pesquisador precisa considerar três elementos no processo da metodologia. Primeiro, é necessário desmembrar os textos, examinando seus detalhes e fragmentando-os em unidades de sentido. Em seguida, no estabelecimento de relações entre as unidades de sentido, formar conjuntos de elementos que apresentam proximidade entre si e, assim, o surgimento das categorias que representam essas afinidades. Por fim, o terceiro elemento refere-se à construção de um metatexto que representa uma nova compreensão das combinações das etapas anteriores. Logo, detalha-se a seguir o conteúdo, a metodologia e as diretrizes do prêmio selecionado para, posteriormente, delimitar o corpus da análise textual.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DO PRÊMIO “AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL – VOCÊ S/A E FIA”

A pesquisa “VOCÊ/SA - As Melhores Empresas para Trabalhar” é realizada pela Editora Abril, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), esta que, por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), é responsável pela metodologia. Realizada há 23 anos, apresenta como propósito ajudar as companhias a melhorar sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, que reflita no bom desempenho dos negócios. A edição do ano passado, 2018, teve participação de 500 empresas, sendo que mais de 270.000 empregados responderam à pesquisa (EXAME, 2018). Podem fazer parte da pesquisa as companhias que tiverem, no mínimo, 100 empregados com vínculo



empregatício no momento da inscrição e que realizem suas atividades no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de três anos.

As empresas inscritas gratuitamente são classificadas com base em um ranking estabelecido pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). Conforme descreveu-se detalhadamente no Capítulo 1, o IFT é obtido através de uma fórmula composta pelo Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) e o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP).

O IQGP é calculado a partir do formulário da empresa, elaborado para captar informações quantitativas sobre as práticas de gestão das organizações, e a soma da nota qualitativa, realizada através da visita de um jornalista na organização com a comprovação das respostas do questionário. Deste modo, a análise inicia com a delimitação do formulário preenchido pela empresa. Para isso, utilizou-se a metodologia de análise textual discursiva (ATD), dos autores Roque Moraes e Maria do Carmo Galiazzi (2007).

### 3.3 ANÁLISE TEXTUAL DISCURSIVA, CATEGORIAS EMERGENTES

Segundo Roque e Galiazzi (2007), o corpus pode ser constituído “de relatórios, publicações de variada natureza, tais como editoriais de jornais e revistas, resultados de avaliações, atas de diversos tipos, entre muitos outros” (ROQUE & GALIAZZI, 2007, p. 17). Neste caso, o material de análise é o questionário respondido pela gestão organizacional, composto por 16 blocos avaliativos, dispostos com os seguintes títulos e questionamentos gerais:

- (1) Identificação da empresa – dados cadastrais, origem de capital, atuação, capital, ramos de atividade, faturamento, informações dos executivos.
- (2) Caracterização da empresa – total de empregados, previsão de crescimento, acidentes de trabalho, empregados por cargo, sexo, idade, grau de instrução, tempo de casa, faixa etária, situações especiais que podem influenciar no resultado da pesquisa.
- (3) Caracterização da Área de RH – modelo de gestão, diretrizes, indicadores, executivo responsável pelas decisões, perfil da equipe de RH.

- (4) Gestão Estratégica e Objetivos – identidade organizacional, participação e definição da estratégia do negócio, entrevista de desligamento, motivos de demissões voluntária e involuntária.
- (5) Gestão do Perfil da Liderança – práticas, avaliação da liderança, feedback.
- (6) Gestão do Reconhecimento e Recompensa – práticas de remuneração, benefícios, reconhecimento não financeiro.
- (7) Gestão de Carreira – critérios e regras, recrutamento interno, avaliação de desempenho.
- (8) Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa – práticas de educação corporativa e estímulo para cursos de longa duração.
- (9) Gestão da comunicação interna – existência da área, práticas formais e canais.
- (10) Gestão da participação e autonomia – incentivo à participação, acolhimento de sugestões.
- (11) Gestão das relações interpessoais – práticas de integração, gestão da cultura organizacional, pesquisa de clima, perfil de competência.
- (12) Gestão de processos e organização – gerenciamento de processos, comunicação normativa.
- (13) Gestão de saúde, segurança e QVT – práticas de promoção da qualidade de vida dos empregados, flexibilização da jornada de trabalho, equilíbrio profissional e familiar.
- (14) Gestão da Sustentabilidade e Diversidade – código de conduta, inclusão das diversidades.
- (15) *Employer Branding* – gestão da marca, captação de empregados, recolocação de empregados demitidos, ações sociais, preservação do meio ambiente.
- (16) Sondagem – motivos de participação na pesquisa, questões gerais do processo de gestão da pesquisa de clima, mapa sucessório (EXAME, 2019).

Partindo da breve descrição dos elementos que compõem cada um dos 16 blocos do formulário, determinou-se a delimitação do corpus, para que, conforme pontuam os autores Moraes e Galiazzi (2007, p. 16), sejam obtidos os “resultados válidos e confiáveis”. A partir deste princípio, definiu-se detalhadamente o corpus de

análise. O questionário direcionado para o preenchimento da empresa é composto por 99 páginas, 16 blocos divididos em aproximadamente 370 indagações, constituídas por questões principais e derivadas. A primeira abordagem trata do assunto central; e, a segunda, dos detalhes e relações que fazem parte do tema fundante.

A constituição do corpus parte do pressuposto de realização da ATD nos blocos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14. Além disso, será dada ênfase às questões principais, considerando que elas compreendem a essência dos aspectos centrais de cada bloco. Salienta-se, também, que os questionamentos existentes no formulário, direcionados ao Prêmio “As Melhores Empresas para Começar a Carreira” (MECC), da Você S/A e Fia, foram descartados da análise. Importante destacar que, no conjunto de blocos pertencentes à delimitação da análise, tem-se acesso a, aproximadamente, 270 questões gerais, sendo dessas, 57 de propriedade fundamental para aplicação da metodologia de análise desta pesquisa.

Para compreensão dos próximos passos, descreve-se de forma sucinta as etapas da ATD. No primeiro momento, portanto, aplicou-se a metodologia na seguinte ordem: (1) codificação e fragmentação textual do questionário; (2) definição das unidades de sentido; (3) surgimento das categorias emergentes e finais; e (4) construção de metatexto para cada categoria final.

Segundo Moraes e Galiazzi (2007), a fragmentação ou unitarização do corpus de pesquisa trata-se do recorte de textos, do exercício desconstrutivo, da desmontagem. Esses fragmentos necessitam ser codificados, por numerais ou letras. A partir da interpretação de cada parte destacada do texto, surgem as unidades de sentido:

A desconstrução e a unitarização do “corpus” consistem num processo de desmontagem ou desintegração dos textos, destacando seus elementos constitutivos. Significa colocar o foco nos detalhes e nas partes componentes dos textos [...] da desconstrução dos textos surgem as unidades de análise, aqui também denominadas unidades de significado ou de sentido. É importante que o pesquisador proceda as suas análises de modo que saiba em cada momento quais as unidades de contexto, geralmente os documentos, que deram origem a cada unidade de análise. Para isso utilizam-se códigos que indicam a origem de cada unidade. [...] Cada unidade constitui um elemento de significado pertinente ao fenômeno que está sendo investigado, entretanto, [...] é importante reescrever as unidades de modo que expressem com clareza os sentidos construídos a partir do contexto de sua produção (MORAES; GALIAZZI, 2007, p. 18-20, grifo do autor).

Neste caso, como o objeto de análise é um formulário e cada parte deste instrumento é dividida por uma numeração de blocos, definidos pela instituição premiadora, atribuiu-se uma codificação composta por número. Para cada fragmento extraído do questionário, neste caso indagação ou aspecto interrogado, é atribuído um numeral indicando a qual grupo o mesmo faz parte. Para cada fragmento descrito de um mesmo conjunto, atribuiu-se um segundo número. Assim, conseguiu-se identificar sua origem no questionário. Por exemplo, os fragmentos pertencentes ao bloco 4 do formulário foram codificados sucessivamente 4.1, 4.2, 4.3 etc. O quadro elaborado com todos os fragmentos extraídos do formulário e com suas respectivas unidades de sentido, encontra-se no apêndice A.

Em continuidade ao processo de análise, realizou-se a categorização das unidades de sentido. Como descreve Moraes e Galiazzi (2007), a etapa de categorização acontece por um procedimento comparativo, com a aglutinação de elementos que se aproximam, o que faz surgir a definição de cada categoria:

A categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no momento inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes. Conjuntos de elementos de significação próximos constituem as categorias.

A categorização, além de reunir elementos semelhantes, também implica nomear e definir as categorias, cada vez com maior precisão, na medida em que vão sendo construídas (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 22-23).

A categorização emerge a partir das unidades de sentido, com a aproximação desses elementos, a decorrente indicação de nomenclatura e a determinação de possíveis categorias. De acordo com Moraes e Galiazzi (2007), essas categorias são construídas no decorrer da pesquisa, não sendo previstas antecipadamente:

[...] não são previstas de antemão, mas construídas a partir dos dados e informações obtidos das pesquisas. O processo de construção desse tipo de categoria implica a organização de estruturas de vários níveis, indo o movimento das categorias mais específicas e de menor amplitude para as mais gerais e amplas (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 88).

Diante desta contextualização que aborda o processo de categorização e as diferentes metodologias para produção das categorias, identifica-se que as categorias apresentadas se enquadram nas definidas como emergentes, pois é a partir das unidades de sentido, extraídas dos fragmentos textuais do formulário, que se construiu as categorias indutivas e, posteriormente, num movimento de

especificação as categorias finais desta análise. É importante compreender que esse processo de categorização precisa ser exaustivo, o que significa:

Quando o pesquisador reúne um conjunto de materiais em sua pesquisa, não pode limitar sua classificação a apenas alguns deles. Os conjuntos de categorias que constrói devem ser exaustivos, isto é, devem incluir todos os materiais pertinentes ao estudo (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 84).

Outros dois aspectos precisam ser levados em consideração para a validação das categorias. Precisam ter relação com o contexto que se referem e com os objetivos da pesquisa. Já mencionou-se, no decorrer do estudo, os motivos que levaram à seleção do prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar” como objeto de análise. Porém, reforça-se que a premiação escolhida está diretamente contextualizada nas questões que envolvem o estudo. Isso porque ela visa ajudar as companhias a melhorar sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, que reflita no bom desempenho dos negócios (EXAME, 2019). Esse princípio, apontado pela certificação, está diretamente relacionado às questões que emergiram teoricamente na comunicação organizacional substantiva, considerando que fica explícita a priorização do indivíduo na organização e, por conseguinte, o alcance de resultados financeiros e sociais. Da mesma maneira, o objeto analisado corresponde aos objetivos da pesquisa, oportunizando a compreensão do modelo de gestão que permeia esse contexto organizacional; em princípio, privilegiando o olhar substantivo. Moraes e Galiazzi (2007) explicam:

A construção de um conjunto de categorias precisa levar em conta os contextos em que os materiais foram produzidos e os seus sentidos daí emergentes. As categorias serão válidas se tiverem pontes com os contextos aos quais se referem, representando significados e vozes dos sujeitos envolvidos. Isso ao mesmo tempo implica que possibilitam interferências em relação a esses contextos.

Outro modo em que a categorização garante pertinência é seu processamento a partir dos objetivos da pesquisa. As categorias se validam em função de sua coerência em relação aos objetivos da análise (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 82).

Essa aproximação do instrumento analisado com a pesquisa foi aparente no processo de realização da ATD. Os elementos emergiam conforme o avanço das etapas e se percebeu que as categorias finais se aproximavam de alguns dos elementos teóricos apontados no Capítulo 2. Nesse caso, a ATD confirma e reforça sua importância para o entendimento, por meio da imersão no objeto empírico, do sentido implícito de cada questão do formulário analisado. Além disso, a ATD

proporcionou a visualização dos elementos, que possivelmente são considerados na prática pelas organizações, na gestão que prioriza os indivíduos.

Nos Apêndices A e B deste trabalho, é possível visualizar a construção das categorias. No Apêndice A, observa-se o agrupamento das unidades de sentido extraídas dos fragmentos textuais do instrumento de pesquisa. Além disso, pode-se acompanhar a contribuição de cada fragmento e unidade de sentido na construção das categorias. A codificação é uma determinação numérica que corresponde durante todo o processo aos mesmos fragmentos e unidades. Desta forma, o sistema de categorização corresponde “a sínteses dos elementos que mais se destacam” (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 89) no prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar”.

A partir desta construção das categorias emergentes, apresenta-se, no quadro a seguir, as categorias finais desta análise textual discursiva. Num movimento de aproximação por afinidade, assim como na constituição das categorias emergentes a partir das unidades de sentido, surgiram as categorias finais. O quadro está disposto em duas colunas, sendo a descrição das categoriais emergentes e seu respectivo agrupamento, resultando nas categorias finais.

Quadro 20: Categorias Emergentes e Categorias Finais da Análise

Categorias Emergentes e Quantidade de Unidades de Sentido	Categorias Finais e Quantidade de Unidades de Sentido
1. Formalização de normas, procedimentos e processos. (13)	Formalização e instrumentalização das práticas que envolvem a gestão e a cultura organizacional, suas rotinas de trabalho e desempenho funcional. (18)
2. Avaliação de desempenho dos funcionários. (2)	
3. Cultura organizacional predefinida. (1)	
4. Valorização financeira (2).	
5. Práticas de comunicação que incentivam interação e diálogo. (8)	Práticas de comunicação que facilitem a compreensão organizacional e incentivem a interação e o diálogo entre todos os públicos. (10)
6. Ações que auxiliem no acesso e entendimento de informações pertinentes a assuntos gerais da organização. (2)	
7. Reconhecimento do indivíduo. (1)	Valorização e reconhecido do indivíduo através do incentivo ao desenvolvimento, participação nas decisões organizacionais e atitudes que contemplem a qualidade de vida dos funcionários. (20)
8. Participação dos empregados nas decisões. (3)	
9. Investimento no conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários. (8)	
10. Preocupação com a qualidade de vida e bem-estar dos funcionários. (8)	
11. Práticas voltadas à diversidade, a inclusão e responsabilidade social. (9)	Ações direcionadas à inclusão da diversidade e de responsabilidade social. (9)

Fonte: Elaborado pela autora.

Visualiza-se, no quadro, as onze categorias emergentes, resultantes do agrupamento por semelhanças das 57 unidades de sentido, removidas das fragmentações textuais do formulário de análise. E, na segunda coluna, as quatro categorias finais: (1) formalização e instrumentalização das práticas que envolvem a gestão e a cultura organizacional, suas rotinas de trabalho e desempenho funcional;

(2) práticas de comunicação que facilitem a compreensão organizacional e incentivem a interação e o diálogo entre todos os públicos; (3) valorização e reconhecimento do indivíduo através do incentivo ao desenvolvimento, participação nas decisões organizacionais e atitudes que contemplem a qualidade de vida dos funcionários; e (4) ações direcionadas a inclusão da diversidade e de responsabilidade social.

Esse processo de categorização, segundo Moraes e Galiazzi (2007), prepara o caminho para uma nova etapa, a de descrição e interpretação dessas categorias que representam o resultado da investigação. A síntese, que manifesta as novas compreensões do pesquisador sobre seu objeto de estudo, é denominada de metatextos:

A produção de um metatexto, combinando descrição e interpretação, umas das formas de caracterizar a análise textual discursiva, constitui-se num esforço para expressar intuições e entendimentos atingidos a partir da impregnação intensa com o corpus da análise. É, portanto, um esforço construtivo no intuito de ampliar a compreensão dos fenômenos investigados (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 37).

O metatexto realiza-se a partir da união de todas as ideias centrais emergentes das interpretações, denominadas por Moraes e Galiazzi (2007, p. 41) de auto-organização. Para compreender melhor esse processo, descreve-se:

A análise textual discursiva, culminando numa produção de metatextos, pode ser descrita como um processo emergente de compreensão, que se inicia com um movimento de desconstrução, em que os textos do “corpus” são fragmentados e desorganizados, seguindo-se um processo intuitivo de auto-organizado de reconstrução, com emergência de novas compreensões que, então, necessitam ser comunicadas e validadas cada vez com maior clareza em forma de produções escritas (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 41).

Através da descrição, da interpretação e da constituição do metatexto para cada uma das categorias finais, obteve-se como resultado da análise proposta uma possível referência do modelo de gestão praticado nas organizações participantes do prêmio. Em relação à construção dos metatextos, Moraes e Galiazzi (2007) afirmam que:

[...] a descrição constitui a parte deste voltada a expressar de modo mais direto e imediato essa compreensão associada às categorias. Já a interpretação corresponde a um exercício de afastamento em abstração em relação às categorias propriamente ditas, conduzindo a teorizações cada vez mais aprofundadas, à medida que o processo avança (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 90).



A seguir, apresentam-se os achados da pesquisa empírica no formato de produção textual. A intenção de instituir estes metatextos é de condensar o conhecimento adquirido nas etapas da análise textual discursiva, sintetizando as unidades de sentido e descrevendo as categorias emergentes originárias de cada categoria final, além de interpretar as informações que contribuíram no processo de constituição das categorias finais. O resultado é um texto único para cada categoria final, sendo possível compreender sua estruturação e, assim, contribuir para os objetivos desta pesquisa.

Importante lembrar que o objetivo do estudo, no que tange ao formulário de pesquisa, é analisar as ações respaldadas pelo prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”. Já o objetivo do prêmio é ajudar as companhias a melhorar sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, que reflita no bom desempenho dos negócios (Quadro 17). Com isso, pode-se entender que os elementos avaliados nas organizações inscritas para a premiação contribuem para essa priorização das pessoas e, por conseguinte, colaboram para a lucratividade da empresa. É diante dessa conjuntura que os metatextos são apresentados, no sentido de que as categorias finais podem ser possíveis encaminhamentos da gestão para o alcance do propósito apontado.

## **METATEXTOS**

Abaixo segue a compreensão das categorias finais em formato de metatextos:

### **a) CATEGORIA 1- FORMALIZAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS QUE ENVOLVEM A GESTÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL, SUAS ROTINAS DE TRABALHO E DESEMPENHO FUNCIONAL**

Conforme mencionado em outros momentos deste estudo, a análise textual discursiva, realizada através do formulário direcionado para a gestão das empresas que participam do processo seletivo do prêmio MEPT, pode não demonstrar efetivamente a realidade organizacional, mas apresenta-se como provável modelo de gestão que prioriza o indivíduo na organização; pois, para buscar a melhoria na gestão das pessoas e ter um ambiente favorável para os funcionários, a princípio, torna-se essencial olhar para esse sujeito.

Contudo, o que se observa é que priorizar o indivíduo na organização não a exige de processos normativos e padronizados. Pode-se entender que a formalização das rotinas de trabalho, de alguma forma, contribui para a gestão das pessoas. As unidades de sentido que cooperaram com o surgimento desta categoria final demonstram que essa instrumentalização permeia as diversas áreas organizacionais, entre elas o próprio recursos humanos, o departamento de pessoal, a produção, a qualidade, a comunicação. Nas unidades extraídas do documento de análise, constatam-se desde aspectos que envolvem a formalização da identidade visual, da remuneração, das promoções de cargos, das entrevistas de desligamento, até questões de meta de produção, avaliação de desempenho, políticas de benefícios, competências comportamentais, além de normatização do perfil de competências, processos de trabalho, qualidade dos processos, práticas de comunicação e gestão da cultura organizacional. Neste caso, essa categoria se caracteriza pelo uso de ferramentas e técnicas e está focada na eficácia e nos resultados (KUNSCH, 2016).

Desta maneira, observa-se que a categoria final, **formalização e instrumentalização das práticas que envolvem a gestão e a cultura organizacional, suas rotinas de trabalho e desempenho funcional**, é formada por unidades de sentido retiradas dos fragmentos textuais pertencentes aos blocos existentes no formulário da pesquisa do prêmio. Esses grupos correspondem às demandas relativas à gestão de estratégia e objetivos, gestão do perfil da liderança, gestão do reconhecimento e recompensa, gestão de carreira, gestão das relações interpessoais, e gestão de processos e organização. Portanto, evidenciam novamente que os esforços da gestão em formalizar, instrumentalizar e medir as práticas estão presentes nos distintos espaços organizacionais. É interessante notar que, dos 57 fragmentos textuais retirados e analisados do formulário, 31,58% referem-se aos aspectos de padronização das rotinas e desempenho de trabalho.

Analisando os elementos, dos quais emergiram essa categoria, e os aproximando das dimensões apontadas na Figura 3, referente à composição da comunicação organizacional substantiva, encontram-se imersas as dimensões estratégica e instrumental, que focam seus esforços na formalização dos processos, na aplicação de procedimentos, na mensuração de resultados produtivos e na valorização do indivíduo a partir de seu desempenho funcional, além da dimensão cultural ser percebida como algo definido pela organização e não construída

simultaneamente pelos significados individuais dos sujeitos que dela fazem parte. Os blocos que deram origem a essa categoria revelam que as práticas identificadas pelas organizações como sendo de gestão estratégica, de perfil da liderança, de reconhecimento, de crescimento profissional e de relações interpessoais estão relacionadas às dimensões que priorizam o *Fazer* e o *Ter* (Figura 3). Nesta categoria, nota-se que a dimensão humana, no sentido de perceber o *Ser* (Figura 3), a partir de suas individualidades e subjetividades, é pouco atendida.

b) CATEGORIA 2 - PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO QUE FACILITEM A COMPREENSÃO ORGANIZACIONAL E INCENTIVEM A INTERAÇÃO E O DIÁLOGO ENTRE TODOS OS PÚBLICOS

Nesta categoria, aproxima-se um pouco mais do olhar voltado ao indivíduo. Isso não necessariamente significa que as organizações inscritas no prêmio oportunizem a interação e o diálogo, ou mesmo facilitem o entendimento das atitudes organizacionais. Porém, é válido acreditar que a abordagem deste assunto no formulário direcionado para a gestão da empresa sinaliza um possível empenho da organização em seguir esse exemplo de gestão.

As unidades de sentido que deram origem a essa categoria estimulam o contato entre empregados e dirigentes, o feedback no processo de gestão, a condução do clima organizacional pelos próprios gestores de suas equipes, além de propor a integração dos novos empregados, canais de denúncias reservados e atividades específicas de comunicação interna. Em relação à compreensão das atitudes organizacionais, as unidades de sentido sugerem a comunicação de fatos graves, práticas de entendimento das estratégias da organização e informações sobre remuneração para os funcionários. Percebe-se que, diante dos apontamentos pertinentes a essa categoria, há um incentivo efetivo do diálogo e da interação. Nota-se o interesse em questões que, de alguma forma, podem contribuir com o resultado produtivo da organização, em buscar uma transformação organizacional, não manipulando o outro ou prevalecendo a conquista (FREIRE, 1977).

Destaca-se que, a partir dos blocos do formulário que tratam da gestão estratégica, do perfil da liderança, da gestão da comunicação interna, da gestão da participação e autonomia, e da gestão das relações interpessoais, emergiu esta categoria denominada de **práticas de comunicação que facilitem a compreensão organizacional e incentivem a interação e o diálogo entre todos os públicos.**

Assim, é possível perceber uma intencionalidade em envolver a liderança para estimular a participação, o entendimento das questões organizacionais e a independência das pessoas no ambiente de trabalho, além de considerar as práticas de comunicação nas tomadas de decisões organizacionais, aspectos que contribuiriam para a priorização das pessoas. Porém, ao realizar a unitarização dos fragmentos textuais, verificam-se sugestões de atitudes voltadas ao ganho organizacional e não havendo um propósito social. Outra questão é a sua representatividade diante do contexto total de unidades de sentido, sendo 17,54% do total, um número relativamente baixo no universo do conteúdo do questionário.

Aproximando os elementos extraídos do formulário com as dimensões dispostas na Figura 3 deste estudo, observam-se que as ações de comunicação estão prioritariamente voltadas à dimensão instrumental. Isso ocorre por estarem caracterizadas pela transmissão de informação e por apresentarem canais que privilegiam uma só via (KUNSCH, 2016). Apesar de intencionar o incentivo, a liberdade de expressão, e buscar a valorização das ações voltadas para o Ser, essa vontade pouco se materializa nas unidades de sentido; e a dimensão humana, responsável pelo fator humano e suas subjetividades, assume um espaço restrito nesses elementos que envolvem a comunicação. Do mesmo modo, a participação da comunicação na dimensão estratégica organizacional está focada na busca de informações dos públicos para planejar ações eficazes (KUNSCH, 2016) e a observância das diferentes culturas pessoais (dimensão cultural) são sinalizadas, porém não se efetivam nos fragmentos questionados no formulário.

### c) CATEGORIA 3 - VALORIZAÇÃO E O RECONHECIMENTO DO INDIVÍDUO ATRAVÉS DO INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO, PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS E ATITUDES QUE CONTEMPLAM A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS

Categoria com o maior índice de representatividade no formulário, contempla em suas unidades de sentido basilares: o reconhecimento não financeiro; o acolhimento de sugestões dos funcionários; a identificação e desenvolvimento de potenciais de liderança; o recrutamento interno; o incentivo à qualificação; a promoção da qualidade de vida (física e mental); a flexibilização da jornada de trabalho; e as práticas de segurança. Além disso, estimulam gestores de RH e empregados a participarem do desenvolvimento da estratégia organizacional,

promovem ações de melhoria do clima interno e apoiam os funcionários na preparação para aposentadoria. Esse conjunto de unidades de sentido, de posse da maior quantidade de fragmentos, representados por 35,09% do número total de fragmentos de textos extraídos do formulário, demonstra que o elemento central do modelo de gestão proposto pela premiação MEPT pode ser a valorização humana.

Nesta categoria, nomeada como a **valorização e o reconhecimento do indivíduo através do incentivo ao desenvolvimento, participação nas decisões organizacionais e atitudes que contemplem a qualidade de vida dos funcionários**, a dimensão humana assume a prioridade. A valorização e o reconhecimento do indivíduo acontecem de outras maneiras que não sejam diretamente financeiras; por outro viés, oportunizam, interna ou externamente na organização: o desenvolvimento do conhecimento e potencialidades das pessoas; a promoção dos talentos internos; a participação nas decisões da organização; o investimento na qualidade de vida; o apreço por um bom clima interno; o auxílio no equilíbrio da vida familiar e profissional; a colaboração para o futuro do indivíduo. Elementos que, de maneira geral, geram nos funcionários a satisfação pessoal e social, deliberando para a organização um sentimento de pertença e a classificação de um bom lugar para se trabalhar.

Contudo, as ações voltadas para a dimensão humana não são excludentes das demais dimensões. Ao analisar os grupos nos quais as unidades de sentido fazem parte no questionário avaliativo do prêmio, é possível perceber que se encontram inseridos nos referidos blocos aspectos de: gestão estratégica e objetivos; perfil da liderança, reconhecimento e recompensa; carreira; conhecimento e educação corporativa; participação e autonomia; relações interpessoais; saúde, segurança e QVT. Esse contexto demonstra que a organização mantém seu foco nos resultados e ações eficazes (KUNSCH, 2016), práticas inseridas na dimensão estratégica e instrumental. Do mesmo modo, demonstra priorização das ações direcionadas para o Ser, todavia se está permeada por atitudes que abrangem o Ter e o Fazer.

#### d) CATEGORIA 4 - AÇÕES DIRECIONADAS À INCLUSÃO DA DIVERSIDADE E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Direcionada para um contexto que ultrapassa a valorização do ser, esta categoria traz em suas unidades de sentido a intenção em colaborar com práticas

sociais e de diversidade, como: igualdade de raças, inclusão do público LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros) e investimento na captação de empregados que contribuam para a diversidade interna. Ainda, procura promover empregados das categorias funcionais, compartilha código de conduta, monitora mão de obra com condições irregulares e designa a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.

Como já foi mencionado em outros momentos deste estudo, essas evidências não garantem que as organizações participantes da avaliação do prêmio MEPT, efetivamente, realizem esses propósitos. No entanto, considera-se que a sinalização delas no formulário represente uma aspiração a se tornarem melhores empresas para trabalhar, por priorizarem as pessoas em seu modelo de gestão. Nesta categoria, em que as **ações direcionadas à inclusão da diversidade e de responsabilidade social** representam 15,79% dos fragmentos totais do texto do formulário, torna-se plausível ressaltar a preocupação das organizações em buscarem um propósito que contribua para seu papel na sociedade. Em relação aos blocos definidos no instrumento de análise, essa categoria está inserida nos grupos destinados para a gestão de carreira e gestão da sustentabilidade e diversidade.

Novamente, visualiza-se uma categoria com o foco na dimensão humana, mas com impregnação da dimensão cultural, pois os seus elementos abordam a preocupação com o ser humano e a sociedade, olhar que está diretamente relacionado à vontade da organização, aos valores que dela fazem parte, aos significados que isso contempla, à construção de significados (MARCHIORI, 2009); enfim, às questões que envolvem a dimensão cultural. Quanto aos blocos pertencentes a essa categoria, cabe entender que ela está inserida na gestão de carreira, por possibilitar que funcionários operacionais sejam selecionados em processos sucessórios - prática que revela a inclusão e valorização da diferença. O outro bloco envolve questões de sustentabilidade como estratégia da empresa, práticas de igualdade de raças, gênero, sexo, e a observância, em seu contexto organizacional, de trabalhos desumanos e exploratórios. Nesse modelo de gestão, pode-se perceber a preocupação e o cuidado com o outro, com a sociedade e com o meio ambiente, questões diretamente relacionadas às ações do Ser (Figura 3).

Enfim, dos resultados obtidos na análise textual discursiva do Prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”, considera-se importante salientar que os elementos constituintes das categorias são

prioritariamente voltados ao indivíduo, atingindo no somatório da categorização o total de 68,48%.

Todavia, parte-se do princípio contextual do prêmio, pois ele foi desenvolvido exatamente para certificar as organizações que, segundo seu objetivo, busquem melhorar a sua gestão de pessoas, criando um ambiente favorável aos funcionários, o que reflita no bom desempenho dos negócios. Portanto, considerando que, de certa forma, as premiações conformam as organizações interessadas no mérito, os aspectos sinalizados no formulário de perguntas direcionado para a empresa tende a apontar práticas desejadas de gestão de pessoas. Isso significa que não necessariamente sejam aplicadas em sua totalidade, mas, pelo menos, são diretrizes que demonstram quais poderiam ser as reais intencionalidades organizacionais para obtenção do título de “Melhor Empresa para se Trabalhar”.

No próximo capítulo, apresenta-se uma aproximação entre os elementos teóricos revelados no Capítulo 2 (Quadros 6, 7, 8 e 9) e as categorias finais da análise textual discursiva (Capítulo 3). Esse movimento de relacionar e interpretar os elementos teóricos e empíricos origina as prováveis categorias da comunicação organizacional substantiva.

## **4 APROXIMANDO ELEMENTOS: REVELAÇÃO DAS CATEGORIAS SUBSTANTIVAS**

Neste capítulo, ocorre a aproximação entre os elementos revelados teoricamente (Capítulo 2) e as categorias finais da análise empírica (Capítulo 3). Os elementos teóricos surgiram a partir da interpretação dedutiva dos fragmentos conceituais desta pesquisa (Quadros 6, 7, 8 e 9). As categorias finais foram construídas através da análise textual discursiva (MORAES & GALIAZZI, 2007) do formulário que as empresas preenchem para participar do Prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”. Pretende-se, com esse movimento, dar origem às possíveis categorias da comunicação organizacional substantiva.

### **4.1 RELAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS**

Para aproximar os elementos teóricos revelados no Capítulo 2 e as categorias finais do Capítulo 3, realizaram-se as seguintes etapas: 1) apresentação dos elementos revelados da teoria, das categorias finais resultantes da análise textual discursiva (MORAES & GALIAZZI, 2007) e das possíveis categorias da comunicação organizacional substantiva; 2) descrição das categorias da comunicação organizacional substantiva.

Diante das categorias, lembra-se que Moraes e Galiazzi (2007) sinalizam uma variedade de metodologias a ser utilizada para a produção de categorias, mas que somente são válidas desde que propiciem:

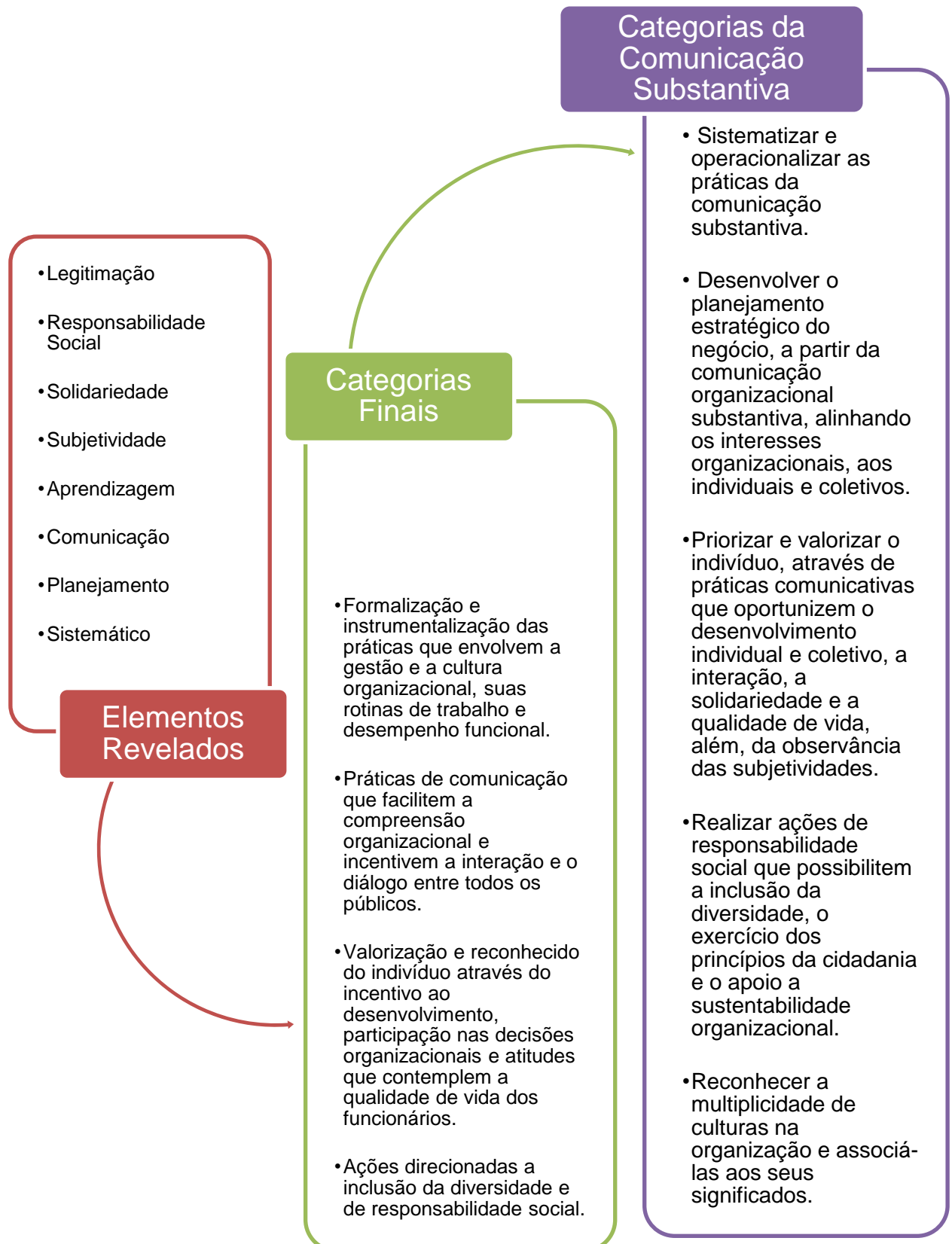
[...] uma compreensão aprofundada dos textos - base da análise e, em consequência (sic), dos fenômenos investigados. Isso, pelo menos em parte, é função das propriedades das categorias construídas (MORAES & GALIAZZI, 2007, p. 25-26).

Portanto, acredita-se ter aprofundado tanto os elementos revelados, através da pesquisa bibliográfica, como as categorias finais, pela análise textual discursiva. Com isso, será realizado um movimento de transição, trazendo os elementos revelados teóricos e as categorias finais, que emergiram do prêmio de gestão de pessoas, para possíveis direcionamentos das ações da comunicação organizacional substantiva.



O desenvolvimento das categorias da comunicação substantiva considerou o conhecimento teórico e empírico adquirido no decorrer da realização desta pesquisa. Além disso, realizou-se um exercício de retrospectiva, retomando o conteúdo das unidades de sentido e das categorias emergentes que deram origem a cada uma das categorias finais. A redação das categorias foi direcionada com a intencionalidade de propor alternativas diretivas, descrevendo possíveis atitudes norteadoras do olhar substantivo. Para facilitar a visualização e o entendimento do agrupamento dos elementos revelados teoricamente e as categorias finais constituídas a partir da análise do instrumento de pesquisa, apresenta-se o diagrama a seguir, disposto em uma relação de interação entre os elementos revelados, as categorias finais e o surgimento das prováveis categorias da comunicação organizacional substantiva.

Figura 4: Elementos Revelados, Categorias Finais e Categorias da Comunicação Organizacional Substantiva.



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, as alternativas para as categorias da comunicação organizacional substantiva.

#### 4.2 CATEGORIAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SUBSTANTIVA

Nesta última etapa, é estabelecida a descrição de cada uma das cinco categorias sugeridas como alternativas para a comunicação organizacional substantiva. Para Moraes e Galiazzi (2007), descrever significa:

[...] expressar de modo organizado os sentidos e significados construídos a partir da análise. É expor os elementos constituintes de um fenômeno e as relações existentes entre eles, a partir do que foi compreendido com base nas análises. As descrições necessitam ser logicamente estruturadas (ROQUE & GALIAZZI, 2007, p. 98).

Então, inicia-se com a categoria cuja sua descrição é: **priorizar e valorizar o indivíduo, através de práticas comunicativas que oportunizem o desenvolvimento individual e coletivo, a interação, a solidariedade e a qualidade de vida, além da observância das subjetividades**. Primeiramente, para cada categoria listada há uma nomenclatura, que é formada por palavras representativas do sentido amplo e geral da categoria. Essa primeira categoria é nomeada de **priorização do indivíduo**. A definição advém do princípio determinante de que todas as dimensões envolvendo as práticas comunicativas substantivas podem priorizar, ter como foco principal e central o indivíduo. Considerar o indivíduo como eixo central das práticas de comunicação significa questionar, estar atento, propor comportamentos e atitudes organizacionais que zelem pela valorização dos sujeitos. Para que esse princípio realmente seja prioritário, a gestão comunicacional precisa visar em seus objetivos a satisfação das pessoas, o desenvolvimento individual e coletivos, em suas extensões pessoais, profissionais e comunitária. Também é viável oportunizar o convívio e o diálogo entre as pessoas, na busca da compreensão mútua e verdadeira. Por fim, a gestão pode estar apoiada no cuidado pelo outro, no bem-estar, na ajuda e no respeito às questões subjetivas de cada ser, suas fraquezas, limites e anseios.

A próxima categoria compreende no **realizar ações de responsabilidade social que possibilitem a inclusão da diversidade, o exercício dos princípios da cidadania e o apoio à sustentabilidade organizacional**. Neste contexto, a busca

pela satisfação social é primordial. Novamente, com o olhar voltado para as pessoas, a comunicação pode possibilitar a participação, o direito de expressão, a liberdade de pensamento, o exercício da democracia, o discutir, o discordar. Necessita ir além da necessidade capitalista da empresa. É ter um propósito coletivo e consciente para com o futuro do meio ambiente e a sociedade. É a organização perceber que sua existência pode fazer uma diferença vital para o mundo e para a espécie humana. É se importar com outro, aceitar e acolher as diferenças. Nomeia-se essa categoria de **satisfação social**.

Definida como **interesse organizacional**, a categoria que estabelece a ação de **reconhecer a multiplicidade de culturas na organização e associá-las aos seus significados**, está alicerçada aos diálogos. Logo, a interação é a responsável pelo conhecimento das várias culturas existentes na organização. Isso significa que a gestão comunicacional precisa reconhecer as estruturas culturais e as experiências sociais de cada sujeito, pois, a partir delas, se constroem os significados e a vontade de fazer acontecer os propósitos lançados pela organização. Essa vontade organizacional também é necessária para a prática da comunicação organizacional substantiva, caso contrário, fica inviável a sua consolidação.

Na composição da comunicação organizacional substantiva, proposta no Capítulo 2 (Figura 3) deste estudo, a comunicação pode participar ativamente da constituição do planejamento estratégico da empresa. A categoria que aborda esse aspecto determina ser necessário **desenvolver o planejamento estratégico do negócio, a partir da comunicação organizacional substantiva, alinhando os interesses organizacionais aos individuais e coletivos**. Partindo dessa perspectiva, todo o planejamento da organização está impregnado pelo princípio do olhar substantivo, e as práticas de comunicação ultrapassarão a funcionalidade operacional, estendendo-se para os aspectos que compõem as categorias descritas anteriormente. Diante desta contextualização, dá-se o nome de **presença estratégica**.

Por fim, a quinta categoria, mas não menos importante, consegue materializar parte das ações da comunicação. Refere-se à categoria como: **sistematizar e operacionalizar as práticas da comunicação substantiva**. Importante compreender que, diante do eixo principal desta comunicação, a instrumentalização das práticas continua sendo necessária; todavia, as ferramentas, as técnicas, os

meios e os canais utilizados estarão amparados nas questões que envolvem o olhar substantivo, além de cumprir com sua função de transmissão de informações gerais da empresa. Nesse caso, tornam-se instrumentos apoiadores dos princípios da comunicação organizacional substantiva. Essa categoria é denominada de **apoio operacional**.

A descrição das categorias permite relacioná-las às dimensões das quais fazem parte. A seguir, apresenta-se o quadro com as nomenclaturas, as descrições e as dimensões de cada categoria.

Quadro 21: Categorias da Comunicação Organizacional Substantiva

Denominação		Categorias da Comunicação Organizacional Substantiva
Dimensão Humana	<b>Priorização do Indivíduo</b>	Priorizar e valorizar o indivíduo, através de práticas comunicativas que oportunizem o desenvolvimento individual e coletivo, a interação, a solidariedade e a qualidade de vida, além da observância das subjetividades.
	<b>Satisfação Social</b>	Realizar ações de responsabilidade social que possibilitem a inclusão da diversidade, o exercício dos princípios da cidadania e o apoio à sustentabilidade organizacional.
Dimensão Cultural	<b>Interesse Organizacional</b>	Reconhecer a multiplicidade de culturas na organização e associá-las aos seus significados.
Dimensão Estratégica	<b>Presença Estratégica</b>	Desenvolver o planejamento estratégico do negócio, a partir da comunicação organizacional substantiva, alinhando os interesses organizacionais, aos individuais e coletivos.
Dimensão Instrumental	<b>Apoio Operacional</b>	Sistematizar e operacionalizar as práticas da comunicação substantiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro demonstra a proposta para constituição de um caminho que contribui para a efetivação de uma possível comunicação organizacional substantiva.

Para finalizar, retoma-se a Figura 3, apresentada no Capítulo 2, com a inclusão das categorias que carregam consigo o olhar substantivo comunicacional.

Figura 5: Comunicação Organizacional Substantiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível observar na figura, as quatro dimensões compõem a comunicação organizacional substantiva; entretanto, não se encontram numa relação de hierarquia, conforme apresentado na Figura 3 do Capítulo 2. Essa mudança na exposição da possível composição da comunicação organizacional substantiva ocorre pelo fato de constatar, com a construção dos metatextos, que as dimensões se complementam e estão presentes nas diversas categorias que envolvem a gestão organizacional. Entretanto, as questões que envolvem as ações voltadas para o *Ser* são primordiais, de maior importância e emergem a partir da dimensão humana e cultural, permeando a dimensão estratégica e instrumental.

Neste primeiro bloco, onde as ações do *Ser* acontecem, é possível observar as prováveis categorias que revelam as sugestões para a efetivação da comunicação organizacional substantiva, sendo elas: a priorização do indivíduo, o interesse organizacional e a satisfação social. Fatores que demonstram um equilíbrio entre o indivíduo, a organização e a sociedade.

As dimensões que fazem parte das ações do *Fazer* e do *Ter*, a dimensão estratégica e a dimensão instrumental são indispensáveis para a realização dessa comunicação proposta. Contudo, podem manter observância constante das práticas que envolvem a dimensão humana e cultural.

Nos blocos da ação do *Ter* e do *Fazer*, identificam-se sugestões de práticas voltadas ao planejamento estratégico da empresa, demonstrando que a comunicação pode assumir um papel central na organização e, com isso, ganhar autonomia para articular e priorizar as questões humanas, sinalizando a categoria definida como presença estratégica.

Diante de todo o contexto do primeiro e do segundo bloco (*Ser* e *Ter*), apresentados no esquema da comunicação organizacional substantiva, ainda há o *Fazer*. Não menos importante, mas em sua essência revela a função de operacionalizar e informar as ações planejadas com foco no *Ser* e no *Ter*. A categoria descrita no bloco do *Fazer* é conceituada como apoio operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta dissertação foi uma constante construção e desconstrução. Em um sentido muito positivo, a imersão do pesquisador no objeto “a comunicação organizacional a partir do olhar substantivo”, foi conduzindo e determinando o caminho a ser percorrido. Como afirma Silva (2015), o objeto de pesquisa determina a metodologia e não o inverso, conforme muitas vezes se deseja.

Esse processo de constituição do estudo foi repleto de escolhas. Conforme a aproximação com o tema, percebeu-se a necessidade de trazer autores de áreas do conhecimento distintas como: da comunicação, da administração, da sociologia e da educação. Essa decisão foi muito importante e instigante, pois foi necessário transpor os conceitos de outras áreas para a comunicação organizacional.

Como o objeto de pesquisa é relativamente incomum, a seleção das metodologias utilizadas foi fundamental para alcançar o objetivo proposto. A pesquisa bibliográfica foi extensa e exigiu aprofundamento teórico para determinação dos textos e autores. Na pesquisa empírica, o uso da análise textual discursiva de Moraes e Galiazzi (2007), apesar de ser trabalhosa e despende dedicação temporal e interpretativa, foi essencial para a construção das possíveis categorias alicerçadas nas práticas das empresas. Cabe salientar que as informações contidas no instrumento de análise empírica, o formulário de pesquisa da MEPT, não necessariamente significam práticas organizacionais. Talvez se aproximem muito mais da demonstração da intencionalidade de um modelo ideal de gestão de pessoas do que o exercício real dos aspectos avaliados no prêmio. Porém, esse impasse não interferiu na investigação dos problemas e no alcance dos objetivos propostos para a pesquisa.

Atingiu-se, através das metodologias propostas, os questionamentos e os objetivos iniciais desta pesquisa. A partir da análise das ações respaldadas pelo prêmio “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – Você S/A e FIA”, foi possível elencar os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas nas organizações avaliadas pelos rankings nacionais. Denominados no decorrer do estudo como categorias finais, esses elementos foram extraídos das categorias emergentes, que resultaram da aproximação entre as unidades de sentido removidas dos fragmentos textuais pertencentes ao formulário de pesquisa. A



decorrência desta análise foi o surgimento de quatro categorias finais, resultantes de 57 fragmentos textuais, sendo elas: formalização e instrumentalização das práticas que envolvem a gestão e a cultura organizacional, suas rotinas de trabalho e desempenho funcional; práticas de comunicação que facilitem a compreensão organizacional e incentivem a interação e o diálogo entre todos os públicos; valorização e reconhecimento do indivíduo através do incentivo ao desenvolvimento; participação nas decisões organizacionais e atitudes que contemplem a qualidade de vida dos funcionários; e ações direcionadas à inclusão da diversidade e de responsabilidade social.

Com o intuito de obter uma resposta ao segundo problema apresentado, foram propostas possíveis categorias de ações para a comunicação organizacional substantiva, realizando a aproximação entre os elementos revelados teoricamente (Capítulo 2) e as categorias finais da análise empírica (Capítulo 3). A fim de atender o questionamento: como as ações da comunicação organizacional podem ser orientadas para o olhar substantivo?, recomendou-se a observância das categorias de priorização do indivíduo, satisfação social, interesse organizacional, presença estratégica e apoio operacional (Quadro 21).

Retomando a metodologia adotada, a pesquisa realizada na internet para a coleta de dados sobre os prêmios nacionais (FRAGOSO et al., 2015) exigiu um período extenso para identificação e critérios bem definidos. Há uma grande quantidade e diferentes modalidades de premiações existentes. Para que se obtivesse as informações delimitadas previamente, foi necessário realizar a leitura e entender todas as certificações que emergiam através das palavras de busca.

Com a aproximação da teoria e da prática, surgiram as prováveis categorias da comunicação organizacional substantiva. Compostas por dimensões que se complementam, sendo elas a humana, cultural, estratégica e instrumental, essas categorias sugerem alternativas que podem conduzir a comunicação a esse olhar substantivo. Inseridas em um fluxo representativo das ações e dimensões organizacionais, as categorias são dispostas em três blocos. Nesta proposta, identificou-se a aproximação das dimensões humana e cultural às ações que priorizam os valores do *Ser*. A dimensão estratégica está para os valores do *Ter* e, por fim, a dimensão instrumental focada nos esforços do *Fazer*.

Ao analisar conjuntamente os elementos que fazem parte das categorias propostas para a comunicação organizacional substantiva, lembrando, priorização

do indivíduo, satisfação social, interesse organizacional, presença estratégica e apoio operacional, é possível identificar que eles estão submersos em fatores que demonstram um equilíbrio entre o indivíduo, a organização e a sociedade. Além disso, a comunicação adquire um papel central na organização, adquirindo autonomia para articular e priorizar as questões humanas.

Embora no contexto organizacional contemporâneo não prevaleça os princípios sinalizados nos achados, os quais são valorativos e direcionados ao indivíduo e a sociedade, é possível identificar alternativas teóricas e práticas que revelam outro cenário. Diante da pesquisa “Empresas Humanizadas do Brasil” (EHBRs, 2019), constatou-se que as empresas que adotam práticas de negócio mais conscientes, humanizadas, inovadoras e sustentáveis superam os índices apresentados por empresas que não estão direcionando seus esforços neste sentido. Outra situação, é o aumento do número de organizações que aderem a instituições que auxiliam no seu desenvolvimento da responsabilidade social (ETHOS, 2018). Também pode-se constatar o aumento das questões que envolvem aspectos da subjetividade do ser humano em pesquisas direcionadas às empresas (VALET, 2018). Nesse sentido, termina-se a pesquisa confiante que se contribuiu para o avanço deste propósito, ao sugerir a comunicação organizacional voltado ao olhar substantivo.

Tem-se a consciência que mudar é difícil, processo muitas vezes lento, mas, de acordo com Freire (2009), pode-se ser pacientemente impacientes para acreditar e continuar. O caminho não é novo e nem simples; ao contrário, precisa ser cultivado constantemente através do diálogo, da gestão participativa, do apontamento dos fatos, no desenvolvimento do pensamento reflexivo, na valorização do sujeito, no respeito ao meio ambiente e à sociedade da qual o ser faz parte.

Esse processo de mudança exige vontade organizacional e social, aspectos que estão diretamente ligados à cultura. Pode-se, mesmo diante de um contexto adverso no mundo do trabalho, sinalizar e ressignificar o verdadeiro propósito organizacional. Não se pode perder a esperança e o desejo de demonstrar que é possível atingir resultados financeiros e sociais a partir da priorização do indivíduo.

Ainda, essa investigação pode contribuir com essa conscientização das empresas. As categorias propostas para as prováveis ações da comunicação organizacional substantiva podem ser aprofundadas e sugeridas como indicadores sociais. Considerando que um indicador social “é uma medida em geral quantitativa

dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato” (JANNUZZI, 2006, p. 15).

Por fim, não se pode aquietar e aceitar as situações dadas pela sociedade em que se vive. Como pesquisadores, tem-se o papel de instigar, fazer refletir, realizar um movimento de desconforto, para que daí, mesmo que a passos pequenos e parciais, seja possível avançar e contribuir para uma sociedade mais humana.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. V.2: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008. p. 39-79.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significações. *In*: KUNSCH, Margarida M Krohling (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 61-76.
- BARBOSA, Lívia. Dilemas e tensões do conceito de cultura: *In*: MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2014.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**. V. 1: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. p. 21-45.
- COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004. Disponível em: <<http://www.joinville.ifsc.edu.br/~debora/Humaniza%C3%A7%C3%A3o/Humaniza%C3%A7%C3%A3o,%20relacionamento%20interpessoal%20e%20%C3%A9tica.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2019.
- CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista Organicom**. São Paulo, ano 6, edição especial, n. 10/11, p. 109 -114, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10219>. Acesso em: 12 jan. 2019.
- DAVEL, Eduardo; VERGANA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In*: DAVEL, Eduardo; VERGANA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31-56.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, Robson. Estado da arte da pesquisa acadêmica sobre prêmios em Jornalismo. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**. E-compós, Brasília, v.17, n.3, set./dez. 2014. p. 1-16.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. V.3: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008. p. 231 – 251.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Trad. Francisco da Rocha Filho. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. *In*: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (Org.). **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 7-22.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. V.2: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008, p. 81-102.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2015. 239 p.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 23-35.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1977.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da solidariedade**. Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e construção dos discursos organizacionais. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006, 141 p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016, p. 37-60.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M Krohling (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Face da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 167-190.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Introdução. *In*: KUNSCH, Margarida M Krohling (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M.K. (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. V.1.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de. SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: 2008.

MACHADO, José Pedro. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 3. ed. 1977.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sérgio. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. V. 3. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 37-67.

MARCHIORI, Marlene e BULGACOV, Sergio. O ser e a comunicação dos saberes. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Conhecimento e mudança**. São Caetano do Sul: SP, Difusão Editora, Rio de Janeiro: Senac, 2014.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-320.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); Deslandes, Suely Ferreira; Gomes, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 108 p.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2007. 224 p.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M Krohling (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 19-39.

NARDI, Henrique Caetano. A subjetividade como processo, o trabalho como dispositivo. *In*: NARDI, Henrique Caetano. **Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 21-26.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de. E SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *Para além das idéias e planos: processos e estratégias de comunicação*. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS - Abrapcorp, 4, 2010, Porto Alegre, RS. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2010. Disponível: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2010>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

PARO, Pedro; CAETANO, Rodrigo; GEROLAMO, Mateus. **[Relatório da Pesquisa das Empresas Humanizadas do Brasil]**. 2019. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/#1>>. Acesso em: 24 maio 2019. Permite acesso ao conteúdo completo do Relatório ao cadastrar-se no site da EHBRs.

PÉREZ, Rafael; MASSONI, Sandra. El largo viaje havia una Nueva Teoría de la Estrategia. Hacia una Tería General de la Estrategia. **El cambio de paradigma em el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones**. Barcelona: España, Ariel Comunicación, 2009.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Comunicação Comunitária e Educação para a Cidadania. **Revista Comunicação Informação**. Goiânia, v. 2, n. 2, p. 205-228, jul. 1999. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/22855>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista Famecos**. Porto Alegre, v. 20, n. 1, pp. 89-107, jan./abr. 2013.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Ideias de Paulo Freire aplicadas à Comunicação popular e comunitária. **Revista Famecos**. Porto Alegre, v. 24, n. 1, jan/fev/mar/abr. 2017. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24207>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações? *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: 2008.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

Rios, Izabel Cristina. **Caminhos da humanização na saúde**: prática e reflexão. São Paulo: Áurea Editora, 2009. 182 p.

SCROFERNEKER, Cleusa M. Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos "(in) visíveis". *In*: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 185-197.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Contra tendências pragmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea**. 2012. Disponível em: <<http://www.dialogosfelafacs.net/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13157/abordagem-substantiva-e-acao-comunicativa--uma-complementaridade-proveitosa-para-a-teoria-das-organizacoes/i/pt-br>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das organizações substantivas. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SILVA, Juremir Machado da. **O que pesquisar quer dizer**: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2015. 95 p.

SROUR, Robert Henry. A cultura nas organizações. *In*: SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 127-141.

SROUR, Robert. H. **Ética empresarial**: A gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

VALET, Vicky. 10 companhias com melhor reputação em 2018. **Forbes**, 16 mar. 2018. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2018/03/10-companhias-com-melhor-reputacao-em-2018/>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

#### SITES/PORTAIS CONSULTADOS:

ABERJE. **Prêmio ABERJE**. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2018, 2019. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/>>.



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD):  
Disponível em: <<https://site.abtd.com.br/>>.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). FQN, 2018, 2019. Disponível em:  
<<http://www.fnq.org.br/>>.

GESTÃO RH. Disponível em: <<https://www.gestaoerh.com.br/>>.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). GPTW, 2019. Disponível em:  
<<https://gptw.com.br/>>.

INSTITUTO ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2018,  
2019. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>.

PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA (PNQV). Associação Brasileira de  
Qualidade de Vida, [2019]. Disponível em: <<http://pnqv.abqv.org.br/>>.

PRÊMIO SER HUMANO (PSH). ABRH-Brasil, 2019. Disponível em:  
<<https://premioserhumano.com.br/o-premio/>>.

REVISTA EXAME. **[Notícias]**. 2018, 2019. Disponível em:  
<<https://exame.abril.com.br/>>.

**APÊNDICE A - CODIFICAÇÃO, FRAGMENTOS E UNIDADES DE SENTIDO**

<b>Codificação</b>	<b>Fragmentos</b>	<b>Unidades de sentido</b>
4.1	A empresa tem Identidade Organizacional formalmente definida (missão, visão e valores)?	Formalização da identidade visual.
4.2	A empresa adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar o entendimento de suas estratégias de negócio?	Práticas para entendimento das estratégias.
4.3	O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio?	Participação do responsável do RH no desenvolvimento da estratégia.
4.4	A empresa define metas de maneira formal e estruturada?	Metas formais e estruturadas.
4.5	A empresa realiza entrevista de desligamento de maneira formal e estruturada?	Formalização da entrevista de desligamento.
5.1	A empresa adota práticas formais para definir, disseminar, avaliar e internalizar um perfil de competências para suas lideranças?	Práticas formais do perfil de competências.
5.2	A empresa utiliza ferramentas para a avaliação da liderança?	Ferramenta de avaliação da liderança.
continua		

continuação		
Codificação	Fragmentos	Unidades de sentido
5.3	A empresa estimula o feedback como um processo de gestão?	Feedback como processo de gestão.
5.4	Há práticas formais para desenvolvimento de empregados em cargos de gestão?	Práticas de desenvolvimento de empregados em cargos de gestão.
5.5	Há práticas formais para identificação e desenvolvimento de empregados não gestores com potencial para se tornarem líderes?	Práticas de identificação e desenvolvimento de potenciais para liderança.
5.6	Os gestores são responsáveis pela gestão do orçamento salarial de sua equipe?	Gestores responsáveis pela gestão salarial da sua equipe.
6.1	A empresa utiliza algum método para a definição da estrutura salarial?	Método para definição da estrutura salarial.
6.2	A empresa possui práticas formais e estruturadas de remuneração?	Práticas formais de remuneração.
6.3	A empresa adota uma política de benefícios formalmente estabelecida?	Política de benefícios.
continua		

continuação		
Codificação	Fragmentos	Unidades de sentido
6.4	A empresa possui práticas de remuneração variável?	Prática de remuneração variável.
6.5	A empresa adota práticas formais de reconhecimento não financeiro?	Reconhecimento não financeiro.
7.1	A empresa possui estruturas de carreira?	Estruturas de carreira.
7.2	A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?	Suporte para que empregado planeje sua carreira.
7.3	Quais categorias funcionais são abrangidas no processo sucessório?	Categorias funcionais abrangidas no processo sucessório.
7.4	A empresa elabora mapa sucessório?	Mapa sucessório.
7.5	Existem critérios e regras formais definidos para tomada de decisão sobre promoções (mudança de cargo) na empresa?	Critérios e regras para promoções.
continua		

continuação		
<b>Codificação</b>	<b>Fragments</b>	<b>Unidades de sentido</b>
7.6	A empresa mantém um processo formal de recrutamento interno de seus empregados?	Recrutamento interno.
7.7	A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados não gestores?	Avaliação de desempenho de empregados não gestores.
8.1	A empresa adota práticas formais de Educação Corporativa?	Práticas de educação corporativa.
8.2	A empresa realiza avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento?	Avaliações das ações de treinamento e desenvolvimento.
8.3	A empresa possui práticas de estímulo a empregados que estão participando de cursos de longa duração (com duração igual ou superior a seis meses, como tecnólogos, graduação e pós-graduação)?	Práticas de estímulo para empregados que participam de cursos de longa duração.
9.1	A empresa tem uma área dedicada exclusivamente à comunicação interna?	Área exclusiva de comunicação interna.
continua		

continuação		
<b>Codificação</b>	<b>Fragmentsos</b>	<b>Unidades de sentido</b>
9.2	A empresa mantém práticas formais de comunicação interna?	Práticas de comunicação interna.
9.3	A empresa tem canais de denúncia reservados e sigilosos?	Canais de denúncia reservados e sigilosos.
9.4	A empresa mantém práticas formais de comunicação aos empregados sobre fatos graves ocorridos em suas operações e cadeia produtiva?	Práticas de comunicação sobre fatos graves.
9.5	Os empregados não gestores da empresa são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração?	Informações sobre remuneração para empregados não gestores.
10.1	A empresa adota práticas que incentivam a participação dos empregados não gestores na formulação da estratégia?	Práticas de incentivo à participação dos empregados não gestores na formulação da estratégia.
10.2	A empresa adota práticas formais para acolher sugestões de funcionários sobre inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa?	Práticas de acolhimento de sugestões de funcionários.
continua		

continuação		
<b>Codificação</b>	<b>Fragments</b>	<b>Unidades de sentido</b>
10.3	A empresa adota práticas formais para promover o contato dos empregados não gestores com os dirigentes da empresa?	Práticas de promoção de contato entre empregados e dirigentes.
11.1	Há adoção de práticas formais de integração de novos empregados?	Práticas de integração de novos empregados.
11.2	A empresa possui um processo formal e estruturado de gestão de sua cultura organizacional?	Processo de gestão da cultura organizacional.
11.3	A empresa adota um processo regular e periódico de gestão do Clima Organizacional?	Processo de gestão do clima organizacional.
11.4	A empresa elabora planos de ação para melhoria do clima organizacional?	Planos de ação para melhoria do clima organizacional.
11.5	Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes?	Gestores responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas equipes.
continua		

continuação		
<b>Codificação</b>	<b>Fragmentsos</b>	<b>Unidades de sentido</b>
11.6	A empresa define de maneira formal e estruturada um perfil de competências comportamentais para seus empregados?	Perfil de competências comportamentais.
12.1	A empresa possui práticas formais de gerenciamento dos processos de trabalho?	Práticas de gerenciamento dos processos de trabalho.
12.2	A empresa estabelece práticas formais para gerenciar a qualidade dos processos de trabalho?	Práticas de gerenciamento da qualidade dos processos.
12.3	A empresa tem práticas formais de comunicação sobre normas internas, processos e procedimentos de trabalho?	Práticas de comunicação sobre normas, processos e procedimentos.
13.1	A empresa adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados?	Práticas de promoção da qualidade de vida.
13.2	A empresa adota práticas formais para flexibilizar a jornada de trabalho?	Práticas de flexibilização da jornada de trabalho.
continua		



continuação		
Codificação	Fragmentos	Unidades de sentido
13.3	A empresa adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar?	Práticas de equilíbrio entre vida profissional e familiar.
13.4	A empresa adota práticas formais preventivas voltadas para a saúde dos empregados?	Práticas preventivas de saúde.
13.5	A empresa adota práticas de preparação dos empregados para aposentadoria, disponível a pelo menos 70% dos empregados (não considerar plano de previdência privada)?	Práticas de preparação para aposentadoria.
13.6	A empresa adota práticas formais visando à segurança do empregado?	Práticas de segurança.
14.1	A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio?	Sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.
14.2	A empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados?	Código de conduta.
continua		

conclusão		
Codificação	Fragmentos	Unidades de sentido
14.3	A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente?	Diversidade interna através de captação de empregados.
14.4	A empresa adota práticas para promover a igualdade de condições entre brancos e negros?	Práticas de igualdade de raças.
14.5	A empresa adota alguma ação voltada a pessoas com deficiência?	Ações para pessoas com deficiência.
14.6	A empresa adota práticas para o atendimento, atração e retenção de mulheres?	Práticas voltadas para as mulheres.
14.7	A empresa adota alguma ação voltada para a inclusão do público LGBT?	Inclusão do público LGBT.
14.8	A empresa monitora as condições de trabalho na sua cadeia de suprimento, visando identificar fornecedores e/ou intermediários que tenham mão de obra em condições análogas à de trabalho escravo e/ou trabalho infantil?	Monitoramento de mão de obra com condições irregulares.

**Apêndice B - UNIDADES DE SENTIDO E CATEGORIAS EMERGENTES**

<b>Codificação</b>	<b>Unidades de sentido</b>	<b>Categorias Emergentes</b>
4.1	Formalização da identidade visual.	Formalização de normas, procedimentos e processos.
4.4	Metas formais e estruturadas.	
4.5	Formalização das entrevistas de desligamento.	
5.1	Práticas formais do perfil de competências.	
6.1	Método para definição da estrutura salarial.	
6.2	Práticas formais de remuneração.	
6.3	Política de benefícios.	
7.4	Mapa sucessório.	
7.5	Critérios e regras para promoções.	
11.6	Perfil de competências comportamentais.	
12.1	Práticas de gerenciamento dos processos de trabalho.	
12.2	Práticas de gerenciamento da qualidade dos processos.	
12.3	Práticas de comunicação sobre normas, processos e procedimentos.	
continua		

continuação		
Codificação	Unidades de sentido	Categorias Emergentes
4.2	Práticas para entendimento das estratégias.	Ações que auxiliem no acesso e entendimento de informações pertinentes a assuntos gerais da organização.
9.5	Informações sobre remuneração para empregados não gestores.	
5.3	Feedback como processo de gestão.	Práticas de comunicação que incentivam interação e diálogo.
9.1	Área exclusiva de comunicação interna.	
9.2	Práticas de comunicação interna.	
9.3	Canais de denúncia reservados e sigilosos.	
9.4	Práticas de comunicação sobre fatos graves.	
10.3	Práticas de promoção de contato entre empregados e dirigentes.	
11.1	Práticas de integração de novos empregados.	
11.5	Gestores responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas equipes.	
continua		

continuação		
Codificação	Unidades de sentido	Categorias Emergentes
4.4	Participação do responsável do RH no desenvolvimento da estratégia.	Participação dos empregados nas decisões.
10.1	Práticas de incentivo à participação dos empregados não gestores na formulação da estratégia.	
10.2	Práticas de acolhimento de sugestões de funcionários.	
5.2	Ferramenta de avaliação da liderança.	Avaliação de desempenho dos funcionários.
7.7	Avaliação de desempenho de empregados não gestores.	
5.4	Práticas de desenvolvimento de empregados em cargos de gestão.	Investimento no conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários.
5.5	Práticas de identificação e desenvolvimento de potenciais para liderança.	
7.1	Estruturas de carreira.	
7.2	Suporte para que empregado planeje sua carreira.	
7.6	Recrutamento interno.	
continua		

continuação		
Codificação	Unidades de sentido	Categorias Emergentes
8.1	Práticas de educação corporativa.	Investimento no conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários.
8.2	Avaliações das ações de treinamento e desenvolvimento.	
8.3	Práticas de estímulo para empregados que participam de cursos de longa duração.	
5.6	Gestores responsáveis pela gestão salarial da sua equipe.	Valorização financeira.
6.4	Prática de remuneração variável.	
6.5	Reconhecimento não financeiro	Reconhecimento do indivíduo.
11.2	Processo de gestão da cultura organizacional.	Cultura organizacional predefinida.
continua		

continuação		
Codificação	Unidades de sentido	Categorias Emergentes
11.3	Processo de gestão do clima organizacional.	Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.
11.4	Planos de ação para melhoria do clima organizacional.	
13.1	Práticas de promoção da qualidade de vida.	
13.2	Práticas de flexibilização da jornada de trabalho.	
13.3	Práticas de equilíbrio entre vida profissional e familiar.	
13.4	Práticas preventivas de saúde.	
13.5	Práticas de preparação para aposentadoria.	
13.6	Práticas de segurança.	
continua		

conclusão		
Codificação	Unidades de sentido	Categorias Emergentes
7.3	Categorias funcionais abrangidas no processo sucessório.	Práticas voltadas à diversidade, à inclusão e à responsabilidade social.
14.1	Sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.	
14.2	Código de conduta.	
14.3	Diversidade interna através de captação de empregados.	
14.4	Práticas de igualdade de raças.	
14.5	Ações para pessoas com deficiência.	
14.6	Práticas voltadas para as mulheres.	
14.7	Inclusão do público LGBT.	
14.8	Monitoramento de mão de obra com condições irregulares.	



## Anexo A - QUESTIONÁRIO EMPRESA (MEPT – 2019)

### Questionário Empresa



#### 1. Identificação



##### 1.1. Dados do cadastro da empresa

CNPJ da empresa inscrita

Nome Fantasia da empresa inscrita

Razão social empresa inscrita

##### 1.2. Informe a origem do capital

- Nacional  
 Multinacional

Informe o país de origem



##### 1.3. A empresa tem atuação em outro país, além do Brasil?

- Sim  
 Não

##### 1.4. A empresa é de capital aberto?

- Sim  
 Não

##### 1.5. Assinale o principal ramo de atividade da empresa inscrita:

Selecione



##### 1.6. Assinale a faixa do Faturamento Bruto da empresa no ano de 2018:

Selecione



##### 1.7. Local da visita à empresa, em caso de pré-classificação é o mesmo da Matriz?

- Sim  
 Não

##### 1.7.1. Preencha o endereço

CEP

Estado

Cidade

Bairro

Logradouro

Número

Complemento

##### 1.8. Sobre os Principais Executivos

###### 1.8.1. Presidente

###### 1.8.1.1. Nome

Nome do presidente

###### 1.8.1.2. Sexo

- Feminino  
 Masculino

**1.8.1.3. Origem da contratação do presidente** ⓘ

- Mercado  
 Quadro de Funcionários  
 Fundador

**1.8.1.4. O presidente é oriundo ou passou pela área de Recursos Humanos?** ⓘ

- Sim  
 Não

**1.8.1.5. Email** ⓘ

Email do presidente

**1.8.1.6. Endereço comercial do presidente é o mesmo da matriz?** ⓘ

- Sim  
 Não

**1.8.1.6.1. Preencha o endereço** ⓘ

CEP

Estado

Cidade

Bairro

Logradouro

Número

**Complemento****1.8.1.7. Telefone direto** ⓘ

Telefone do presidente

**1.8.2. Diretor de RH****1.8.2.1. Nome** ⓘ

Nome do diretor de RH

**1.8.2.2. Sexo** ⓘ

- Feminino  
 Masculino

**1.8.2.3. Origem da contratação do diretor de RH** ⓘ

- Quadro de funcionários do RH  
 Quadro de funcionários de outra área da empresa  
 Mercado - Profissional de RH de outra empresa  
 Mercado - Profissional de outra área

**1.8.2.4. Email** ⓘ

Email do diretor de RH

**1.8.2.5. Endereço comercial do diretor de RH é o mesmo da Matriz?** ⓘ

- Sim  
 Não

**1.8.2.5.1. Preencha o endereço** ⓘ

CEP

Estado

Cidade

Bairro

Logradouro

Número

Complemento

**1.8.2.6. Telefone direto (DDD) ⓘ**

Telefone do diretor de RH

**1.8.3. Diretor de Marketing**

**1.8.3.1. Nome ⓘ**

Nome do diretor de marketing

**1.8.3.2. Sexo ⓘ**

Feminino

Masculino

**1.8.3.3. Email ⓘ**

Email do diretor de marketing

**1.8.3.4. Endereço comercial do diretor de marketing é o mesmo da matriz? ⓘ**

Sim

Não

**1.8.3.4.1. Preencha o endereço ⓘ**

CEP

Estado

Cidade

Bairro

Logradouro

Número

Complemento

**1.8.3.5. Telefone direto (DDD) ⓘ**

Telefone do diretor de marketing

**1.8.4. Assessor de Imprensa**

**1.8.4.1. Nome ⓘ**

Nome do assessor de imprensa

**1.8.4.2. Sexo ⓘ**

- Feminino  
 Masculino

#### 1.8.4.3. Email

Email do assessor de imprensa

#### 1.8.4.4. Endereço Comercial do assessor de imprensa é o mesmo da matriz?

- Sim  
 Não

#### 1.8.4.4.1. Preencha o endereço

CEP

Estado

Cidade

Bairro

Logradouro

Número

Complemento

#### 1.8.4.5. Telefone direto (DDD)

Telefone do assessor de imprensa

### 1.9. Informações sobre os executivos

Presidente

Principal executivo de RH

Idade 

Tempo de empresa (em anos) 

Tempo no cargo (em anos) 

Nacionalidade 

Graduação - Curso

Pós-graduação ou MBA - Curso

### 2. Caracterização da Empresa

#### 2.1. Total de empregados com vínculo empregatício, incluindo estagiários.

##### ATENÇÃO!

Saldo de movimentações em 2018 deve ser igual ao Saldo de movimentações em 2018 da questão 2.2.

Total de empregados em 31 de dezembro de 2018 deve ser igual ao total geral das questões 2.5/ 2.6/ 2.7/ 2.8 e 2.9.

Total de Nascidos até 1992 deve ser igual ao total de Nascidos até 1992 das questões 2.6/ 2.7 e 2.8.

Total de Nascidos a partir de 1993 deve ser igual ao total de Nascidos a partir de 1993 das questões 2.6/ 2.7 e 2.8.

	Total de empregados em 31 de dezembro de 2017	Total de empregados em 31 de dezembro de 2018	Saldo de movimentações em 2018
Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) 			0
Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) 			0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 2.2. Informe as movimentações e outras ocorrências envolvendo o quadro de empregados da empresa entre janeiro e dezembro de 2018

**ATENÇÃO!**

Saldo de movimentações em 2018 deve ser igual ao Saldo de movimentações em 2018 da questão 2.1.

	Admissões Número Total em 2018	Demissões (desligamento de funcionários pela empresa) Número Total em 2018	Pedidos de demissão (funcionário solicitando o desligamento da empresa) Número Total em 2018	Aposentadorias com desligamento (funcionário deixando a empresa através de aposentadoria) Número Total em 2018	Saldo de movimentações em 2018
<b>Gestores</b>					0
<b>Não gestores</b>					0
<b>Estagiários</b>					0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0

2.3. Qual a previsão de crescimento ou redução de empregados para 2019?

- Crescimento acima de 20% do total de empregados  
 Crescimento entre 10% e 20% do total de empregados  
 Crescimento até 10% do total de empregados  
 Manutenção do número de empregados  
 Redução até 10% do total de empregados  
 Redução entre 10% e 20% do total de empregados  
 Redução acima de 20% do total de empregados  
 Não há previsão estabelecida para 2019

2.4. A empresa teve algum acidente com morte no ano de 2018?

- Sim  
 Não

2.5. Quantidade de empregados por cargo e sexo em 31 de dezembro de 2018

**ATENÇÃO!**

O total desta questão deve ser igual ao Total de empregados em 31 de dezembro de 2018 da questão 2.1.

O total desta questão deve ser igual ao total das questões 2.6/ 2.7/ 2.8 e 2.9.

	Homens	Mulheres	Total
<b>Diretores / Presidente</b>			0
<b>Gerentes</b>			0
<b>Supervisores/Coordenadores</b>			0
<b>Administrativos</b>			0
<b>Técnicos de nível médio (2º grau)</b>			0
<b>Técnicos de nível superior (3º grau/especialista)</b>			0
<b>Vendedores</b>			0
<b>Operacionais</b>			0
<b>Trainees</b>			0
<b>Estagiários</b>			0
<b>Total</b>	0	0	0

2.6. Quantidade de empregados por cargo e idade em 31 de dezembro de 2018

**ATENÇÃO!**

O total desta questão deve ser igual ao Total de empregados em 31 de dezembro de 2018 da questão 2.1.

Total de Nascidos até 1992 deve ser igual ao total de Nascidos até 1992 da questão 2.1.

Total de Nascidos a partir de 1993 deve ser igual ao total de Nascidos a partir de 1993 da questão 2.1.

O total desta questão deve ser igual ao total das questões 2.5/ 2.7/ 2.8 e 2.9.

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos)	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos)	Total
<b>Diretores / Presidente</b>			0

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) ❶	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) ❶	Total
Gerentes			0
Supervisores/Coordenadores			0
Administrativos			0
Técnicos de nível médio (2º grau)			0
Técnicos de nível superior (3º grau/especialista)			0
Vendedores			0
Operacionais			0
Trainees			0
Estagiários			0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**2.7. Quantidade de empregados por grau de instrução em 31 de dezembro de 2018** ❶ ❷

**ATENÇÃO!**  
O total desta questão deve ser igual ao **Total de empregados em 31 de dezembro de 2018** da questão 2.1.  
Total de **Nascidos até 1992** deve ser igual ao total de **Nascidos até 1992** da questão 2.1.  
Total de **Nascidos a partir de 1993** deve ser igual ao total de **Nascidos a partir de 1993** da questão 2.1.  
O total desta questão deve ser igual ao total das questões 2.5/ 2.6/ 2.8 e 2.9.

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) ❶	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) ❶	Total
Ensino Fundamental (1º. Grau) ou menos			0

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) ❶	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) ❶	Total
Ensino Médio (2º. Grau) incompleto			0
Ensino Médio (2º. Grau) completo			0
Ensino Superior (3º. Grau) incompleto			0
Ensino Superior (3º. Grau) completo			0
Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização) incompleto			0
Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização) completo			0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**2.8. Quantidade de empregados por tempo de casa em 31 de dezembro de 2018** ❶ ❷

**ATENÇÃO!**  
O total desta questão deve ser igual ao **Total de empregados em 31 de dezembro de 2018** da questão 2.1.  
Total de **Nascidos até 1992** deve ser igual ao total de **Nascidos até 1992** da questão 2.1.  
Total de **Nascidos a partir de 1993** deve ser igual ao total de **Nascidos a partir de 1993** da questão 2.1.  
O total desta questão deve ser igual ao total das questões 2.5/ 2.6/ 2.7 e 2.9.

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) ❶	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) ❶	Total
Até 06 meses de casa			0
De 06 meses a 1 ano incompleto			0
De 1 a 2 anos incompletos			0
De 2 a 3 anos incompletos			0

	Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos) ⓘ	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos) ⓘ	Total
De 3 a 4 anos incompletos			0
De 4 a 6 anos incompletos			0
De 6 a 8 anos incompletos			0
De 8 a 10 anos incompletos			0
De 10 a 20 anos incompletos			0
Acima de 20 anos			0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**2.9. Quantidade de empregados por faixa etária em 31 de dezembro de 2018 ⓘ ⓘ**

**ATENÇÃO!**  
O total desta questão deve ser igual ao **Total de empregados em 31 de dezembro de 2018** da questão 2.1.  
O total desta questão deve ser igual ao total das questões 2.5/ 2.6/ 2.7 e 2.8.

	Total ⓘ
Até 17 anos	
18 a 20 anos	
21 a 22 anos	
23 a 24 anos	
25 a 26 anos	
27 a 32 anos	

	Total ⓘ
33 a 39 anos	
40 a 49 anos	
50 a 64 anos	
65 ou mais	
<b>Total</b>	<b>0</b>

**2.10. A empresa passou, durante o ano de 2018, por alguma condição ou situação especial que possa influenciar os resultados da pesquisa com seus empregados? ⓘ**

Não ocorreu nenhuma condição ou situação diferente do normal

Passou por processo de fusão

Houve acréscimo no quadro de empregados de mais de 15%

Houve aquisição de outra empresa resultando em acréscimo do faturamento e/ou no quadro de empregados de mais de 15%

Foi adquirida por outra empresa

Houve demissão atípica de empregados

Ocorreu processo de demissão e/ou aposentadoria incentivada

Houve venda ou encerramento de unidades de negócio

Houve desdobramento de unidades de negócio em novas empresas

Houve troca do Presidente da empresa

Outra situação

**Especifique ⓘ**

**2.11. Descreva a empresa de forma resumida, incluindo histórico, serviços e produtos oferecidos, acontecimentos recentes e outras informações que julgar relevantes (até 1000 caracteres) ⓘ**

**+ 3. Caracterização da Área de RH ⓘ**

**3.1. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? ⓘ**

- Não, a área ou modelo de gestão de Recursos Humanos não tem diretrizes estratégicas formalmente definidas
- Sim, conforme abaixo:

**3.1.1. Liste as 3 mais importantes: ⓘ ⓘ**

Diretriz estratégica de RH 1-



Diretriz estratégica de RH 2-



Diretriz estratégica de RH 3-



**3.1.2. A empresa utiliza indicadores de RH? ⓘ**

- Não, a empresa não utiliza indicadores
- Sim, conforme abaixo:

**3.1.2.1. Selecione os indicadores utilizados: ⓘ**

- Absenteísmo
- Acidentes de trabalho
- Afastamentos
- Cota de aprendizes
- Cota de PCDs
- Custo total do colaborador
- Faturamento por colaborador
- Horas de treinamento e investimento em treinamentos oferecidos aos colaboradores
- Horas de treinamento e investimento em treinamentos oferecidos aos líderes
- Horas de treinamento e investimento em treinamentos oferecidos aos talentos
- Horas Extras
- Índice de Clima Organizacional
- Índice de desligamentos
- Índice de efetivação de estagiários
- Índice de efetivação de trainees

- Índice de retenção de talentos
- Número de colaboradores em férias
- Número de ocorrências recebidas pela ouvidoria
- Número e nível de gravidade dos acidentes de trabalho
- Percentual da folha de pagamento sobre o faturamento
- Percentual de formulários de entrevistas concluídos
- Percentual de funcionários passaram pela avaliação de desempenho
- Percentual de implementação dos planos de ação de clima organizacional
- Percentual de job rotations
- Percentual de mulheres em posições-chave
- Percentual de PDI's concluídos no ciclo de avaliação
- Percentual de posições com sucessores mapeados
- Percentual de posições preenchidas com candidatos internos comparado ao número de contratações externas
- Percentual de talentos identificados
- Percentual de utilização do orçamento de RH
- Percentual de utilização dos benefícios
- Produtividade por colaborador
- Quantidade total de horas registradas no banco de horas
- Tempo médio de seleção/recrutamento
- Turnover
- Outros

Descreva os outros indicadores utilizados



**3.2. O principal executivo de recursos humanos se reporta diretamente ao: ⓘ**

- Presidente
- Diretor de operações
- Diretor financeiro
- Executivo de RH em outro país
- Outro

À quem?





3.3. Assinale o principal responsável pela maioria das decisões de Recursos Humanos nas seguintes áreas:  
 ⓘ

	Gestores	Gestores consultando a área de RH	Área de RH consultando os gestores	Área de RH
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento ou Redução do número de empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descreva o papel da área de Recursos Humanos na empresa ⓘ

Descreva a área ou modelo de gestão de Recursos Humanos, incluindo estrutura, e informe a que gestor ou área o principal gestor de Recursos Humanos se reporta ⓘ

3.4. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos em 31 de dezembro de 2018 ⓘ

ATENÇÃO! O total desta questão deve ser igual ao total das questões 3.5/ 3.6 e 3.7.

	Homens ⓘ	Mulheres ⓘ	Total
Diretores/ Vice-presidente			0
Gerentes			0
Gerentes funcionais			0
Business Partners/Consultores			0

Homens ⓘ Mulheres ⓘ Total

Analistas			0
Assistentes			0
Trainees			0
Estagiários			0
Total	0	0	0

3.5. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos divididos por grau de instrução em 31 de dezembro de 2018 ⓘ

ATENÇÃO! O total desta questão deve ser igual ao total das questões 3.4/ 3.6 e 3.7.

Total ⓘ

Ensino Fundamental (1º Grau) ou menos

Ensino Médio (2º Grau) incompleto

Ensino Médio (2º Grau) completo

Ensino Superior (3º Grau) incompleto

Ensino Superior (3º Grau) completo

Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização) incompleto

Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização) completo

Total 0

3.6. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos divididos por faixa etária em 31 de dezembro de 2018 ⓘ

ATENÇÃO! O total desta questão deve ser igual ao total das questões 3.4/ 3.5 e 3.7.

Total ⓘ	
Até 17 anos	
18 a 20 anos	
21 a 22 anos	
23 a 24 anos	
25 a 26 anos	
27 a 32 anos	
33 a 39 anos	
40 a 49 anos	
50 a 64 anos	
65 ou mais	
<b>Total</b>	<b>0</b>

3.7. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos divididos por tempo de casa em 31 de dezembro de 2018: ⓘ

ATENÇÃO! O total desta questão deve ser igual ao total das questões 3.4/ 3.5 e 3.6.

Total ⓘ	
Até 06 meses de casa	
De 06 meses a 1 ano incompleto	
De 1 a 2 anos incompletos	
De 2 a 3 anos incompletos	

Total ⓘ	
De 3 a 4 anos incompletos	
De 4 a 6 anos incompletos	
De 6 a 8 anos incompletos	
De 8 a 10 anos incompletos	
De 10 a 20 anos incompletos	
Acima de 20 anos	
<b>Total</b>	<b>0</b>

3.8. Média de salário mensal nominal dos empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos ⓘ

Média Salário Nominal	
Diretores / Vice-presidente	
Gerentes	
Gerentes funcionais	
Business Partners / Consultores	
Analistas	
Assistentes	
Trainees	
Estagiários	

3.9. Indique a área responsável pelas funções abaixo ⓘ

	RH	Equipe vinculada ao RH com dedicação exclusiva	Área independente dedicada à função	Outras áreas da Organização	Centro de serviços compartilhados	Terceirizado
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administração de Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações Trabalhistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança do Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meio Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Gestão Estratégica e Objetivos

##### 4.1. A empresa tem Identidade Organizacional formalmente definida (missão, visão e valores)?

- Não, a empresa não tem Identidade Organizacional formalmente definida
- Sim, conforme abaixo:

##### 4.1.1. Definições:

##### Missão da Empresa

##### Visão

##### Valores

##### 4.1.2. Descreva como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas

##### 4.2. A empresa adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar o entendimento de suas estratégias de negócio?

- Não, não adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar o entendimento de suas estratégias de negócio
- Sim, adota práticas formais para definir a Estratégia de Negócio

##### Descreva como é definida a estratégia

##### 4.2.1. Além de definir, a empresa dissemina e/ou avalia o entendimento de suas estratégias de negócio?

- Dissemina formalmente a Estratégia de Negócio

##### Descreva como é disseminada a estratégia

- Avalia formalmente o entendimento da Estratégia de Negócio pelos empregados

##### Descreva como é avaliado o entendimento da estratégia

##### 4.3. O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio?

- Não, o principal responsável pela área de recursos humanos não se envolve com o desenvolvimento da estratégia do negócio
- Sim, conforme abaixo:

##### 4.3.1. Escolha:

- O principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas da empresa

Descreva o seu papel no conselho ou no órgão ⓘ

- O principal responsável pela área de RH participa desde o início do desenvolvimento da estratégia do negócio

Descreva como ocorre a participação ⓘ

- O principal responsável pela área de RH participa da implementação da estratégia do negócio

Descreva como é a participação na implementação ⓘ

#### 4.4. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? ⓘ

- Não, a empresa não define metas de maneira formal ou estruturada
- Sim, conforme abaixo:

##### 4.4.1. Escolha: ⓘ

- São metas derivadas da estratégia

##### 4.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como as metas derivam da estratégia ⓘ

- São metas predominantemente coletivas
- São metas predominantemente individuais
- Existe equilíbrio entre metas coletivas e individuais

- Existem metas específicas compartilhadas entre diferentes áreas

Descreva como as metas são compartilhadas entre as áreas ⓘ

- A empresa analisa a consistência entre os indicadores e metas de diferentes áreas

##### 4.4.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como é analisada a consistência entre os indicadores e metas de diferentes áreas ⓘ

- Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam em sua definição

Descreva como os funcionários participam da definição de suas metas ⓘ

#### 4.5. A empresa realiza entrevista de desligamento de maneira formal e estruturada? ⓘ

- Não, a empresa não realiza entrevista formal de desligamento
- Sim, conforme abaixo:

Descreva como e por quem são conduzidas as entrevistas de desligamento ⓘ

##### 4.5.1. Escolha: ⓘ

- Para os empregados demissionários (pedidos de demissão)
- Para os empregados demitidos
- Os resultados das entrevistas são registrados e processados

##### 4.5.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como os resultados das entrevistas são registrados e processados ⓘ

- Os resultados das entrevistas são utilizados na melhoria de processos de gestão da empresa de maneira formal e estruturada

##### 4.5.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como os resultados são utilizados para gerar melhorias nos processos ⓘ

- É realizada uma entrevista formal ao término dos contratos de estágio e trainee

Descreva como são realizadas as entrevistas formais ao término dos contratos de estágio e trainee ⓘ

4.6. Quais são os **três** principais motivos que levam à demissão Voluntária (Funcionário solicitando o desligamento) dos funcionários e/ou dos jovens empregados desta empresa? ⓘ

- Não temos este tipo de informação
- Ambiente de trabalho ruim
- Aposentadoria
- Busca por mais qualidade de vida
- Busca por melhor ambiente de trabalho
- Conflito entre funcionário e o gestor
- Falta de plano de carreira
- Incompatibilidade de valores e objetivos
- Mudança de local da empresa
- Mudança de local do funcionário
- Participação/aprovação em concurso público
- Plano de Demissão Incentivada
- Teve proposta com maior autonomia
- Teve proposta com mais oportunidade de desafios
- Teve proposta com mais perspectiva de carreira
- Teve proposta com melhor remuneração/benefícios
- Outro

Descreva os outros motivos que levam a demissão Voluntária: ⓘ

4.7. Quais são os **três** principais motivos que levam à demissão Involuntária (Empresa desligando o funcionário) dos funcionários e/ou dos jovens empregados desta empresa? ⓘ

- Não temos este tipo de informação
- Conflito entre funcionário e o gestor
- Corte de custos
- Desempenho ruim do funcionário
- Excesso de atrasos e faltas ao trabalho
- Incompatibilidade de valores e objetivos
- Problemas comportamentais do funcionário
- Problemas disciplinares do funcionário
- Reestruturação interna
- Terceirização de atividades

Término do contrato de trabalho

Outro

Descreva os outros motivos que levam a demissão Involuntária: ⓘ

4.8. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão Estratégica e Objetivos adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

## + 5. Gestão do Perfil da Liderança ⓘ

5.1. A empresa adota práticas formais para definir, disseminar, avaliar e internalizar um perfil de competências para suas lideranças? ⓘ

- Não, não adota práticas formais para definir um perfil de competências para suas lideranças
- Define formalmente um Perfil de Competências para Lideranças

Descreva as principais competências para as lideranças e como elas foram definidas ⓘ

5.1.1. Escolha: ⓘ

É feita uma revisão periódica do perfil de competências de liderança com a participação dos gestores da empresa

5.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como os gestores participam do processo de revisão do perfil de competências ⓘ

A empresa divulga formalmente o perfil de competências de liderança por meio de comunicação interna, como jornais, revistas, intranet, murais

Descreva os canais utilizados para a divulgação ⓘ

A empresa divulga formalmente o perfil de competências de liderança por meio de atividades interativas como reuniões e palestras ou treinamento formal

Descreva as atividades interativas utilizadas ⓘ

- Os dirigentes foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o perfil de competências de liderança

**5.1.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como os gestores são treinados e orientados para disseminar o perfil de liderança ⓘ

- O perfil de competências de liderança é levado em consideração nos processos de avaliação de desempenho

**5.1.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como o perfil de competências é levado em consideração nos processos de avaliação de desempenho ⓘ

- O perfil de competências de liderança é levado em consideração nos processos de remuneração e promoção

Descreva como o perfil de competências é levado em consideração nos processos de remuneração e promoção ⓘ

- O perfil de competências de liderança é levado em consideração no mapeamento de sucessores

Descreva como o perfil de competências é levado em consideração no mapeamento de sucessores ⓘ

**5.2. A empresa utiliza ferramentas para a avaliação da liderança? ⓘ**

- Não, a empresa não utiliza ferramentas para a avaliação da liderança  
 Sim, conforme abaixo:

**5.2.1. Selecione a Fonte de Avaliação: ⓘ**

	Alta gerência (presidente/ vice- presidente/ diretor)	Média gerência (gerentes, supervisores e coordenadores )
Avaliação do gestor imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alta gerência (presidente/ vice- presidente/ diretor)	Média gerência (gerentes, supervisores e coordenadores )
Auto avaliação e avaliação do gestor imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auto avaliação, avaliação do gestor imediato e avaliação dos subordinados (Avaliação 180°)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auto avaliação, avaliação do gestor imediato, avaliação dos subordinados e avaliação dos pares (Avaliação 360°)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descreva como são feitas as avaliações das lideranças - alta e média gerência ⓘ

**5.2.2. Selecione a Instância de Validação: ⓘ**

	Alta gerência (presidente/ vice- presidente/ diretor)	Média gerência (gerentes, supervisores e coordenadores )
Comitê com RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comitê com o RH e gestor nível acima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comitê executivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descreva como são as instâncias de validação - alta e média gerência ⓘ

**5.3. A empresa estimula o feedback como um processo de gestão? ⓘ**

- Não, a empresa não estimula o feedback como um processo de gestão  
 Sim, conforme abaixo:

**5.3.1. Escolha: ⓘ**

- Os gestores são formalmente orientados sobre como dar feedback

Descreva como os gestores são orientados sobre como dar feedback ⓘ

- Os gestores são formalmente cobrados a dar feedback a seus liderados

5.3.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como os gestores são cobrados a dar feedback ⓘ

- Os não gestores são formalmente estimulados a dar feedback a seus colegas e gestores

5.3.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como os não gestores são estimulados a dar feedback ⓘ

5.4. Há práticas formais para desenvolvimento de empregados em cargos de gestão? ⓘ

- Não, não há práticas formais para desenvolvimento de empregados em cargos de gestão  
 Sim, conforme abaixo:

5.4.1. Escolha: ⓘ

- Existem ações específicas para preparar os líderes a lidar com subordinados mais jovens

Descreva como os líderes são preparados para lidar com subordinados mais jovens ⓘ

- Existem ações específicas para preparar jovens líderes a lidar com subordinados mais velhos

Descreva como os jovens líderes são preparados para lidar com subordinados mais velhos ⓘ

- É formulado um plano de desenvolvimento individual para o líder

5.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como é formulado o plano de desenvolvimento individual ⓘ

- Existe um programa formal e estruturado de treinamento no local de trabalho (on the job training)

Descreva como ocorre o programa de on the job training e quem é elegível ao programa ⓘ

- Há treinamentos específicos voltados aos gestores para que haja coerência entre seus discursos e práticas

Descreva como são os treinamentos voltados para o aprimoramento da coerência dos gestores ⓘ

- Há treinamentos específicos voltados aos gestores para que haja tratamento igualitário em sua equipe

Descreva como são os treinamentos voltados para o tratamento igualitário das equipes ⓘ

- Há treinamentos específicos voltados aos gestores para o desenvolvimento de competências relacionais e comportamentais

Descreva como são os treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências relacionais e comportamentais ⓘ

- Há treinamentos específicos voltados aos gestores para o desenvolvimento de competências técnicas voltadas a sua área de atuação

Descreva como são os treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências técnicas do gestor ⓘ

5.5. Há práticas formais para identificação e desenvolvimento de empregados não gestores com potencial para se tornarem líderes? ⓘ

- Não, não há práticas formais para identificação e desenvolvimento de empregados não gestores com potencial para se tornarem líderes

- Sim, conforme abaixo:

5.5.1. Escolha: ⓘ

- Há treinamentos específicos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas à liderança

Descreva como são os treinamentos voltados para o desenvolvimento das competências da liderança ⓘ

- Os gestores são cobrados formalmente pela formação de líderes (potenciais sucessores) em suas equipes

5.5.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos



- mais de três anos

Descreva como os gestores são cobrados por formar potenciais sucessores ⓘ

- Existe um programa estruturado que inclui práticas que visem elevar o nível de complexidade das atividades, como ações de job rotation/ expatriação

Descreva como são as práticas que visam elevar o nível de complexidade das atividades dos funcionários, destacando as ações de job rotation e/ou expatriação ⓘ

- Há programas formais que visem incentivar experiências pontuais de gestão (ex: assumir interinamente um cargo de liderança ou liderar projetos específicos)

5.5.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como estão estruturadas as experiências pontuais de gestão, destacando os objetivos buscados com cada um deles ⓘ

- Identifica entre seus jovens (até 26 anos) os potenciais líderes e os desenvolve para assumir posições gerenciais

Descreva como são identificados e desenvolvidos os potenciais líderes ⓘ

- A empresa adota o modelo de carreira acelerada para jovens considerados talentos. (O caminho até a cadeira de gestor é mais curto para quem se destaca nos programas de desenvolvimento de jovens)

5.5.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o processo de carreira acelerada ⓘ

5.6. Os gestores são responsáveis pela gestão do orçamento salarial de sua equipe? ⓘ

- Não, o gestor não é responsável pelo orçamento salarial de sua equipe  
 Sim, conforme abaixo:

5.6.1. Escolha: ⓘ

- Os gestores são responsáveis pelo posicionamento de sua equipe na faixa salarial

Descreva como os gestores são responsáveis pelo posicionamento de sua equipe na faixa salarial ⓘ

- Os gestores são responsáveis pela aplicação dos critérios de remuneração variável de sua equipe

Descreva como os gestores são responsáveis pelos critérios de remuneração variável ⓘ

- Os gestores são informados de forma estruturada sobre o custo total do vínculo empregatício (salário, benefícios, encargos, etc) de sua equipe

5.6.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como os gestores são informados sobre o custo total do empregado ⓘ

5.7. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão do Perfil da Liderança adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

## 6. Gestão do Reconhecimento e Recompensa ⓘ

6.1. A empresa utiliza algum método para a definição da estrutura salarial? ⓘ

- Não, não utiliza nenhum método para a definição da estrutura salarial  
 Sim, conforme abaixo:

6.1.1. Escolha: ⓘ

- Escalonamento

6.1.1.1. Escolha: ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

Descreva como é utilizado o método de escalonamento ⓘ

- Pontos



## 6.1.1.2. Escolha: ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

Descreva como é utilizado o método por pontos ⓘ

- CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

## 6.1.1.3. Escolha: ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

Descreva como é utilizado o método CHA ⓘ

- Metodologias específicas providas por consultorias

## 6.1.1.4. Escolha: ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

Descreva como são utilizadas as metodologias providas por consultorias ⓘ

- Outro

## 6.1.1.5. Escolha: ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

Descreva outros métodos ⓘ

## 6.2. Informe o salário nominal mensal médio em dezembro de 2018, em reais, das seguintes posições: ⓘ

ATENÇÃO! Os salários digitados devem estar entre o Salário Mínimo da empresa e o Salário Máximo da empresa.

Nascidos até 1992 (Acima de 26 anos)	Nascidos a partir de 1993 (Abaixo de 26 anos)	Todos
---	--	-------

Salário Médio da Empresa

Salário Mínimo da Empresa

Salário Máximo da Empresa

Diretores/ Presidente

Gerentes

Supervisores/Coordenadores

Administrativos

Técnicos de nível médio (2º grau)

Técnicos de nível superior (3º grau/especialista)

Vendedores

Operacionais

Trainees

Estagiários

## 6.3. A empresa possui práticas formais e estruturadas de remuneração? ⓘ

- Não, a empresa não possui práticas formais e estruturadas de remuneração  
 Sim, conforme abaixo:

## 6.3.1. Escolha: ⓘ

A empresa tem um posicionamento definido e sabe como remunera em relação ao mercado (ex. posicionamento em 1º quartil; posicionamento em mediana; etc)

**Descreva como a empresa define o posicionamento em relação ao mercado e qual o posicionamento adotado** ⓘ

---

O posicionamento é definido para todos os componentes remuneratórios: fixo, variável e mix

A empresa realiza pesquisas salariais periodicamente

**Descreva como são realizadas as pesquisas salariais** ⓘ

---

Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer somente em períodos previamente definidos

Os aumentos salariais por mérito (progressão) podem acontecer em qualquer período

A empresa tem estabelecido um percentual máximo para aumento remuneratório em caso de mérito ou promoção

**Descreva o percentual máximo estabelecido e como ele é definido** ⓘ

---

A empresa possui uma política remuneratória específica para retenção de jovens talentos

**Descreva a política específica para os jovens talentos** ⓘ

---

**6.4. A empresa adota uma política de benefícios formalmente estabelecida?** ⓘ

Não, a empresa não adota uma política de benefícios formalmente estabelecida

Sim, conforme abaixo:

**6.4.1. A empresa oferece aos seus empregados acesso aos seguintes benefícios? (considerar o benefício somente quando ele for disponibilizado para pelo menos 75% dos empregados)** ⓘ

Assistência médica - com subsídio

**6.4.1.1. Escolha o percentual de subsídio que melhor se aplica:** ⓘ

	Gestores	Não Gestores
Subsídio de mais de 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídio de menos de 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Descreva o benefício de Assistência Médica com subsídio** ⓘ

---

Assistência médica – a empresa adota um modelo de coparticipação

**6.4.1.2. Escolha:** ⓘ

Gestores

Não Gestores

**Descreva o benefício de Assistência Médica em modelo de coparticipação** ⓘ

---

Consultório médico nas instalações da empresa

**6.4.1.3. Escolha:** ⓘ

Gestores

Não Gestores

**Descreva o benefício de consultório médico** ⓘ

---

Assistência odontológica - com subsídio

**6.4.1.4. Escolha o percentual de subsídio que melhor se aplica:** ⓘ

	Gestores	Não Gestores
Subsídio de mais de 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídio de menos de 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Descreva o benefício de Assistência Odontológica com subsídio** ⓘ

---

Subsídio para compra de medicamentos

**6.4.1.5. Escolha:** ⓘ

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de compra de medicamentos ❶

Atendimento psicológico

6.4.1.6. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de atendimento psicológico ❶

Seguro de vida em grupo

6.4.1.7. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de seguro de vida ❶

**Benefícios - Educação**

Subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau)

6.4.1.8. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de formação educacional ❶

Subsídio para especialização profissional

6.4.1.9. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de especialização profissional ❶

Subsídio para estudo de idiomas

6.4.1.10. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de estudo de idiomas ❶

Suporte a educação dos filhos dos empregados

6.4.1.11. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de suporte a educação dos filhos ❶

**Benefícios - Outros**

Subsídio para aquisição de moradia

6.4.1.12. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de subsídio para aquisição de moradia ❶

Acesso a financiamentos

6.4.1.13. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de acesso a financiamentos ❶

Plano de Previdência Privada

6.4.1.14. Escolha: ❶

Gestores

Não Gestores

Descreva o benefício de plano de previdência privada **?**

Outros não citados acima

Descreva os outros benefícios **?**

6.4.2. Escolha **?**

A empresa possui um programa de benefícios flexíveis, onde o empregado pode escolher entre um leque de opções de benefícios

6.4.2.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? **?**

até três anos

mais de três anos

6.4.2.2. Escolha: **?**

A opção de escolha de benefícios é estendida apenas para gestores

A opção de escolha de benefícios é estendida a todos os empregados

Descreva como é o programa de benefícios flexíveis da empresa **?**

Os benefícios são estendidos aos cônjuges dos empregados

Descreva quais benefícios são estendidos aos cônjuges **?**

Possui benefícios exclusivos para jovens

Descreva quais são os benefícios exclusivos para os jovens **?**

6.5. A empresa possui práticas de remuneração variável? **?**

Não, a empresa não possui práticas de remuneração variável

Sim, conforme abaixo:

6.5.1. Assinale as práticas de remuneração variável oferecidas aos seus empregados: **?**

Práticas de curto prazo

6.5.1.1. Assinale as práticas de remuneração variável de curto prazo: **?**

	Diretores	Gerentes e Supervisores	Administrativos, Técnicos e Operacionais	Vendedores
Participação nos Lucros ou Resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bônus Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comissão ou premiação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bônus de contratação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descreva as práticas de remuneração variável de Curto Prazo **?**

Práticas de longo prazo

6.5.1.2. Assinale as práticas de remuneração variável de longo prazo: **?**

	Diretores	Gerentes e Supervisores	Administrativos, Técnicos e Operacionais	Vendedores
Planos de distribuição / concessão de Ações aos Empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opções de compra de ações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simulação de opção de compras de ações (phantom stock options)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bônus diferido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bônus de retenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descreva as práticas de remuneração variável de Longo Prazo **?**

Outras práticas

6.5.1.3. Assinale as outras práticas de remuneração variável: **?**

	Diretores	Gerentes e Supervisores	Administrativos, Técnicos e Operacionais	Vendedores
Premiações eventuais (Spot awards)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
'Mérito variável' (Lump Sum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descreva as outras práticas de remuneração variável ⓘ

6.6. A empresa adota práticas formais de reconhecimento não-financeiro? ⓘ

Não, a empresa não adota práticas de reconhecimento não-financeiro

Sim, conforme abaixo:

6.6.1. Escolha ⓘ

O desenvolvimento de competências é reconhecido (ex.: indicações para novos projetos ou para experiências internacionais; envio de e-mails ou cartas de parabenização da alta direção da empresa)

Descreva como ocorre o reconhecimento do desenvolvimento das competências ⓘ

Os destaques de performance dos empregados são premiados com exposição pública (ex.: notícias nos canais de comunicação da empresa; exposição em eventos de premiação de empregados que se destacaram na organização)

Descreva como é feita esta exposição pública ⓘ

Os empregados são convidados a representar a empresa em eventos externos (ex.: convites para representar a empresa em feiras e eventos profissionais; convites para ministrar palestras sobre a empresa em universidades ou outras instituições)

Descreva os critérios de escolha dos empregados selecionados para representar a empresa ⓘ

6.7. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão do Reconhecimento e Recompensa adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

7. Gestão de Carreira ⓘ

7.1. A empresa possui estruturas de carreira? ⓘ

Não, a empresa não possui uma estrutura de carreira

Sim, a empresa utiliza estrutura de carreira tradicional, com trajetórias pré-definidas para cada família de cargos

Descreva o modelo de carreira tradicional utilizado pela empresa ⓘ

Sim, a empresa utiliza estrutura de carreira flexível, onde os funcionários podem transitar entre os diferentes eixos de carreira

Descreva o modelo de carreira flexível utilizado pela empresa ⓘ

7.2. A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira? ⓘ

Não, a empresa não adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira

Sim, conforme abaixo:

7.2.1. Escolha ⓘ

Há cursos ou eventos para planejamento de carreira

Descreva como são os cursos ou eventos ⓘ

O plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado

7.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

até três anos

mais de três anos

Descreva como é elaborado o plano de carreira ⓘ

Há divulgação formal de informações sobre os planos de carreira

Descreva como é feita a divulgação formal de informações sobre os planos de carreira ⓘ

Os requisitos de acesso aos diferentes cargos da empresa são informados aos empregados

Descreva como os requisitos de acesso são informados aos funcionários ⓘ

As mudanças nos processos de carreira são sempre comunicadas formalmente aos empregados

Descreva como as mudanças no processo de carreira são comunicadas ⓘ

A empresa possui trilhas de carreiras definidas e divulgadas aos empregados

**7.2.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva as trilhas de carreira ⓘ**

Empregados e gestores elaboram em conjunto um plano de desenvolvimento individual que alinha os objetivos de carreira do empregado com os objetivos da empresa

**7.2.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é elaborado o PDI ⓘ**

A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (Job rotation em outra área de atuação)

**7.2.1.4. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como está estruturado o programa de job rotation em outra área de atuação ⓘ**

A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes locais/unidades com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (Job rotation em outra localidade/ unidade)

**7.2.1.5. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como está estruturado o programa de job rotation em outra unidade ⓘ**

Coaching - O objetivo é assessorar o profissional na conquista de um conjunto de objetivos e metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional no curto ou médio prazo

**7.2.1.6. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva o processo de coaching e quem está habilitado a participar ⓘ**

Mentoring - indivíduos com experiência, conhecimento e valores compatíveis (mentor) que se comprometem a construir o relacionamento com seu mentorado, a fim de auxiliar em momentos específicos de carreira, como dúvidas, transições ou crises, com foco no longo prazo

**7.2.1.7. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva o processo de mentoring e quem está habilitado a participar ⓘ**

Counseling - relacionamento com o propósito de ajudar o profissional no desenvolvimento do seu papel levando em consideração as questões pessoais. É um relacionamento contínuo com foco no médio e no longo prazo realizado por um consultor externo com formação especializada

**7.2.1.8. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva o processo de counseling e quem está habilitado a participar ⓘ**

A empresa adota o modelo de carreira em Y. Na carreira em Y, o profissional tem a liberdade de escolher entre seguir para o cargo gerencial ou escolher ser um especialista na área técnica de um determinado setor)

**7.2.1.9. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva o processo de carreira em Y ⓘ**

A empresa adota o modelo de carreira em W. Na carreira em W, o profissional torna-se especialista técnico e líder ao mesmo tempo. Dessa forma, ele deve aprimorar competências específicas de liderança de pessoas, como gestão de relacionamentos interpessoais, feedback e tomada mais rápida de decisões

7.2.1.10. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o processo de carreira em W ⓘ

7.3. Algumas das ações de orientação de carreira são exclusivas aos jovens (até 26 anos)? ⓘ

- Não, a empresa não adota ações de orientação de carreira exclusivas aos jovens  
 Sim, a empresa adota:

Descreva as ações de orientação de carreira exclusivas aos jovens ⓘ

7.4. Escolha a alternativa que mais se aproxima da abordagem adotada pela empresa na condução do processo sucessório: ⓘ

- Os candidatos a sucessão são identificados apenas quando as posições tomam-se vagas. Não há um processo sistematizado de planejamento sucessório

Descreva o processo sucessório em que os candidatos a sucessão são identificados apenas quando as posições tomam-se vagas ⓘ

- Identificam-se um ou mais candidatos a sucessão com base em critérios subjetivos e sem avaliar suas necessidades de desenvolvimento

7.4.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o processo sucessório em que se identificam os candidatos com base em critérios subjetivos ⓘ

- Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo. Ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos

7.4.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o processo sucessório que enfatiza a avaliação com base em critérios relacionados com o cargo ⓘ

- Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio

7.4.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o processo sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos ⓘ

7.5. Quais categorias funcionais são abrangidas no processo sucessório? ⓘ

- A empresa não possui processo de sucessão estruturado  
 A empresa possui processo de sucessão estruturado conforme abaixo:

7.5.1. Escolha ⓘ

- Altos executivos (nível estratégico)  
 Líderes de líderes (nível tático-estratégico)  
 Líderes (nível tático)  
 Líder Técnico (liderança operacional)  
 Posições Técnicas consideradas como posições chave  
 Todas as posições técnicas  
 Posições Operacionais

7.6. A empresa elabora mapa sucessório? ⓘ

- Não, a empresa não elabora mapa sucessório  
 Sim, conforme abaixo:

Descreva como o mapa sucessório é elaborado ⓘ

7.6.1. Escolha: ⓘ

- Atualiza no mínimo anualmente



- Atualiza no mínimo a cada dois anos
- Atualiza no mínimo a cada três anos
- Atualiza numa periodicidade superior a três anos
- A atualização é variável conforme a criticidade das posições e as dificuldades de encontrar profissionais para supri-las

Descreva como é realizado esse processo, como a criticidade das posições é definida, e de quanto tempo cada posição é trabalhada **!**

**7.7. Existem critérios e regras formais definidos para tomada de decisão sobre promoções (mudança de cargo) na empresa? **!****

- Não, não existem critérios e regras formais definidos para tomada de decisão sobre promoções (mudança de cargo) na empresa
- Sim, conforme abaixo:

**7.7.1. Escolha **!****

- As decisões sobre promoção são tomadas pelo superior imediato

Descreva o processo de decisão para promoções tomadas pelo superior imediato **!**

- As decisões sobre promoção são tomadas pelo superior imediato com apoio formal de RH

Descreva o processo de decisão para promoções tomadas pelo superior imediato com apoio formal de RH **!**

- As decisões sobre promoção são tomadas por um comitê de gestores

Descreva o processo de decisão para promoções tomadas por um comitê de gestores **!**

**7.8. Indique o percentual de funcionários de seu quadro atual que foram promovidos (com mudança de cargo) nos últimos 12 meses: **!****

- Até 5%
- De 6% a 10%
- De 11% a 15%
- De 16% a 20%
- De 21% a 30%
- De 31% a 40%
- De 41% a 50%

- De 51% a 75%
- De 76% a 100%

**7.9. A empresa mantém um processo formal de recrutamento interno de seus empregados? **!****

- Não, a empresa não mantém um processo de recrutamento interno de seus empregados
- Sim, conforme abaixo:

**7.9.1. Escolha: **!****

- A empresa divulga internamente as vagas a todos os empregados antes de buscar candidatos de fora da empresa

**7.9.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? **!****

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como as vagas são divulgadas na empresa **!**

- A empresa mantém um processo que direciona as oportunidades aos empregados que atendem ao perfil da vaga

Descreva como as vagas são direcionadas aos que atendem ao perfil da vaga **!**

- A empresa mantém um processo em que os gestores informam a sua equipe as vagas disponíveis na empresa

Descreva como os gestores informam as vagas às suas equipes **!**

- Há um processo estruturado que informa aos não selecionados os motivos pelos quais foram preteridos

Descreva como é dado o retorno aos não selecionados **!**

- A escolha do selecionado leva em consideração o resultado da avaliação de desempenho

Descreva como o resultado do processo de avaliação de desempenho é levado em consideração no processo **!**

- É realizado um acompanhamento formal de RH do desempenho do novo ocupante da vaga

**7.9.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? **!****

- até três anos



- mais de três anos

Descreva como é feito o acompanhamento do desempenho **?**

- Há um comitê para discutir a efetivação de estagiários e/ou trainees

7.9.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? **?**

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como é o processo de discussão da efetivação de estagiários e trainees **?**

7.10. A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados não-gestores? **?**

- Não, a empresa não adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados não gestores  
 Sim, conforme abaixo:

7.10.1. Periodicidade: **?**

- O ciclo de avaliação de desempenho tem duração de 3 meses  
 O ciclo de avaliação de desempenho tem duração de 6 meses  
 O ciclo de avaliação de desempenho tem duração de 12 meses  
 O ciclo de avaliação de desempenho tem duração de 18 meses  
 O ciclo de avaliação de desempenho tem duração de 24 meses

Etapas do Ciclo de Avaliação de Desempenho

- Formalização e divulgação do calendário das etapas da avaliação de desempenho  
 Definição das metas e competências que serão avaliadas  
 Avaliação parcial no meio do ciclo, com possíveis ajustes no que será cobrado  
 Auto Avaliação do funcionário  
 Avaliação do gestor imediato  
 Avaliação do superior do seu chefe  
 Avaliação dos pares  
 Avaliação de clientes internos  
 Reunião para calibração das avaliações dos gestores  
 Definição de uma curva forçada

- Reunião de consenso para definição de uma matriz de potencial e desempenho (9 Box)  
 Devolutiva do gestor ao funcionário sobre o resultado da avaliação  
 Formalização do término da avaliação mediante aprovação em sistema ou formulário impresso  
 Construção do PDI

Resultados da Avaliação

- Decisões sobre treinamento e desenvolvimento

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre treinamento e desenvolvimento **?**

- Decisões sobre recrutamento interno

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre recrutamento interno **?**

- Decisões sobre progressão salarial

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre progressão salarial **?**

- Decisões sobre remuneração variável

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre remuneração variável **?**

- Decisões sobre promoção

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre promoção **?**

- Decisões sobre demissão

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado nas decisões sobre demissão **?**

- Definição de sucessores

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado na definição de sucessores **?**

- Estruturação de um plano de carreira individual

Descreva como o resultado da avaliação de desempenho é utilizado na estruturação de um plano de carreira individual **?**

7.11. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão de Carreira adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário **?**

**8. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa**

**8.1. A empresa adota práticas formais de Educação Corporativa?**

Não, a empresa não adota práticas formais de Educação Corporativa

A empresa adota práticas formais de Educação Corporativa

**8.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

até três anos

mais de três anos

**8.1.2. Escolha:**

O sistema de Educação Corporativa é acessível a todos os empregados da organização

É estruturado um plano corporativo de desenvolvimento com base nas necessidades identificadas durante as construções dos PDIs de todos os funcionários

**Descreva como é formulado o plano corporativo de desenvolvimento**

Promove ações para o público externo (ex.: sociedade em geral, clientes, fornecedores, etc)

**Descreva as ações voltadas para o público externo**

Há sistemas formais de gestão voltados para o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências

**8.1.2.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

até três anos

mais de três anos

**Descreva como estão estruturados os programas de compartilhamento de conhecimentos**

Os gestores são cobrados formalmente pelo desenvolvimento de seus subordinados

**Descreva como é feita a cobrança**

Há formação de parcerias com instituições de ensino superior com foco somente em cargos específicos como os executivos, trainees e profissionais considerados talentos

Há formação de parcerias com instituições de ensino superior para todos os empregados

A empresa possui uma Universidade Corporativa estruturada

**8.1.2.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

até três anos

mais de três anos

**Descreva como está estruturada a Universidade Corporativa**

**8.2. A empresa realiza avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento?**

Não, a empresa não realiza avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento

Sim, conforme abaixo:

**8.2.1. Escolha:**

São realizadas avaliações para verificar se os cursos, programas e treinamentos atenderam às expectativas dos participantes

**Descreva este modelo de avaliação**

São realizadas avaliações dos investimentos em educação/treinamento com indicadores de impacto, eficiência e eficácia

**8.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

até três anos

mais de três anos

**Descreva este modelo de avaliação**

É estabelecido um plano de ação para melhoria dos treinamentos, conforme as avaliações das ações de treinamento e desenvolvimento

**Descreva como são utilizadas as avaliações para construção dos planos de ação**

São realizadas avaliações dos participantes antes e depois das ações de treinamento para medir o aprendizado

**Descreva como é mensurado o aprendizado dos treinamentos**

**8.3. A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para funcionários jovens?**

Não, a empresa não tem práticas formais específicas para funcionários jovens

Sim, conforme abaixo:

#### 8.3.1. Escolha: ⓘ

A empresa possui um Programa de Jovem Aprendiz

Descreva o programa de jovem aprendiz ⓘ

A empresa possui um Programa de Estágio com duração mínima de seis meses

Descreva o programa de estágio de longa duração ⓘ

A empresa possui um Programa de Estágio de férias ou curta duração

Descreva o programa de estágio de curta duração ⓘ

A empresa possui um Programa de Trainee

Descreva o programa de trainee ⓘ

A empresa possui um Programa de Jovens Talentos

Descreva o programa de jovens talentos. Apresente a definição de "talento" para a empresa ⓘ

A empresa possui um Programa de Experiência Internacional para jovens

Descreva o programa de experiência internacional para jovens ⓘ

#### 8.4. A empresa possui práticas de estímulo a empregados que estão participando de cursos de longa duração (com duração igual ou superior a seis meses, como tecnólogos, graduação e pós-graduação)? ⓘ

Não, a empresa não possui práticas de estímulo a empregados que estão participando de cursos de longa duração

Sim, conforme abaixo:

#### 8.4.1. Escolha: ⓘ

Oferece opções de horários flexíveis para facilitar os estudos dos funcionários

Descreva a política de horários flexíveis para estudantes ⓘ

Os funcionários podem passar por job rotations em áreas relacionadas ao estudo desenvolvido para facilitar a aplicação prática dos aprendizados

#### Descreva as práticas de job rotation para estudantes ⓘ

A empresa premia os funcionários que desenvolvem seus trabalhos de conclusão baseados em temas de interesse da empresa

#### Descreva a política de premiação adotada ⓘ

A empresa fornece dados de suas operações para montagem de estudos de caso e para outras pesquisas acadêmicas

#### Descreva como e a quem são fornecidos os dados ⓘ

#### 8.5. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

### + 9. Gestão da comunicação interna ⓘ

#### 9.1. A empresa tem uma área dedicada exclusivamente à comunicação interna? ⓘ

Não, a empresa não tem uma área dedicada exclusivamente à comunicação interna

Sim, conforme abaixo:

#### 9.1.1. Escolha: ⓘ

A área é subordinada à área de RH

A área abrange a comunicação externa

Conta com o apoio de um ou mais representantes dos empregados

#### 9.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

até três anos

mais de três anos

#### Descreva como é o apoio do representante ⓘ

A área é responsável por gerenciar todos os canais de comunicação como intranet, jornais e outros

#### Descreva os canais de comunicação ⓘ

**9.2. A empresa mantém práticas formais de comunicação interna? ⓘ**

- Não, a empresa não mantém práticas formais de comunicação interna
- Sim, conforme abaixo:

**9.2.1. Escolha: ⓘ**

- Estabelece quais os canais serão utilizados para cada comunicação

Descreva quais tipos de informação são comunicados por cada canal ⓘ

- A eficiência e a eficácia das ações de comunicação são avaliadas periodicamente

Descreva como é mensurada a eficiência e a eficácia ⓘ

- A comunicação é aprimorada a partir dos feedbacks recebidos dos funcionários

**9.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como os feedbacks são usados para o aprimoramento ⓘ

- Existem metas formais de comunicação

Descreva as metas de comunicação ⓘ

**9.3. A empresa tem canais de denúncia reservados e sigilosos? ⓘ**

- Não, a empresa não tem canais de denúncia reservados e sigilosos
- Sim, conforme abaixo:

**9.3.1. Escolha: ⓘ**

- O canal é gerenciado pela própria empresa
- O canal é gerenciado por uma empresa terceirizada
- Este canal pode ser acessado por funcionários de todos os níveis hierárquicos

Descreva como é o acesso ao canal ⓘ

- As denúncias recebidas são encaminhadas para a alta direção

Descreva como é o processo de encaminhamento das denúncias ⓘ

- Há um comitê específico para analisar as denúncias recebidas

**9.3.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como funciona o comitê ⓘ

- O encaminhamento e a solução para os casos denunciados são comunicados formalmente a toda a organização

Descreva como são comunicadas as soluções ⓘ

- A empresa divulga a toda organização estatísticas sobre a utilização do canal de denúncias

Descreva como são comunicadas as estatísticas sobre a utilização do canal de denúncias ⓘ

**9.4. A empresa mantém práticas formais de comunicação aos empregados sobre fatos graves ocorridos em suas operações e cadeia produtiva? ⓘ**

- Não, a empresa não comunica aos seus empregados informações sobre fatos graves ocorridos em suas operações e cadeia produtiva
- Sim, conforme abaixo:

**9.4.1. Escolha: ⓘ**

- A empresa comunica diretamente a seus empregados informações sobre as ocorrências

Descreva como é feita a comunicação das ocorrências ⓘ

- A empresa comunica o ocorrido aos empregados antes de comunicar à imprensa

Descreva como as ocorrências são comunicadas primeiramente aos empregados ⓘ

- A empresa orienta os gestores sobre como informar os fatos ocorridos à sua equipe

Descreva como é feita a orientação ⓘ

- A área de comunicação está disponível para receber questionamentos e dar informações acerca das ocorrências

Descreva como são recebidos os questionamentos ⓘ

- A empresa comunica aos empregados as soluções empreendidas para o tratamento das ocorrências

Descreva como são comunicadas as soluções empreendidas ⓘ

9.5. Os empregados não gestores da empresa são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração? ⓘ

- Não, os empregados não gestores da empresa não são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração
- Os empregados não gestores da empresa são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração, conforme abaixo:

9.5.1. Informações sobre Remuneração ⓘ

- Estratégia de remuneração adotada pela empresa

Descreva como os funcionários são comunicados sobre a estratégia de remuneração ⓘ

- Tabela salarial integralmente (todos os salários da empresa são disponibilizados aos funcionários)
- Tabela Salarial – somente até o cargo do empregado

- O posicionamento do empregado na sua faixa salarial

Descreva como os funcionários são comunicados sobre o seu posicionamento ⓘ

- Critérios de promoção salarial

Descreva como os funcionários são comunicados sobre os critérios de promoção ⓘ

- Critérios de remuneração variável

Descreva como os funcionários são comunicados sobre os critérios de remuneração variável ⓘ

- Pacote de benefícios que recebe e seu valor

Descreva como os funcionários são comunicados sobre o pacote de benefícios ⓘ

- Custo total do empregado para a empresa (salário, benefícios, encargos, etc)

Descreva como os funcionários são comunicados sobre seu custo total ⓘ

9.6. A empresa possui canais de comunicação adequados a funcionários jovens? ⓘ

- Não, a empresa não possui canais de comunicação adequados ao público jovem
- Sim, conforme abaixo:

9.6.1. Escolha: ⓘ

- Os funcionários têm acesso a sites de notícias e redes sociais públicas
- A empresa dissemina vídeos e mensagens por e-mail e canais de mensagens instantâneas como WhatsApp

Descreva a utilização de canais de mensagens instantâneas ⓘ

- A empresa possui uma rede social corporativa onde os funcionários podem criar grupos e comunidades sobre um determinado tópico

Descreva a rede social corporativa ⓘ

9.7. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão da Comunicação Interna adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

+ 10. Gestão da participação e autonomia ⓘ

10.10. A empresa adota práticas que incentivam a participação dos empregados não gestores na formulação da estratégia? ⓘ

- Não, empresa não adota práticas que incentivam a participação dos empregados não gestores na formulação da estratégia
- Sim, conforme abaixo:

10.10.1. Escolha: ⓘ

- Há reuniões organizadas pela empresa para que os funcionários recebam informações sobre os resultados no período anterior

Descreva como são estas reuniões ⓘ

- Há reuniões e grupos de discussão organizados pela empresa para participação na formulação da sua estratégia

Descreva como são estas reuniões e grupos de discussão ⓘ

- Há práticas formais para que os funcionários participem do estabelecimento de metas organizacionais

Descreva como é a participação dos funcionários neste processo ⓘ



- Os funcionários elegem representantes para participarem do processo de formulação da estratégia

**Descreva como são eleitos os representantes e como eles participam do processo de formulação da estratégia** ⓘ

**10.11. A empresa adota práticas formais para acolher sugestões de funcionários sobre inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais para acolher sugestões de funcionários sobre inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa
- Sim, conforme abaixo:

**10.11.1. Escolha:** ⓘ

- Há canais formais para que todas as sugestões sejam encaminhadas às áreas de interesse

**Descreva como é feito o encaminhamento à área interessada** ⓘ

- O empregado pode acompanhar o status do andamento de sua sugestão

**Descreva como o empregado pode acompanhar o status** ⓘ

- É feita a comunicação formal das melhorias implantadas a partir das sugestões dos empregados

**Descreva como é feita esta comunicação** ⓘ

- Existem programas formais para premiar inovações sugeridas e/ou implementadas pelos empregados

**Descreva os critérios e formatos de premiação** ⓘ

- Os responsáveis pela sugestão são convidados a participar da implementação de suas ideias e sugestões

**Descreva como o funcionário pode participar da implementação** ⓘ

- Há desafios propostos pela organização para que os colaboradores proponham soluções

**Descreva como ocorrem estes desafios** ⓘ

**10.11.2. A empresa possui percentual de implantação de práticas sugeridas?** ⓘ

- Não temos esta informação
- Sim, conforme abaixo:

Indique o percentual de implantação de práticas sugeridas:

ⓘ

**10.12. Algumas das práticas para acolhimento de sugestões são exclusivas aos jovens (até 26 anos)?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas para acolhimento de sugestões exclusivas aos jovens
- Sim, a empresa adota práticas para acolhimento de sugestões exclusivas aos jovens

**Descreva as práticas para acolhimento de sugestões exclusivas aos jovens** ⓘ

**10.13. A empresa adota práticas formais para promover o contato dos empregados não-gestores com os dirigentes da empresa?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais para promover o contato dos empregados não-gestores com os dirigentes da empresa
- Sim, conforme abaixo:

**10.13.1. Escolha:** ⓘ

- Há encontros periódicos dos empregados não-gestores com o corpo diretivo

**Descreva os encontros periódicos** ⓘ

- Há representação dos empregados não-gestores junto a conselhos e/ou comitês da empresa

**Descreva os comitês e conselhos que contam com participação de funcionários não-gestores** ⓘ

**10.14. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão da Participação e Autonomia adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário** ⓘ

## + 11. Gestão das relações interpessoais ⓘ

**11.1. Há adoção de práticas formais de integração de novos empregados?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais de integração dos novos empregados
- Sim, conforme abaixo:

**11.1.1. Escolha:** ⓘ

- A empresa realiza um programa de atividades especificamente voltado para a integração dos empregados ingressantes

## 11.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva como é o processo de integração dos novos funcionários ⓘ

- Há um processo de divulgação das novas contratações a toda a empresa para facilitar a integração do novo funcionário
- Há um programa formal para disseminação da cultura, missão, visão, valores da empresa para os empregados ingressantes

Descreva como esta disseminação é feita aos novos funcionários ⓘ

- Há um tutor responsável pela integração do novo empregado ao dia a dia da empresa

Descreva o papel do tutor no processo de integração ⓘ

- Possui atividades específicas de integração para jovens que estão assumindo seu primeiro emprego

Descreva o conteúdo destas atividades ⓘ

## 11.2. A empresa possui um processo formal e estruturado de gestão de sua cultura organizacional? ⓘ

- Não, a empresa não adota processos formais de integração dos novos empregados à cultura organizacional
- Sim, conforme abaixo:

## 11.2.1. Escolha: ⓘ

- A cultura da empresa está identificada formalmente

Descreva como a empresa identificou sua cultura ⓘ

- A empresa realiza periodicamente um diagnóstico de sua cultura organizacional junto a seus funcionários

Descreva o diagnóstico de cultura ⓘ

- A empresa mensura a aderência aos valores corporativos nos processos de recrutamento

Descreva como é esta mensuração ⓘ

- A empresa considera a adesão aos valores corporativos na tomada de decisão sobre o desligamento dos funcionários

## 11.3. A empresa adota um processo regular e periódico de gestão do Clima Organizacional? ⓘ

- Não, a empresa não adota um processo regular e periódico de gestão do Clima Organizacional
- Sim, conforme abaixo:

## 11.3.1. Escolha: ⓘ

- A empresa realiza uma pesquisa periódica consultando todos os empregados

## 11.3.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva o processo da pesquisa ⓘ

- A empresa realiza uma pesquisa periódica consultando uma amostra dos empregados

## 11.3.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva o processo da pesquisa ⓘ

- A empresa realiza uma pulse survey consultando parte dos empregados sobre temas específicos

## 11.3.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva o processo da pesquisa pulse ⓘ

- A empresa divulga os resultados da pesquisa para todos os seus empregados

Descreva como é feita a divulgação dos resultados ⓘ

## 11.3.2. Qual a frequência, em média, pela qual a pesquisa de clima organizacional é aplicada? ⓘ

- Não há frequência definida  
 Frequência inferior a um ano  
 Todo ano  
 A cada dois anos  
 Outra periodicidade definida

**11.3.3. Por quem é realizada a principal pesquisa de Clima Organizacional da empresa? ⓘ**

- Internamente  
 Consultoria Externa  
 Pesquisa pública (como a MEPT)

**11.4. A empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional? ⓘ**

- Não, a empresa não elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional  
 Sim, conforme abaixo:

**11.4.1. Escolha: ⓘ**

- A empresa elabora planos de ação corporativos para melhoria do Clima Organizacional

**11.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como são elaborados os planos de ação corporativos ⓘ**

- Os líderes elaboram planos de ação destinados para cada área para melhoria do Clima Organizacional

**11.4.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como são elaborados os planos de ação por áreas ⓘ**

- Os empregados participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional

**11.4.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como os empregados participam do processo ⓘ**

- É feito o acompanhamento da implantação das ações derivadas dos processos de gestão do clima

**11.4.1.4. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é feito o acompanhamento ⓘ**

**11.5. Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes? ⓘ**

- Não, os gestores não são responsáveis pela gestão do clima de suas áreas ou equipes  
 Sim, conforme abaixo:

**11.5.1. Escolha: ⓘ**

- Os gestores são responsáveis por divulgar os resultados da pesquisa de clima para sua equipe

**Descreva como é feita a divulgação dos resultados ⓘ**

- Os gestores são formalmente cobrados por conduzir um diálogo com todos os empregados de sua equipe em relação à situação do clima organizacional

**Descreva como é conduzido este diálogo e como é feita a cobrança aos gestores ⓘ**

- Indicadores da pesquisa de clima organizacional compõem a remuneração variável do gestor

**Descreva os indicadores de clima que compõem a remuneração variável ⓘ**

**11.6. A empresa define de maneira formal e estruturada um perfil de competências comportamentais para seus empregados? ⓘ**

- Não, a empresa não define de maneira formal e estruturada um perfil de competências comportamentais para seus empregados  
 Sim, conforme abaixo:



## 11.6.1. Escolha: ⓘ

- O perfil de competência comportamental é levado em consideração de maneira formal e estruturada no processo de avaliação de desempenho

Descreva como as competências comportamentais são levadas em consideração na avaliação de desempenho ⓘ

- O perfil de competência comportamental é levado em consideração no processo de contratação de novos empregados

Descreva como as competências comportamentais são levadas em consideração no processo de contratação ⓘ

## 11.7. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão das Relações Interpessoais adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

\_\_\_\_\_

## 12. Gestão de processos e organização ⓘ

## 12.1. A empresa possui práticas formais de gerenciamento dos processos de trabalho? ⓘ

- Não, a empresa não possui práticas formais de gerenciamento dos processos de trabalho
- Sim, conforme abaixo:

## 12.1.1. Escolha: ⓘ

- Identifica, desenha e documenta todos os processos de trabalho

Descreva a documentação dos processos ⓘ

- Utiliza metodologias específicas de gestão de processos como BPM e PMBOK

Descreva as metodologias utilizadas ⓘ

- A empresa incentiva formalmente a certificação técnica de seus funcionários (ex: PMI, Six Sigma)

Descreva como a empresa incentiva as certificações ⓘ

- A empresa opera seus processos através de sistemas de gestão de recursos (ex: SAP, ERP)

Descreva quais os sistemas adotados ⓘ

- E existe uma área dedicada exclusivamente à gestão de normas internas, processos e procedimentos de trabalho

Descreva as responsabilidades desta área ⓘ

## 12.2. A empresa estabelece práticas formais para gerenciar a qualidade dos processos de trabalho? ⓘ

- Não, a empresa não estabelece práticas formais para gerenciar a qualidade dos processos de trabalho
- Sim, conforme abaixo:

## 12.2.1. Escolha: ⓘ

- Através de encontros periódicos entre os empregados

## 12.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva os encontros periódicos ⓘ

- A empresa utiliza metodologias de gerenciamento de processos (Qualidade Total, Melhoria Contínua, Círculo de Controle de Qualidade etc.)

## 12.2.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

Descreva as metodologias utilizadas ⓘ

- A empresa passa por auditoria interna em seus processos

Descreva o processo de auditoria ⓘ

- A empresa passa por auditoria externa em seus processos

Descreva o processo de auditoria ⓘ

- Adota padrões da certificação ISO

- Os funcionários avaliam a qualidade dos processos, procedimentos e rotinas de trabalho em pesquisas internas, como a pesquisa de clima organizacional

Descreva o processo de avaliação dos funcionários ❶

12.3. A empresa tem práticas formais de comunicação sobre normas internas, processos e procedimentos de trabalho? ❶

- Não, a empresa não tem práticas formais de comunicação sobre normas internas, processos e procedimentos de trabalho
- Sim, conforme abaixo:

12.3.1. Escolha: ❶

- Os gestores são treinados e cobrados para realizar a comunicação das normas e processos

Descreva a cobrança e treinamento dos gestores neste tema ❶

- São disponibilizados manuais técnicos e treinamentos sobre as normas e processos

Descreva como os manuais e treinamentos auxiliam nesta comunicação ❶

- Existem redes colaborativas (cadeias de relações, entre indivíduos ou grupos, baseadas em processos colaborativos, geralmente mediados por tecnologias de informação) na empresa que discutem constantemente as normas e processos

Descreva o funcionamento das redes colaborativas para discussão das normas e processos ❶

12.4. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão de Processos e Organização adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ❶

### 13. Gestão de saúde, segurança e QVT ❶

13.1. A empresa adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados? ❶

- Não, a empresa não adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados
- Sim, conforme abaixo:

13.1.1. Escolha: ❶

- Há salas de descanso para que os funcionários aliviem suas tensões do trabalho

Descreva como são as salas de descanso ❶

- Há espaços de lazer dentro da empresa, disponíveis no horário de expediente ( ex: salão de jogos, videogame, biblioteca)

Descreva os espaços de lazer ❶

- As máquinas e equipamentos são atualizados em períodos preestabelecidos

13.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ❶

- até três anos
- mais de três anos

Descreva qual a periodicidade e os critérios para que as máquinas e equipamentos sejam atualizados ❶

- São realizados estudos para garantir que o tamanho das equipes seja adequado ao volume de trabalho da área

Descreva como são desenvolvidos os estudos ❶

- Os funcionários podem optar por trajes informais, pelo menos uma vez na semana

Descreva como é a política de trajes da empresa ❶

- A empresa oferece um dia de folga no aniversário do funcionário

Descreva os critérios de elegibilidade ❶

13.2. A empresa adota práticas formais para flexibilizar a jornada de trabalho? ❶

- Não, a empresa não adota práticas formais para flexibilizar a jornada de trabalho
- Sim, conforme abaixo:

13.2.1. Escolha: ❶

- Há um sistema formal de compensação de horas extras, com redução de jornada em outro dia

Descreva o sistema de compensação de horas ❶

- Há possibilidade de optar por horários flexíveis, desde que a prática esteja dentro das normas legais

13.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ❶

- até três anos

- mais de três anos

Descreva quais são as opções de horários flexíveis ⓘ

- A empresa tem política de home-office

13.2.1.2. Escolha: ⓘ

- O home-office é aberto a todos os cargos da empresa  
 O home-office é aberto a maior parte dos cargos da empresa  
 O home-office é aberto a apenas alguns cargos da empresa

13.2.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva a política de home-office ⓘ

Os funcionários que atuam em home-office totalizam (Quantidade em %) ⓘ

13.3. A empresa adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar? ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar  
 Sim, conforme abaixo:

13.3.1. Escolha: ⓘ

- Há práticas voltadas para estimular o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (exemplo: desligamento em horários predeterminados de sistemas de trabalho ou energia elétrica das estações de trabalho, controle de horário de saída da equipe e etc.)

Descreva os programas adotados ⓘ

- A empresa adota a licença-maternidade de 6 meses

13.3.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como funciona a licença-maternidade e se existem critérios de elegibilidade ⓘ

- A empresa adota licença-paternidade superior a 10 dias

13.3.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como funciona a licença-paternidade e se existem critérios de elegibilidade ⓘ

- Há instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos empregados

13.3.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva as instalações ⓘ

- Há práticas educacionais e/ou de complementação educacional para os filhos

13.3.1.4. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva os programas educacionais e/ou de complementação ⓘ

- Há aconselhamento e suporte ao planejamento familiar

Descreva como é feito o aconselhamento ⓘ

- A empresa realiza orientação financeira para seus empregados

Descreva como é feita a orientação ⓘ

13.4. A empresa adota práticas formais preventivos voltados para a saúde dos empregados? ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais preventivos voltados para a saúde dos empregados  
 Sim, conforme abaixo:

## 13.4.1. Escolha: ⓘ

- A empresa promove práticas e locais para prática de esportes e/ou subsídios para academia

Descreva os programas e os locais ⓘ

- A empresa promove palestras e cursos voltados para prevenção de doenças para os empregados

Descreva como são as palestras e cursos ⓘ

- A empresa faz check-up completo anual apenas para os executivos (diretores, gerentes e supervisores), contemplando além dos exames obrigatórios por lei

## 13.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como é feito o check-up dos executivos ⓘ

- A empresa faz check-up completo anual para todos os empregados, contemplando além dos exames obrigatórios por lei

## 13.4.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como é feito o check-up de todos os empregados ⓘ

- A empresa promove orientação alimentar voltada aos empregados

Descreva como é feita a orientação alimentar ⓘ

- A empresa monitora a qualidade nutricional dos alimentos servidos nas dependências da empresa

Descreva como é monitorada a qualidade nutricional ⓘ

- A empresa mapeia o perfil de saúde dos empregados

## 13.4.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos

- mais de três anos

Descreva como é feito o mapeamento do perfil de saúde ⓘ

- A empresa realiza estudos relacionados à ergonomia das estações de trabalho

Descreva como são feitos os estudos de ergonomia ⓘ

## 13.5. A empresa adota práticas de preparação dos empregados para aposentadoria, disponível a pelo menos 70% dos empregados (não considerar plano de previdência privada)? ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas de preparação dos empregados para aposentadoria, disponível a pelo menos 70% dos empregados  
 A empresa adota práticas de preparação para aposentadoria, disponível a pelo menos 70% dos empregados

## 13.5.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o programa de preparação para a aposentadoria ⓘ

## 13.5.2. Escolha: ⓘ

- A preparação começa 1 ano antes da aposentadoria  
 A preparação começa 2 anos antes da aposentadoria  
 A preparação começa 3 ou mais anos antes da aposentadoria

- A preparação envolve orientação sobre planejamento financeiro pessoal e familiar

Descreva como é feita a orientação financeira ⓘ

- A preparação envolve transição de carreira para outras atividades após o processo de aposentadoria

Descreva como é feita a transição de carreira ⓘ

- A preparação envolve assistência psicológica à pessoa a ser aposentada

Descreva como é feita a assistência psicológica ⓘ

- A preparação envolve a família da pessoa a ser aposentada

Descreva como é feito o envolvimento da família ⓘ

A empresa mantém programa de relacionamento e/ou contato com os aposentados

13.5.2.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva o programa de relacionamento com os aposentados ⓘ

13.6. A empresa adota práticas formais visando a segurança do empregado? ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas formais visando a segurança do empregado  
 Sim, conforme abaixo:

13.6.1. Escolha: ⓘ

Oferece treinamentos formais sobre comportamentos seguros e uso de EPI's

Descreva os treinamentos de segurança ⓘ

Existe uma comissão formal para monitoramento e melhoria constante da segurança

Descreva o papel da comissão de segurança ⓘ

Os gestores são cobrados formalmente pela segurança de seus subordinados

Descreva como os gestores são cobrados pela segurança ⓘ

Existem práticas de conscientização dos empregados sobre a importância da segurança dentro da empresa

Descreva as práticas de conscientização ⓘ

13.7. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão de Saúde, Segurança e QVT adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ

## 14. Gestão da Sustentabilidade e Diversidade ⓘ

14.1. A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio? ⓘ

- Não, a empresa não relaciona a sustentabilidade à estratégia do negócio

Sim, conforme abaixo:

14.1.1. Escolha: ⓘ

Há um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados

Descreva como é o suporte dado pelo RH ⓘ

Possui estruturas e processos produtivos sustentáveis de acordo com as normas e padrões de certificações internacionais

14.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva quais são as normas e padrões de certificação adotados ⓘ

Faz seleção de fornecedores ou demais elos da cadeia de valor baseada em princípios da sustentabilidade definidos pela empresa

Descreva como é feita a seleção ⓘ

Estabelece diretrizes, metas e ações para desenvolvimento da sustentabilidade no longo prazo

14.1.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva as diretrizes, metas e ações ⓘ

14.2. A empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados? ⓘ

- Não, a empresa não elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados  
 Sim, conforme abaixo:

14.2.1. Escolha: ⓘ

- Os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de conduta

**Descreva como os empregados participaram da composição** ⓘ

- A empresa desenvolveu um programa de capacitação de seus empregados e terceirizados sobre o código de conduta

**Descreva o programa de capacitação** ⓘ

- As questões do código são abordadas em pesquisas de clima organizacional, por avaliação de desempenho ou ferramentas similares

**Descreva como as questões do código são abordadas** ⓘ

- Os gestores foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o código de conduta

**Descreva o treinamento ou orientação dado aos gestores** ⓘ

- A empresa adota programas ou ações formais de prevenção de ocorrências de assédio moral ou sexual

**14.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva os programas e ações de prevenção** ⓘ

- Há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código de conduta

**Descreva o programa de monitoramento** ⓘ

- A empresa estende o seu código de conduta para sua cadeia de suprimentos

**14.2.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como a empresa estende seu código** ⓘ

**14.3. A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente?** ⓘ

- Não, a empresa não adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente  
 Estas práticas na organização são iguais para todos os empregados  
 Sim, conforme abaixo:

**14.3.1. Escolha:** ⓘ

- Há políticas específicas para contratação de negros

**14.3.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva as políticas de contratação específicas para negros** ⓘ

- Há políticas específicas para contratação de pessoas com deficiência

**14.3.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva as políticas de contratação específicas para PCDs** ⓘ

- Há políticas específicas para contratação de mulheres

**Descreva as políticas de contratação específicas para mulheres** ⓘ

- Há políticas específicas para contratação de outras minorias

**Descreva as políticas de contratação específicas para outras minorias** ⓘ

**14.4. A empresa adota práticas para promover a igualdade de condições entre brancos e negros?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas para promover a igualdade de condições entre brancos e negros  
 Não há diferenciação de ações por raça/cor  
 Sim, conforme abaixo:

**14.4.1. Escolha:** ⓘ



Há comitês específicos para discutir a ascensão de negros em cargos de liderança

**14.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como funcionam os comitês voltados para negros ⓘ**

Monitoram as diferenças salariais entre brancos e negros

**14.4.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é feito o monitoramento das diferenças salariais entre brancos e negros ⓘ**

**14.5. A empresa adota alguma ação voltada a pessoas com deficiência? ⓘ**

- Não, a empresa não adota alguma ação voltada a pessoas com deficiência  
 Sim, conforme abaixo:

**14.5.1. Escolha: ⓘ**

Empresa emprega atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei

**14.5.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva qual o percentual de pessoas com deficiência na empresa ⓘ**

Há instalações adequadas a pessoas com deficiência

**Descreva quais adequações foram feitas ⓘ**

A empresa apoia entidades que atendem pessoas com deficiência

**Descreva como é feito o apoio às entidades ⓘ**

A empresa promove treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência

**Descreva como são os treinamentos ⓘ**

A empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho

**14.5.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é promovida a inclusão das pessoas com deficiência ⓘ**

**14.6. A empresa adota práticas para o atendimento, atração e retenção de mulheres? ⓘ**

- Não, a empresa não adota práticas para o atendimento, atração e retenção de mulheres  
 Não há diferenciação de ações por gênero  
 Sim, conforme abaixo:

**14.6.1. Escolha: ⓘ**

Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher

**Descreva como é feita a orientação ⓘ**

Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança

**14.6.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva os comitês voltados para mulheres ⓘ**

Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres

**Descreva como são monitoradas as diferenças salariais entre homens e mulheres ⓘ**

Mantém benefícios exclusivos para mulheres

**Descreva os benefícios exclusivos**

- Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho

**14.6.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva o programa voltado para o debate da qualidade de vida da mulher****14.7. A empresa adota alguma ação voltada para a inclusão do público LGBT?**

- Não, a empresa não adota programas voltados especificamente para a inclusão do público LGBT  
 Não há diferenciação de ações por orientação sexual  
 Sim, conforme abaixo:

**14.7.1. Escolha:**

- Há ações de comunicação para inclusão do público LGBT na empresa

**Descreva como são as ações de comunicação**

- Há grupos de discussão formados por funcionários para discutir assuntos de interesse do público LGBT

**Descreva os grupos de discussão voltados para o público LGBT**

- Os gestores são formalmente treinados para evitar discriminações ao público LGBT

**Descreva os treinamentos realizados**

- Os benefícios são estendidos aos cônjuges dos empregados com o mesmo sexo

**Descreva a política de extensão de benefícios****14.8. A empresa monitora as condições de trabalho na sua cadeia de suprimento, visando identificar fornecedores e/ou intermediários que tenham mão de obra em condições análogas a de trabalho escravo e/ou trabalho infantil?**

- Não, a empresa não monitora as condições de trabalho na sua cadeia de suprimentos  
 Sim, conforme abaixo:

**14.8.1. Escolha:**

- Os contratos firmados com todos os fornecedores preveem sanções, caso se constate a exploração de mão de obra em condições análogas a de trabalho escravo e/ou trabalho infantil em qualquer nível da cadeia de suprimentos

**Descreva quais são as sanções previstas**

- A empresa realiza auditorias para verificar se há exploração de mão de obra em condições análogas a de trabalho escravo e/ou trabalho infantil em qualquer nível da cadeia de suprimentos

**Descreva como são realizadas as auditorias**

- A empresa é signatária do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo

**14.9. Descreva outras práticas relacionadas a Gestão da Sustentabilidade e Diversidade adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário****+ 15. Employer Branding****15.1. A empresa desenvolve práticas formais para a gestão de sua marca como empregadora?**

- Não, a empresa não desenvolve práticas formais para a gestão de sua marca como empregadora  
 Sim, conforme abaixo:

**15.1.1. Escolha:**

- A empresa desenvolve programas formais para a gestão de sua marca como empregadora

**15.1.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?**

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva os programas para gestão da marca**

- A empresa exhibe sua proposta de valor como empregadora em páginas da empresa, como por exemplo "Trabalhe Conosco", "Quem Somos" ou portais de carreira

**Descreva como a proposta de valor é exposta**

- A empresa faz a divulgação da marca como empregadora tanto para o público externo quanto para o interno



Descreva como é feita a divulgação para o público interno e para o público externo ⓘ

- A empresa expõe aspectos da vida de trabalho em suas comunicações externas, como comerciais de TV, redes sociais ou outras ações de divulgação

15.1.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como estes aspectos são expostos ⓘ

- A empresa monitora sites especializados em coletar a opinião de funcionários e ex-funcionários sobre a vida de trabalho nas empresas

15.1.1.3. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva quais sites são monitorados e como é feito o monitoramento ⓘ

- A empresa avalia os resultados obtidos por meio das ações de employer branding

15.1.1.4. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como é feita a avaliação ⓘ

15.2. A empresa desenvolve práticas formais para captação de empregados? ⓘ

- Não, a empresa não desenvolve práticas formais para captação de empregados  
 Sim, conforme abaixo:

15.2.1. Escolha: ⓘ

- Utiliza cadastro existente na própria empresa como fonte de captação (banco de currículos, campo "trabalhe conosco" do site da empresa, etc.)

Descreva como o cadastro da própria empresa é utilizado para captação ⓘ

- Utiliza indicações de empregados da própria empresa

Descreva como são recebidas e utilizadas as indicações ⓘ

- Divulga ou desenvolve parcerias com escolas e universidades como fonte de captação

Descreva as parcerias formadas com escolas e universidades ⓘ

- Divulga as vagas na própria empresa em locais visíveis ao público externo

Descreva como as vagas são divulgadas na própria empresa ⓘ

- Recebe indicação de empregados demitidos de outras empresas

Descreva como recebe indicações de outras empresas ⓘ

- Utiliza sites especializados como fonte de captação (Catho, Vagas.com etc.)

Descreva como são utilizados os sites especializados ⓘ

- Utiliza empresas de outplacement, headhunters e assessorias especializadas como fonte de captação

Descreva como são utilizadas as empresas especializadas ⓘ

- Utiliza redes sociais como fonte de captação

15.2.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

Descreva como são utilizadas as redes sociais ⓘ

- Utiliza divulgação em televisão, revistas, jornais e rádio como fonte de captação

Descreva como é feita a divulgação nas mídias externas ⓘ

- A empresa divulga sua marca patrocinando eventos estudantis periodicamente

Descreva a política de concessão de patrocínios a eventos ⓘ

- A empresa organiza visitas guiadas de alunos às suas instalações

Descreva como funcionam as visitas ⓘ

**15.3. A empresa adota práticas de recolocação para os empregados demitidos?** ⓘ

- Não, a empresa não adota práticas de recolocação para os empregados demitidos  
 Sim, conforme abaixo:

**15.3.1. Escolha:** ⓘ

- A empresa acompanha sistematicamente o processo de recolocação dos demitidos

**15.3.1.1. Escolha:** ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

**Descreva como é o processo de recolocação de demitidos** ⓘ

- A empresa orienta os empregados na elaboração de currículos

**15.3.1.2. Escolha:** ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

**Descreva como é feita a orientação para elaboração de currículos** ⓘ

- A empresa indica o empregado a outras empresas parceiras

**15.3.1.3. Escolha:** ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

**Descreva como é feita a indicação para outras empresas** ⓘ

- A empresa mantém apoio de consultoria terceirizada para auxiliar a recolocação do empregado

**15.3.1.4. Escolha:** ⓘ

- Gestores  
 Não Gestores

**Descreva como é o apoio fornecido pela consultoria externa** ⓘ

**15.4. A empresa desenvolveu ações de cunho social em 2018?** ⓘ

- Não, a empresa não adota programas formais de ação social  
 Sim, conforme abaixo:

**15.4.1. Escolha:** ⓘ

- As ações da empresa envolveram os empregados

**Descreva como os empregados são envolvidos nas ações** ⓘ

- A empresa estimula e apoia periodicamente as ações de voluntariado de iniciativa dos empregados

**Descreva como é oferecido o apoio ao voluntariado** ⓘ

- As ações envolveram as comunidades do entorno das instalações da empresa

**Descreva como as comunidades foram envolvidas** ⓘ

- A empresa adota mecanismos formais de avaliação dos resultados dos programas e ações sociais

**15.4.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é feita a avaliação dos resultados** ⓘ

- A empresa possui um conselho ou comitê para tratar das questões de sua atuação social

**Descreva a atuação do conselho ou comitê** ⓘ

- A empresa se articula com outras empresas em favor do desenvolvimento das comunidades em que atua

**15.4.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos  
 mais de três anos

**Descreva como é feita a articulação e quais os objetivos** ⓘ

**15.5. A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente? ⓘ**

- Não, a empresa não tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente
- Sim, conforme abaixo:

**15.5.1. Escolha: ⓘ**

- A empresa opera de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/10)
- A empresa monitora indicadores de ecoeficiência de suas operações

**15.5.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva os indicadores e como eles são monitorados ⓘ**

- Há apoio financeiro a ações da sociedade civil para preservação do meio ambiente

**Descreva como é feito o apoio financeiro ⓘ**

- Há um monitoramento da origem ou da cadeia de produção dos insumos e/ou materiais utilizados pela empresa

**15.5.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva como é feito o monitoramento ⓘ**

- A empresa fornece aos consumidores e clientes informações sobre os danos ambientais resultantes da fabricação, uso e destinação final de seus produtos e serviços

**Descreva como as informações são fornecidas aos consumidores e clientes ⓘ**

**15.6. Descreva outras práticas relacionadas a Employer Branding adotadas pela Empresa, mas não contempladas neste questionário ⓘ**

**16.1. Quais os principais motivos de participação nesta pesquisa? ⓘ**

- Comparar os resultados com os de outras empresas
- Melhorar sua imagem na comunidade onde atua
- Comparar os resultados com o passar do tempo
- Conhecer as práticas de mercado
- Atrair talentos
- Ser referência no mercado
- Avaliar as práticas que são utilizadas
- Utilizar os resultados da pesquisa como ferramenta de gestão
- Outro

**Qual? ⓘ**

**16.2. Quais são os principais desafios da área de Recursos Humanos para este ano? (Assinale os 3 principais)? ⓘ**

- Atração de talentos
- Aumentar a produtividade dos colaboradores
- Criar um plano de carreira
- Desenvolver futuros líderes
- Desenvolver líderes atuais
- Criar / reforçar o EVP
- Desenvolver os colaboradores
- Diminuir a rotatividade de pessoal (turnover)
- Diminuir custos da área de RH
- Melhorar o engajamento e retenção dos colaboradores
- Gestão da diversidade
- Gestão da força de trabalho (workforce planning)
- Avaliação de desempenho
- Gestão do conhecimento
- Identificação de futuros líderes
- Identificação de talentos na empresa
- Mensurar resultados das práticas de RH
- Otimizar a massa salarial

- Oxigenar a organização
- Promover mudanças da cultura organizacional
- Reduzir a quantidade de funcionários da empresa
- Unificar a cultura organizacional
- Outro

Qual? ⓘ

**16.3. Para a sua empresa, quais são os três fatores que influenciam os empregados na escolha do que é uma excelente empresa para trabalhar ou iniciar a carreira? (Assinale os 3 principais)? ⓘ**

- Compartilhar os valores e objetivos da empresa e das pessoas que trabalham nela
- Gostar do trabalho que faz na empresa
- Um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas se relacionam bem e que ofereça condições adequadas para desenvolver as atividades rotineiras
- Receber um salário compatível com as responsabilidades e um pacote de benefícios que atenda as suas necessidades
- Perceber que está aprendendo e que tem oportunidade de se desenvolver como profissional e indivíduo
- Ter gestores/líderes que respeitam, confiam e que orientam adequadamente a equipe
- Ser tratado com justiça e equidade na empresa
- Ter estabilidade e segurança no emprego
- Admirar o que a empresa faz para os clientes e para a sociedade
- Poder equilibrar vida pessoal e profissional
- Ser reconhecido pela dedicação, pelas novas ideias e perceber que os seus esforços contribuem para o sucesso da empresa

**16.4. Sua organização faz uso de People Analytics (Análise de dados, via predição, com o objetivo de melhorar os processos decisórios referentes à gestão de pessoas)? ⓘ**

Não

**16.4.1. Porque People analytics não é utilizado: ⓘ**

- Limitações relacionadas à infraestrutura (TI, bando de dados confiável, etc)
- Limites com relação a expertise dos profissionais sobre People Analytics
- Falta de informações sobre como iniciar um trabalho com People Analytics
- Outros

Especifique: ⓘ

Sim

**16.4.2. People analytics é utilizado para: ⓘ**

- Progressão de carreira
- Performance no trabalho
- Decisões sobre planejamento e seleção de profissionais
- Desenvolvimento de profissionais
- Engajamento
- Custos de Processos de RH
- Retenção de profissionais
- Outros

Especifique: ⓘ

**16.5. Há quantos anos a empresa realiza pesquisas de clima organizacional? ⓘ**

**16.6. Qual foi o percentual de adesão alcançada na última pesquisa de clima realizada pela empresa? ⓘ**

- Até 50%
- Entre 50% e menos de 60%
- Entre 60% e menos de 70%
- Entre 70% e menos de 80%
- Entre 80% e menos de 90%
- Mais de 90%
- A empresa nunca realizou uma pesquisa de clima organizacional anteriormente

**16.7. Como acontece o processo de comunicação aos colaboradores sobre a realização da principal pesquisa de clima organizacional da empresa? ⓘ**

- Envio de e-mails endereçados nominalmente
- Envio de e-mail sem identificação do destinatário
- Cartazes
- Fundo de tela do computador
- Carta impressa

- Tele ou Vídeo conferências com os dirigentes
- Por meio dos gestores imediatos
- Encontros ou eventos corporativos
- Sistemas de mensagens instantâneas

**16.8. Como é estruturado o instrumento de coleta de dados? ⓘ**

- Afirmativas pré-definidas avaliadas por uma escala de concordância
- Questões abertas para posterior análise de conteúdo
- Questões de múltiplas escolhas
- A coleta é feita por meio de formulários impressos
- A coleta é feita por meio de formulários eletrônicos
- A disponibilização do link de acesso e da senha é feita por carta impressa
- A disponibilização do link de acesso e da senha é feita por e-mail
- A disponibilização da pesquisa é feita na intranet da empresa utilizando alguma variável pessoal para controle de acesso (CPF, matrícula, etc.)

**16.9. Como são divulgados os resultados da principal pesquisa de clima da organização aos colaboradores? ⓘ**

- Por meio dos gestores imediatos
- Por meio de eventos corporativos
- Por meio de relatórios de dados
- Por meio de um sistema computacional (externo ou na intranet)
- Pelos meios de comunicação da empresa (murais, jornais, e-mail e etc.)
- Os resultados do diagnóstico não são divulgados aos colaboradores

**16.10. Como são estabelecidas as metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional? ⓘ**

- São definidas metas corporativas, relativas ao índice geral de clima organizacional
- São definidas metas corporativas, relativas ao índice de temas específicos
- São definidas metas corporativas de participação na pesquisa
- São definidos patamares mínimos do índice geral do clima a serem atingidos por todas as áreas ou localidades
- São definidas metas por áreas, relativas ao índice geral de clima organizacional
- São definidas metas por áreas, relativas ao índice de participação na pesquisa
- São definidas metas por áreas, relativas ao índice de assertivas ou temas específicos

- A empresa tem definido um patamar máximo até o qual estimula a evolução do clima organizacional

Qual é este patamar em uma escala de 0 a 100?



- Não são estabelecidas metas relativas ao processo de gestão do clima organizacional

**16.11. As metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional influenciam na remuneração variável da empresa? ⓘ**

- Não, as metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional não influenciam na remuneração variável da empresa
- Sim, conforme abaixo:

**16.11.1. Escolha: ⓘ**

- Influenciam na remuneração dos dirigentes

**16.11.1.1. Qual é o percentual de representatividade do resultado de clima organizacional sobre a remuneração variável total dos dirigentes? ⓘ**

- Menos de 1%
- Mais de 1% até 3%
- Mais de 3% até 5%
- Mais de 5% até 10%
- Mais de 10% até 20%
- Mais de 20%

- Influenciam na remuneração dos gestores

**16.11.1.2. Qual é o percentual de representatividade do resultado de clima organizacional sobre a remuneração variável total dos gestores? ⓘ**

- Menos de 1%
- Mais de 1% até 3%
- Mais de 3% até 5%
- Mais de 5% até 10%
- Mais de 10% até 20%
- Mais de 20%

- Influenciam na remuneração dos demais funcionários

**16.11.1.3. Qual é o percentual de representatividade do resultado de clima organizacional sobre a remuneração variável total dos demais funcionários? ⓘ**

- Menos de 1%
- Mais de 1% até 3%
- Mais de 3% até 5%
- Mais de 5% até 10%
- Mais de 10% até 20%
- Mais de 20%

**16.12. Em quais etapas do processo de gestão do clima o gestor de área é envolvido? ⓘ**

- Definição do período de aplicação
- Definição das metas de clima organizacional de sua área
- Divulgação da pesquisa
- Estimulação para participação dos empregados
- Divulgação dos resultados da pesquisa
- Realização dos grupos focais
- Interpretação dos resultados e definição das prioridades para a área
- Construção do plano de ação
- Monitoramento do clima organizacional entre os ciclos de pesquisa por meio de reuniões com a equipe
- Acompanhamento da implementação do plano de ação

**16.13. Quais fontes de informação são utilizadas para a elaboração dos planos de ação? ⓘ**

- Diagnóstico de clima organizacional do ciclo atual
- Comparativos históricos do diagnóstico de clima organizacional
- Resultados de pesquisas públicas, como ?As Melhores Empresas para Trabalhar?
- Resultados de grupos focais
- Aquisição de relatórios de benchmarking de processos de gestão de pessoas
- Não são desenvolvidos planos de ação na empresa

**16.14. Como são formulados os planos de ações corretivas do clima organizacional? ⓘ**

- O plano de ação é formulado primeiramente no nível corporativo e posteriormente são sugeridos planos para as áreas e/ou equipes de trabalho (top down)

- O plano de ação é formulado primeiramente no nível das áreas e/ou equipes de trabalho e posteriormente é consolidado em um plano corporativo (bottom up)

- O plano de ação é formulado apenas no nível corporativo
- O plano de ação é desenvolvido apenas por cada gestor

- O plano de ação é formulado por um comitê gestor
- O plano de ação é desenvolvido em conjunto entre o gestor e sua equipe.
- O plano de ação é facultativo (não obrigatório) aos gestores

- O plano de ação é desenvolvido em conjunto entre gestores e a área de Recursos Humanos
- O plano de ação é desenvolvido exclusivamente pela área de Recursos Humanos
- O plano de ação é desenvolvido por grupos multidisciplinares de colaboradores da empresa

- É definido um número máximo de ações para os planos por área

Qual é este número?



**16.15. Quais ações já foram implementadas na empresa originadas no processo de gestão do clima organizacional? ⓘ**

**16.16. Assinale a alternativa que mais condiz com o papel do principal dirigente da organização em relação ao processo de gestão do clima organizacional: ⓘ**

- O dirigente tem conhecimento do processo, porém não participa de nenhuma das etapas: planejamento/comunicação; coleta de dados; divulgação e aplicação dos resultados
- O dirigente estimula o processo, embora não participe ativamente da divulgação da pesquisa ou da elaboração e acompanhamento da execução dos planos de ação
- O dirigente atua como patrocinador da iniciativa e está envolvido em todas as etapas do processo; participa ativamente da divulgação; acompanha o processo de coleta; participa da divulgação dos resultados, tem conhecimento dos planos de ação e cobra a sua execução
- O dirigente entende que este já é um processo independente que não demanda mais sua atenção e considera que esta é uma atividade de responsabilidade exclusiva do RH

**16.17. Assinale a alternativa que mais condiz com o papel do RH de sua empresa em relação ao processo de gestão do clima organizacional: ⓘ**

- O RH participa do processo de gestão do clima organizacional como um gerenciador de crises e faz pouco uso das informações coletadas durante a pesquisa de clima
- O RH é visto como principal responsável por comunicar a realização da pesquisa de clima, divulgar os índices gerais à empresa, disseminar os resultados em cada área e estruturar e acompanhar os planos de ação



- O RH atua no planejamento e aplicação da pesquisa de clima e atua como facilitador no processo de disseminação dos resultados e montagem dos planos de ação das áreas. Monitora e reporta o desenvolvimento e execução dos planos de ação
- O RH tem apenas um papel técnico na pesquisa e é visto como responsável pelo processo de coleta de dados, mas não tem grande influência na definição de ações e acompanhamento das melhorias do processo

**16.18. Assinale a alternativa que mais condiz com o papel da maioria dos gestores de sua empresa em relação ao processo de gestão do clima organizacional:** ⓘ

- Os gestores sentem-se dispensados do processo de gestão do clima e não apoiam a coleta de dados ou se envolvem nos processos de divulgação resultados na sua área e na construção dos planos de ação
- Os gestores demonstram interesse em se envolverem na gestão de clima, participando da divulgação resultados na sua área e na construção dos planos de ação, ainda que não sejam os protagonistas do processo
- Os gestores se sentem donos da gestão do clima, debatem os resultados de sua área com a equipe, além de envolvê-los na construção e execução das ações derivadas do processo
- Os gestores participam do processo, porém a divulgação dos resultados é superficial e as ações propostas tem pouco ou nenhum efeito, ou, ainda, sequer são realizadas

**16.19. Assinale a alternativa que mais condiz com o papel da maioria dos funcionários de sua empresa em relação ao processo de gestão do clima organizacional:** ⓘ

- Os funcionários entendem a pesquisa de clima apenas como um balcão de reclamações e não se interessam por participar da construção e implementação de planos de ação
- Os funcionários participam da pesquisa e se interessam por conhecer os resultados, embora ainda estejam céticos sobre a sua efetividade e sobre as melhorias que ela possa trazer
- Os funcionários se entendem como corresponsáveis pela gestão do clima organizacional e demonstram interesse em participar da construção e implementação dos planos de ação
- Os funcionários perderam o interesse pela pesquisa e ela é muitas vezes tratada em tom de ironia pelas pessoas, que já não acreditam mais em sua efetividade

**16.20. A empresa possui membros da família fundadora?** ⓘ

- Não, a empresa não possui membros da família fundadora
- Sim, conforme abaixo:

**16.20.1. Escolha:** ⓘ

- Sim, no conselho de administração
- Sim, na gestão da empresa
- Sim, fora da gestão ou do conselho de administração

**16.21. Como a escolha do sucessor é realizada?** ⓘ

- A empresa não possui processo de sucessão estruturado
- A escolha é realizada conforme abaixo:

**16.21.1. Escolha:** ⓘ

- Por um único agente

**16.21.1.1. Escolha:** ⓘ

- O próprio ocupante da posição
- O gestor da posição
- Outros

**Especifique:**

- De forma colegiada, contemplando

**16.21.1.2. Escolha:** ⓘ

- O próprio ocupante da posição
- Os pares do ocupante da posição
- O gestor da posição
- Os pares do gestor da posição
- Pessoa(s) da área de recursos humanos
- O Conselho de Administração
- Outros

**Especifique:** ⓘ

**16.22. Caso a empresa prepare o mapa sucessório, quais são as suas características?** ⓘ

- A empresa não possui mapa sucessório
- A empresa possui mapa sucessório com as características abaixo:

**16.22.1. Escolha** ⓘ

- Considera o nível de prontidão dos candidatos
- Considera pessoas para substituir os titulares da posição em caso de contingência
- Considera profissionais que estão em ascensão destacada, mas não estão ainda no radar do processo sucessório
- O mapa sucessório é construído para todas as posições utilizando o organograma como referência
- No mapa sucessório são destacadas posições críticas para a estratégia da organização
- O mapa sucessório é realizado somente para posições consideradas críticas para a estratégia do negócio
- O mapa sucessório não utiliza o organograma da organização, é centrado nos potenciais sucessores e as posições para as quais podem ser preparados

**16.23. A empresa possui critérios para a escolha de candidatos à sucessão? ⓘ**

- Não, a empresa não possui critérios para a escolha de candidatos à sucessão
- Sim, a empresa possui critérios para a escolha de candidatos à sucessão, conforme abaixo:

**16.23.1. Escolha ⓘ**

- Cumprimento de objetivos e metas
- Comportamentos alinhados aos valores e à cultura organizacional
- Competências críticas para o sucesso da estratégia organizacional

**Aponte e descreva essas competências críticas: ⓘ**

- Estabilidade emocional diante de pressão
- Adaptação a mudanças
- Rede de relacionamentos internos e externos, facilmente acionada quando necessário
- Disposição para inovar e assumir riscos
- Cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo atual
- Velocidade de crescimento e aprendizagem
- Aspectos pessoais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos, dentre outros
- Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade
- Legitimidade perante ao chefe do chefe
- Legitimidade perante aos pares de seu chefe
- Legitimidade perante aos seus pares

**16.24. Qual o contexto do processo sucessório na empresa? ⓘ**

- A empresa não possui processo sucessório
- A empresa possui processo sucessório, conforme abaixo:

**16.24.1. Escolha ⓘ**

- O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do nível de desenvolvimento das pessoas
- A avaliação do nível de desenvolvimento é realizada com base nos requisitos da posição atual da pessoa avaliada
- O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do potencial das pessoas
- A avaliação do potencial é realizada com base nos requisitos de uma posição de maior complexidade que a posição atual da pessoa avaliada
- As posições são diferenciadas de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição
- Os requisitos das posições são determinados levando em conta o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição
- Os requisitos das posições gerenciais são determinados levando em conta o papel de gestão e liderança
- Os requisitos das posições são determinados levando em conta a orientação estratégica do negócio

**16.25. Como se dá a gestão da relação com o sucessor no processo sucessório? ⓘ**

- A empresa não possui processo sucessório
- A empresa possui processo sucessório, conforme abaixo:

**16.25.1. Escolha ⓘ**

- Existem ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira
- Existem ações estruturadas para preparar as pessoas para posições de maior complexidade
- A empresa informa para a pessoa que ela está no mapa sucessório da organização
- A empresa informa a pessoa para que posição ela está sendo preparada
- A empresa informa a pessoa que ela está sendo desenvolvida para uma posição de maior complexidade, no entanto, não informa a posição e não promete que a promoção ocorrerá

**Descreva como são realizadas as práticas de informação aos sucessores ⓘ**

- Há gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos

**Descreva como são realizadas as práticas de gestão dos aspectos emocionais ⓘ**



**16.26. A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores?** ⓘ

Não, conforme abaixo:

**16.26.1. Escolha** ⓘ

- Não, a empresa não possui práticas formais específicas para potenciais sucessores
- Não, a empresa não possui práticas formais específicas para potenciais sucessores e está a cargo do gestor desenvolver ou não os profissionais
- Não, a empresa não possui práticas formais específicas para potenciais sucessores e está a cargo do gestor, com apoio do RH, desenvolver ou não os profissionais
- Sim, conforme abaixo:

**16.26.2. Escolha** ⓘ

- Sim, a empresa possui práticas formais específicas para todos os profissionais mapeados como potenciais sucessores, que compõem um pool de talentos único, sem diferenciação entre os diferentes níveis

**16.26.2.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva as práticas de desenvolvimento dos potenciais sucessores sem diferenciação entre os diferentes níveis** ⓘ

- Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores diferenciadas para o nível operacional, tático e estratégico, compondo um pool de talentos para cada um dos níveis de liderança

**16.26.2.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva as práticas de desenvolvimento dos potenciais sucessores para cada nível** ⓘ

- Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores definindo ações de desenvolvimento individualizadas de acordo com as necessidades de cada profissional

**16.26.2.3. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

até três anos

mais de três anos

**Descreva as práticas de desenvolvimento individualizadas dos potenciais sucessores** ⓘ

- Sim, a empresa possui práticas formais, mas nenhuma das situações acima se aplicam

**16.26.2.4. Há quanto tempo esta prática é adotada?** ⓘ

até três anos

mais de três anos

**Descreva as práticas não especificadas** ⓘ

**16.26.3. Responsáveis** ⓘ

- O desenvolvimento do potencial sucessor é de responsabilidade do seu gestor
- O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do RH
- O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor e do RH
- O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor, dos pares do gestor e do RH
- Outros

**Especifique:** ⓘ

**16.27. Quais são as ações de desenvolvimento utilizadas na preparação de profissionais identificados como potenciais sucessores?** ⓘ

- A empresa não possui processo sucessório
- A empresa possui processo sucessório, conforme abaixo:

**16.27.1. Escolha** ⓘ

- Cursos e programas de treinamento
- Substituição do gestor em suas férias
- Participação em projetos entre áreas
- Participação de grupos de melhoria
- Participação de reuniões com o gestor, seus pares e seu chefe
- Atribuições no nível de complexidade de seu chefe

- Ações de Benchmarking
- Participação em fóruns/comunidades externas
- Coaching externo
- Coaching interno
- Job rotation/ Estágio em outra área

**16.28. A empresa adota práticas formais para retenção dos profissionais identificados como potenciais sucessores? ⓘ**

- Não, a empresa não adota práticas formais para retenção dos potenciais sucessores
- Sim, conforme abaixo:

**16.28.1. Escolha ⓘ**

- Sim, a empresa adota práticas formais para retenção dos potenciais sucessores, sendo estabelecido um conjunto de práticas comum para todos os profissionais que fazem parte do pool de talentos (potenciais sucessores)

**16.28.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva o conjunto de práticas comum para todos os profissionais que fazem parte do pool de talentos ⓘ**

- Sim, a empresa adota práticas formais para retenção dos potenciais sucessores, sendo estabelecidas práticas individualizadas, de acordo com as necessidades identificadas por cada profissional com potencial para sucessão

**16.28.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? ⓘ**

- até três anos
- mais de três anos

**Descreva como e por quem são identificadas as práticas individualizadas e qual são os responsáveis por executá-las ⓘ**



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)