

FIA ONLINE

AMPLIE SEU MUNDO

UOL edtech



FIA ONLINE

Processo de Gestão do Clima Organizacional

 **UOL** edtech

Processo de Gestão do Clima Organizacional



Professor Filipe Talamoni Fonoff

Atmosfera | PROGEP-FIA

filipe@fia.com.br

Aula

Clima organizacional e o processo de pesquisa

Bloco

Definição do clima organizacional

Influenciam o clima:

- Elementos do ambiente profissional
- Características pessoais
- Contexto externo



Definição – Clima Organizacional

“Clima Organizacional corresponde à **percepção** das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma **proposta de trabalho**, um modelo de **negócio** e um contexto de **mercado**. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos **elementos do ambiente profissional** em um determinado **momento**.”

Percepção

- Pode não corresponder à realidade
- Varia de acordo com as expectativas e experiências de cada pessoa no trabalho

“Clima Organizacional corresponde à **percepção** das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

Elementos do ambiente profissional

Estratégia

Negócio

Produtos e Serviços

Marca Empregadora

Contrato de Trabalho

Cultura Organizacional

Gestores

Instalações Físicas

Processos de Trabalho

Outras Pessoas

Práticas de RH

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos **elementos do ambiente profissional** em um determinado momento.”

Elementos do ambiente profissional



Proposta de trabalho (contrato psicológico)

- Expectativa da empresa em relação à minha atuação
- Minhas expectativas em relação ao trabalho proposto

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma **proposta de trabalho**, um modelo de negócio e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

Modelo de negócio

- Setor: indústria, serviços, agronegócio
- Complexidade da organização: porte, salário médio, dispersão geográfica
- Tipo de organização: nacional/multinacional, pública/privada/3º setor
- Forma de organização da empresa: digital/de escala, automatizada
- Modelo de gestão de pessoas: clássico, motivacional, estratégico, competitivo

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um **modelo de negócio** e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

Contexto Externo

- Momento da empresa: lucratividade, crescimento, reestruturação
- Contexto econômico e social do país
- Mercado de trabalho: escassez de mão de obra de carreiras específicas
- Nível de desemprego no país

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um **contexto de mercado**. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

- Mercado de trabalho: escassez de mão de obra de carreiras específicas

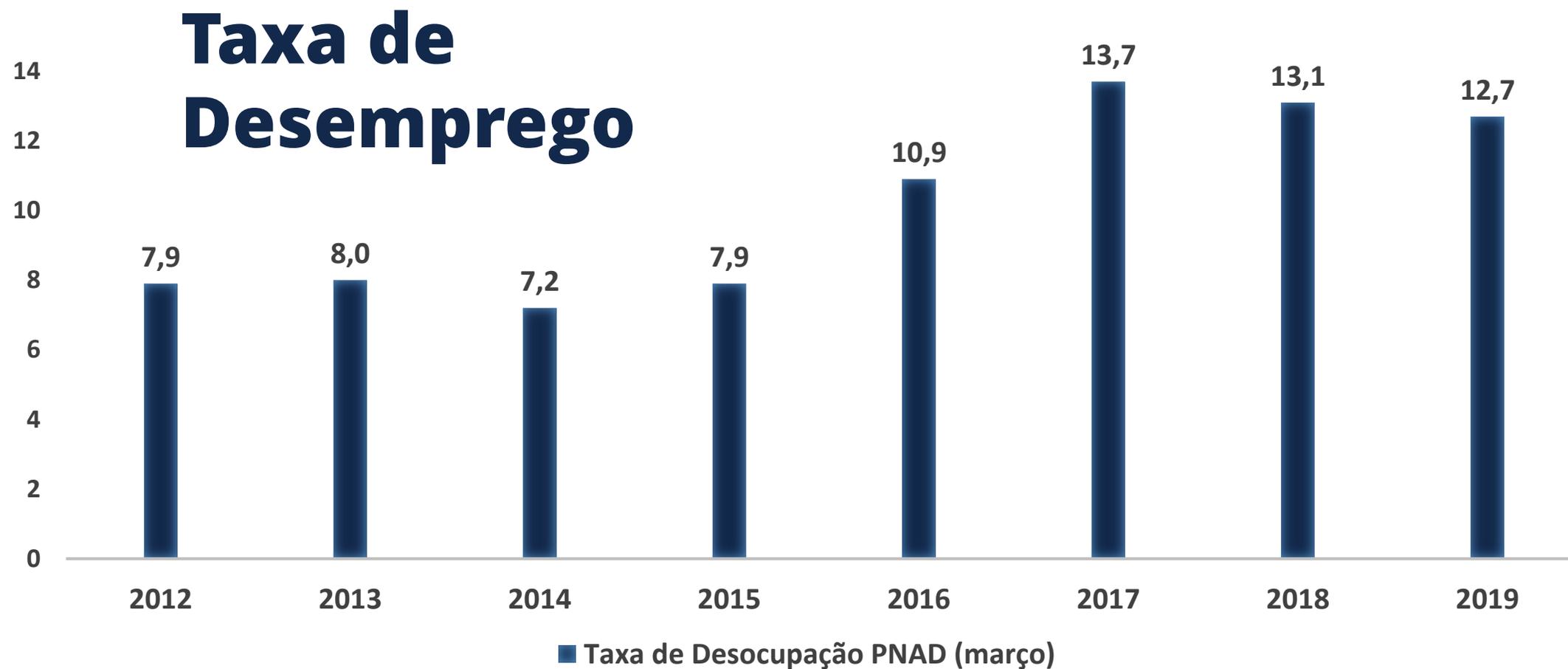
	Diretor / CEO	Ger	Superv/ Coord	Téc nível superior / especialista	Técnico de nível médio	Operacional / Auxiliar	Admi	Vend	Trainee	Estag	Cargo não info	150 M 2019
CARREIRA	95,7	90,3	88,0	78,1	81,2	83,0	80,0	82,8	85,9	80,3	75,3	82,5
COMUNICAÇÃO INTERNA	97,2	93,4	92,6	88,3	89,6	90,3	89,9	90,4	89,8	91,1	84,9	90,1
EDUCAÇÃO CORPORATIVA	95,2	90,7	90,2	83,9	85,5	86,7	84,4	87,7	88,5	87,3	80,1	86,4
EMPLOYER BRANDING	98,8	97,2	96,7	94,4	94,5	94,3	95,1	94,8	95,1	96,5	90,8	94,6
ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	98,1	94,3	93,9	90,5	90,4	90,7	90,9	86,6	91,1	90,9	86,2	90,7
LIDERANÇA	94,6	91,2	89,5	84,2	85,0	86,9	86,1	87,0	88,7	88,3	80,1	86,5
PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA	96,9	93,1	92,3	85,4	86,4	86,9	86,3	87,7	87,4	83,8	80,7	87,0
PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO	94,1	90,4	90,9	87,5	88,2	89,3	89,2	89,3	86,2	90,0	84,0	89,0
RECON E RECOMPENSA	93,1	88,2	86,7	79,8	80,7	81,0	80,2	81,9	82,4	80,3	74,5	81,3
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	96,8	92,5	91,3	86,8	85,1	83,7	86,0	85,5	87,5	90,7	79,0	85,6
SAÚDE, SEGURANÇA E QVT	92,7	89,3	89,7	85,3	87,8	88,5	86,6	86,1	85,4	87,3	82,4	87,4
SUSTENT E DIVERSIDADE	97,7	95,6	95,3	92,3	93,3	93,9	93,3	93,8	91,6	93,2	89,7	93,5
IQAT GERAL	95,4	91,6	90,8	85,6	86,8	87,6	86,7	87,4	88,0	88,0	81,8	87,4
Participação	1%	6%	7%	13%	9%	33%	13%	5%	0,33%	3%	9%	100%
Número de respondentes	1850	8464	9401	17052	12493	43565	17188	6136	439	3670	12426	132684

Contexto Externo

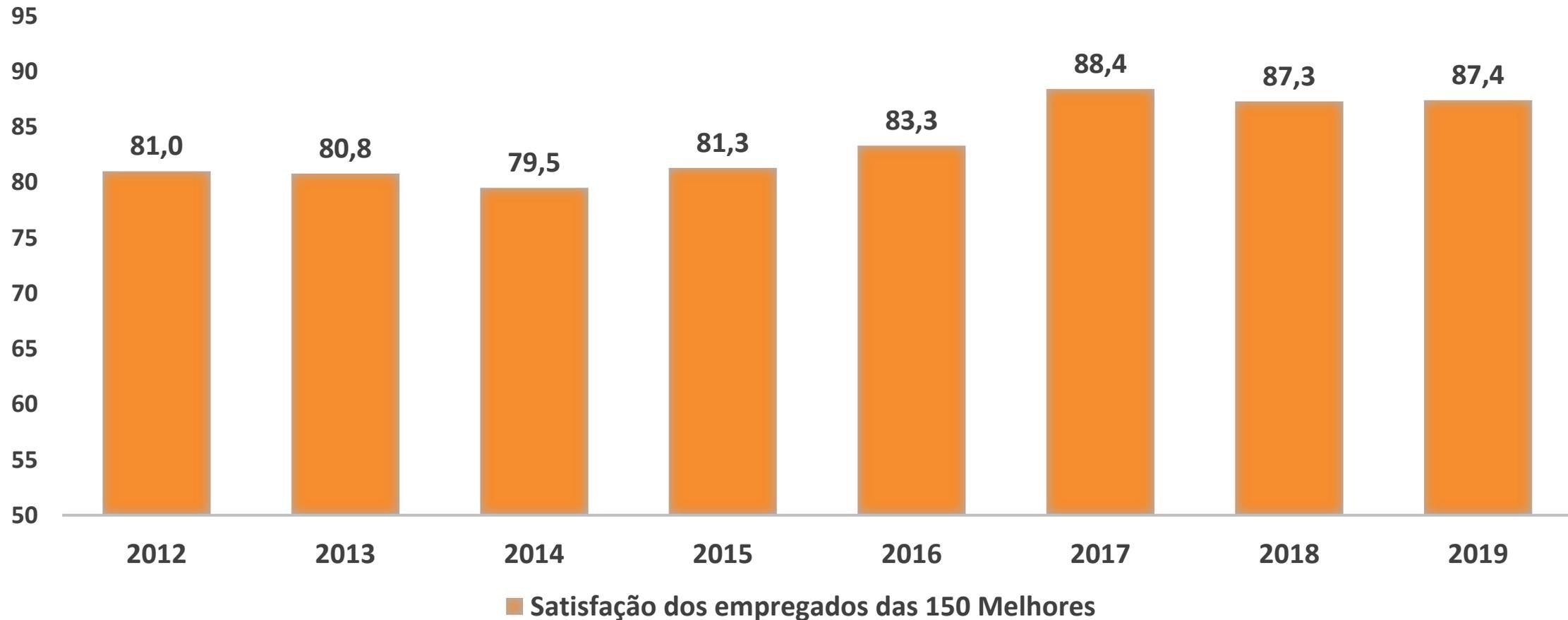
- Momento da empresa: lucratividade, crescimento, reestruturação
- Contexto econômico e social do país
- Mercado de trabalho: escassez de mão de obra de carreiras específicas
- Nível de desemprego no país

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um **contexto de mercado**. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

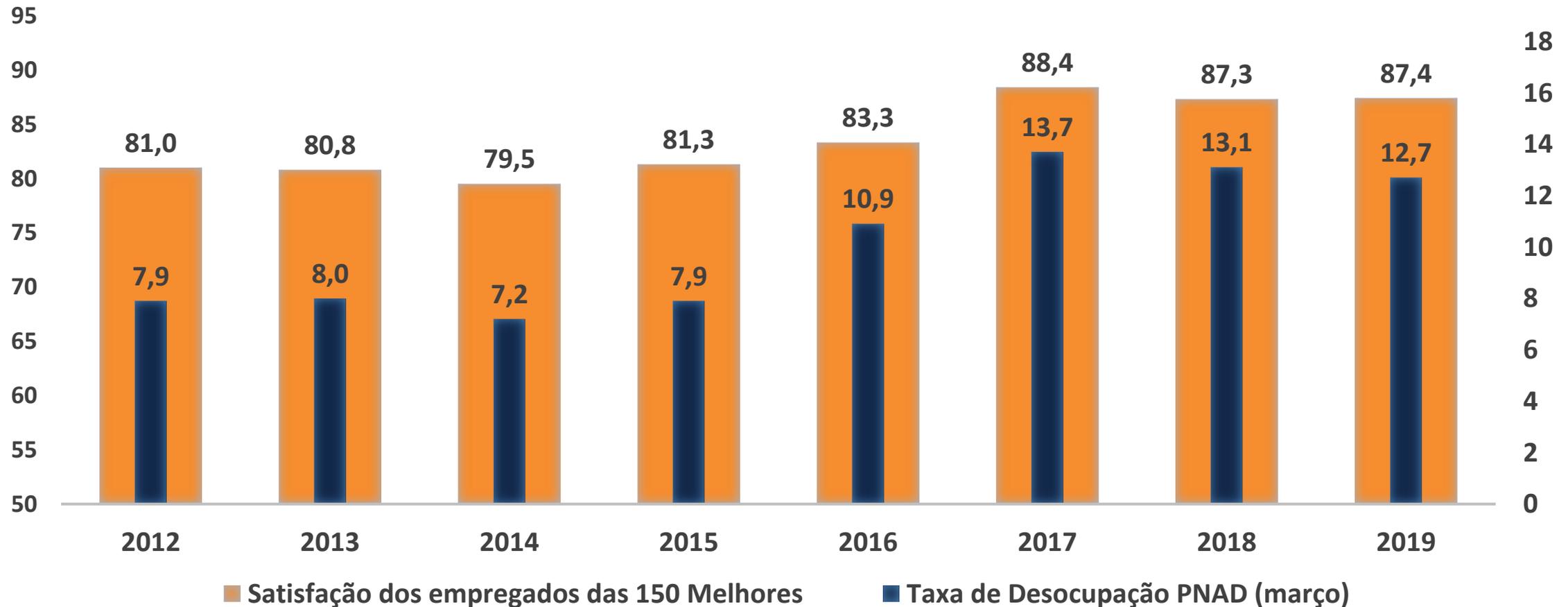
- Nível de desemprego no país



Taxa de Desemprego



Taxa de Desemprego



Em um determinado momento



- Ciclo: anual, mensal
- Eventos especiais

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

O que é Cultura?

“A **cultura** de um grupo pode ser definida como um padrão de **suposições** básicas **compartilhadas**, que foi **aprendido** por um grupo à medida que solucionava seus problemas de **adaptação** externa e de integração interna. Esse padrão tem **funcionado bem** o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser **ensinado** aos **novos** membros como o **modo correto** de perceber, **pensar** e sentir-se em relação a esses problemas.”

(Schein, 2009)

Cultura Organizacional

- **Padrões compartilhados** e validados pelo grupo de pessoas que fazem parte da empresa
- **Influenciam** como alguns aspectos são **compreendidos** e interpretados dentro da empresa
- A cultura organizacional **molda a percepção** dos funcionários

Clima e Cultura Organizacional

- **Clima** Organizacional é uma foto **momentânea** da empresa.
- Essa foto mostra a percepção média das **pessoas** sobre o ambiente de trabalho.
- A **Cultura** Organizacional age como uma lente sob essa foto, intensificando alguns aspectos e suavizando outros.
- Torna **comum/coletiva** parte das percepções das pessoas que trabalham na empresa.



Como pode ser feita a Gestão do Clima Organizacional?

Abordagem Assistencial

VS.

Abordagem Gerencial

Abordagem Assistencial

- Identifica demandas e **atende às necessidades** das pessoas de forma isolada, **assimétrica**
- **Gestor** imediato é **menos acionado** durante o processo
- Maior **responsabilidade do RH pela manutenção do clima**
- Alcança **satisfação dos funcionários mais rapidamente**, porém sua manutenção é mais frágil
- **Menor relação** com a estratégia do negócio e, portanto, com os **resultados** da organização

Abordagem Gerencial

- **Decisões fundamentadas** nos resultados da **pesquisa** de clima organizacional
- **Responsabilidade** pela melhoria/manutenção do ambiente de trabalho é **compartilhada**. A satisfação das pessoas é mais **duradoura**, pois pressupõe, inclusive, a sua própria contribuição.
- A definição das **ações** de melhoria buscam estar alinhadas às **estratégias** de negócio
- **Investimentos** e esforços buscam, ao mesmo tempo, satisfação das pessoas e **resultados** para o negócio

Abordagem Assistencial vs. Gerencial

A abordagem depende de como a empresa se organiza, como cada agente assume seu papel, principalmente o equilíbrio do protagonismo da principal liderança da empresa (CEO) e os gestores imediatos (liderança de linha, chefe de equipe)

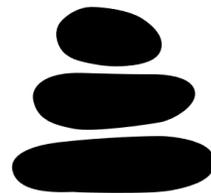
Assistencial:

CEO protagonista

Atuação assimétrica do RH

Pessoas convergem mais facilmente

Decisões e ações mais rápidas



Gerencial:

Gestor imediato protagonista

Atuação estratégica do RH

Decisões mais descentralizadas

Decisões mais consensuais

Aula

Clima organizacional e o processo de pesquisa

Bloco

Comprometimento, Engajamento e
Reciprocidade Organizacional

É possível segmentar os indicadores de clima de diversas maneiras:

- Comprometimento Organizacional
- Engajamento (?)
- Suporte Organizacional
- Focos de Gestão, Estados Psicológicos, Satisfação com o Trabalho...

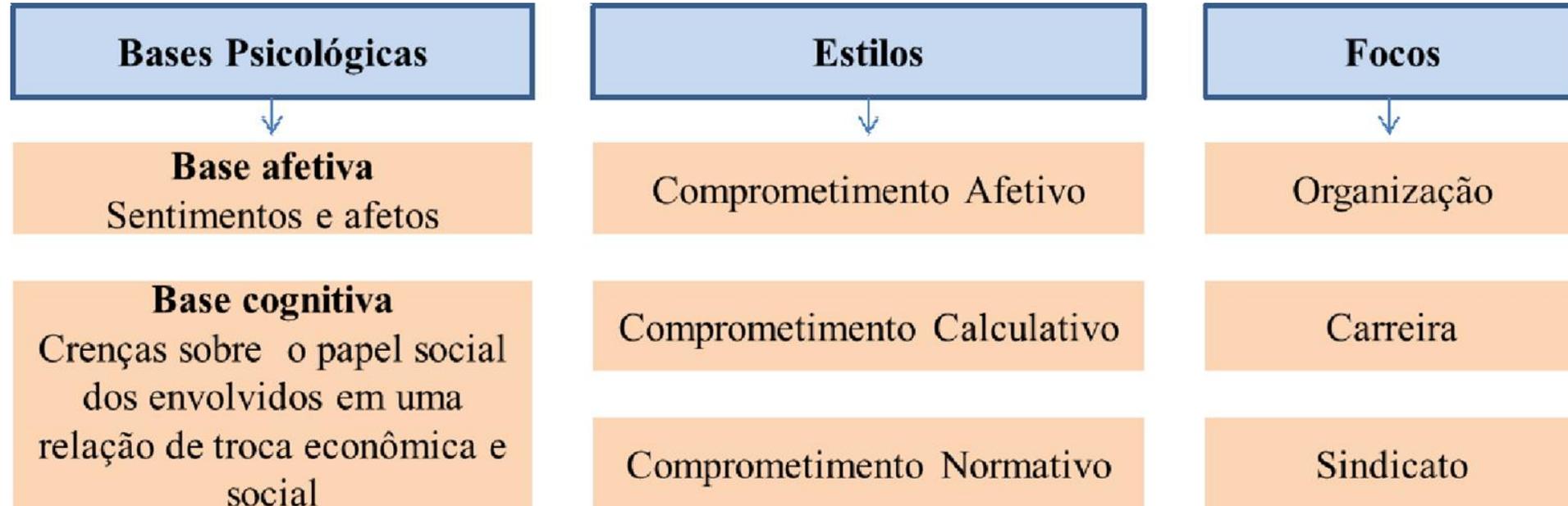
Comprometimento Organizacional

Formado por três antecedentes:

- Antecedentes pessoais: **características pessoais**, como sua idade, gênero, gostos pessoais, entre outros. Este aspecto possui uma **influência pequena** sobre o comprometimento.
- Antecedentes do trabalho: fatores relacionados à **complexidade do trabalho** desenvolvido, o nível de **estresse**, a **identificação** da pessoa com o trabalho, aplicação de **habilidades** variadas e **envolvimento** nos processos de tomada **decisão**. É um fator **importante** para as pessoas se sentirem motivadas no trabalho e desenvolverem o senso de dono (*ownership*).
- Antecedentes da organização: são **características da organização** que o funcionário encontra ao iniciar seu trabalho, como o **suporte** organizacional (recursos e processos), o estilo da **liderança**, **práticas de RH**, **prestígio organizacional**, entre outros. Estes aspectos têm **grande influência** sobre o nível de comprometimento das pessoas.

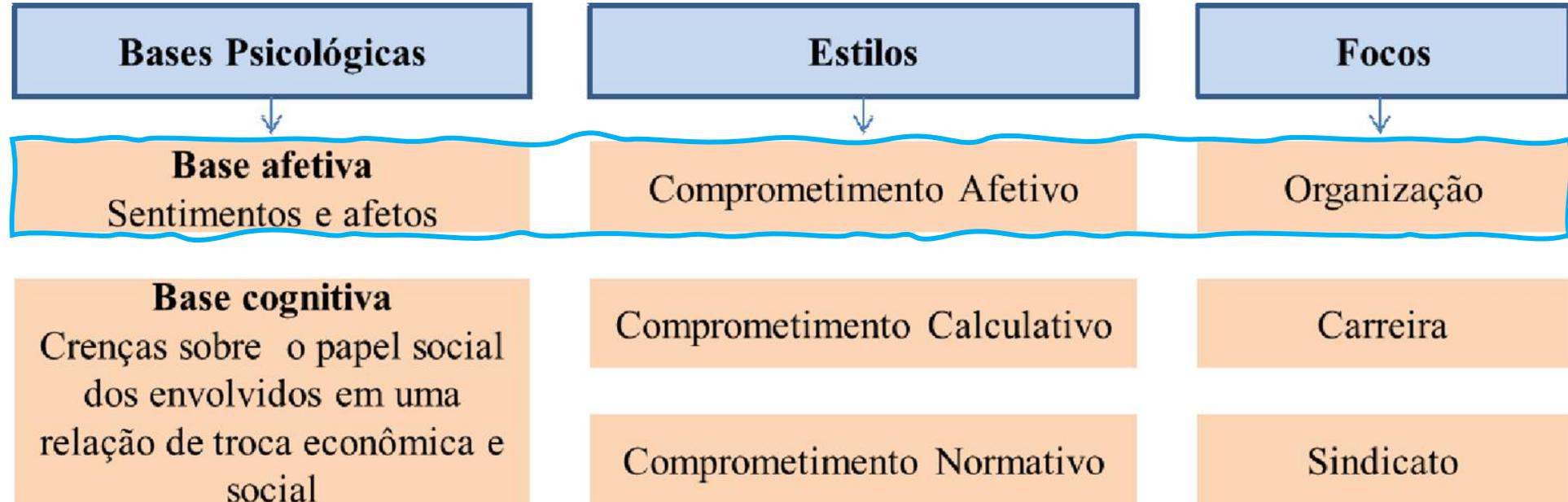
(He; Lai; Lu, 2011)

Comprometimento Organizacional



(SIQUEIRA; JÚNIOR, 2014, p. 331)

Comprometimento Organizacional



(SIQUEIRA; JÚNIOR, 2014, p. 331)

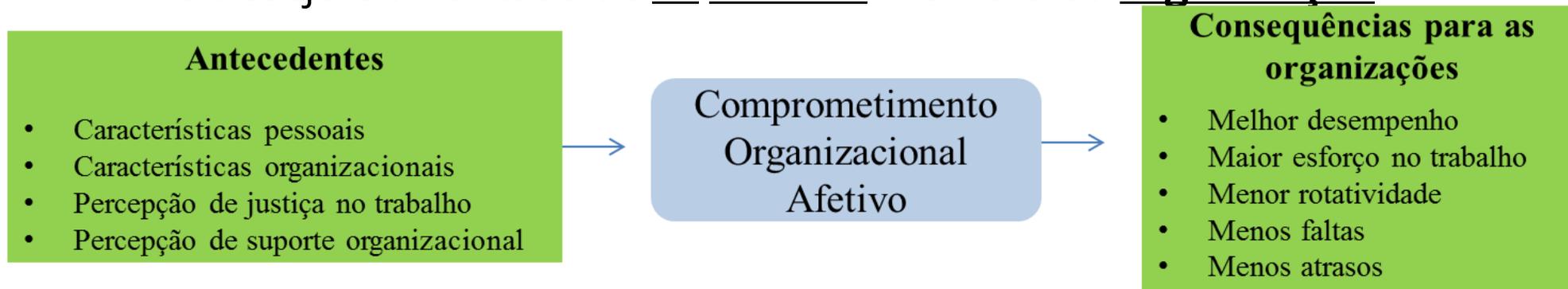
Comprometimento Organizacional

“Empregados com um forte comprometimento **afetivo** permanecem na organização porque eles querem; aqueles com forte comprometimento instrumental (**calculativo**) permanecem porque eles precisam; e aqueles com forte comprometimento **normativo** permanecem porque eles sentem que são obrigados a ficar.”

Allen e Meyer (1990)

Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)

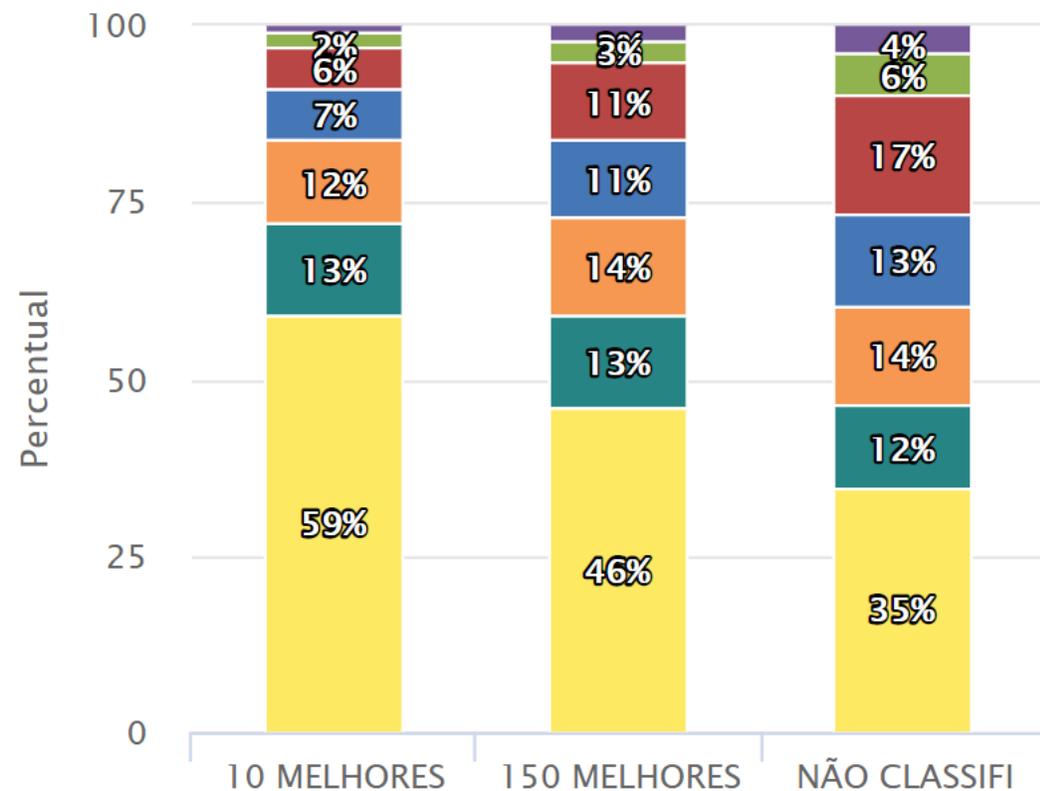
- Tem como principal foco a **identificação** do indivíduo com a organização e seus **valores**, a ponto de assumi-los como **próprios**.
- O comprometimento afetivo é composto por três dimensões:
 1. a aceitação dos **valores, normas** e **objetivos** da organização;
 2. a disposição de investir **esforços** em favor da organização; e
 3. o desejo e a vontade de **se manter** membro da **organização**.



Principais motivos que tornam uma empresa um excelente lugar para se trabalhar

NA VISÃO DO FUNCIONÁRIO	10 MELHORES 	150 MELHORES 	NÃO CLASSIFI 
Concordar com os objetivos e valores da empresa e ter orgulho de trabalhar nela	24%	21%	17%
Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa	17%	19%	20%
Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer e de me desenvolver	17%	18%	19%
Ser reconhecido pela minha dedicação, por minhas novas ideias e perceber que meu esforço contribui para o sucesso da empresa	18%	17%	17%
Receber um salário de acordo com as minhas responsabilidades e um pacote de benefícios que atenda às minhas necessidades	10%	10%	11%

Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa?



- Estou procurando outra empresa neste momento
- Entre 3 e 5 anos
- Gostaria de me aposentar nesta empresa

- Por menos de 1 ano
- Entre 5 e 10 anos

- Entre 1 e 3 anos
- Mais de 10 anos

Comprometimento Organizacional Afetivo

- Pode ser medido por pesquisas de clima organizacional (quantitativas).

Assertivas usadas para este tipo de mensuração (Metodologia FEEx):

1. Eu **recomendaria** aos meus **parentes** e amigos esta empresa como um excelente lugar para se **trabalhar**.
2. Tenho **orgulho** de dizer a **parentes** e amigos que trabalho nesta empresa.
3. **Concordo** com os **objetivos** da empresa em que trabalho.
4. A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de **realização profissional**.
5. Sinto que **faço a diferença** nesta empresa.

Engajamento

- O conceito teve origem na década de 1990, com destaque para a obra de William Kahn (1990).
- Tem como base estudos sobre ***burnout***, que evidenciavam os efeitos do estresse e do **esgotamento físico e mental** sobre o desempenho dos funcionários.
- Kahn trabalha os conceitos de engajamento e desengajamento no trabalho, que remetem a comportamentos que afetam o desempenho das pessoas durante a realização de suas tarefas, fazendo com que busquem se **envolver completamente** com o que lhes é solicitado ou deixem de assumir determinada iniciativa, a partir de três condições psicológicas:
 1. Significado do trabalho – **propósito**
 2. Segurança ao realizar a tarefa – **integridade física**
 3. Disponibilidade física e mental do funcionário para realizar o que foi solicitado – **disposição**

Engajamento

- A partir dos estudos de Kahn (1990), o conceito **tomou diversos rumos** e ganhou definições bastante distintas.
- A maioria das referências feitas ao engajamento partem de institutos de pesquisa aplicadas e consultorias. **Não houve aprofundamento acadêmico/científico** que tenha alcançado a maturidade dos conceitos de comprometimento ou clima organizacional, por exemplo.
- Cada instituto/consultoria utiliza uma metodologia diferente para medir o engajamento dos funcionários e atribuem uma definição própria do conceito, mais **conveniente** aos resultados que conseguem mensurar, o que dificulta uma composição única do conceito.
- A maioria das definições aponta para a relação de dois aspectos para definir o engajamento:

Esforço dos funcionários vs. Envolvimento com o trabalho e com a organização

Engajamento

Vem do inglês - *engagement* - que tem muitos significados, todos aplicáveis a situações de elevado comprometimento.

Inglês ↔ Português

engagement
in 'gājmənt

noivada (feminino)

noivado (masculino)



o noivado
engagement, betrothal

o compromisso
commitment, compromise, appointment, engagement, obligation, promise

o combate
fight, combat, fighting, battle, action, engagement

a obrigação
obligation, must, duty, bond, responsibility, engagement

a batalha
battle, war, engagement, field, encounter, discussion

a ocupação
occupation, occupancy, employment, employ, job, engagement

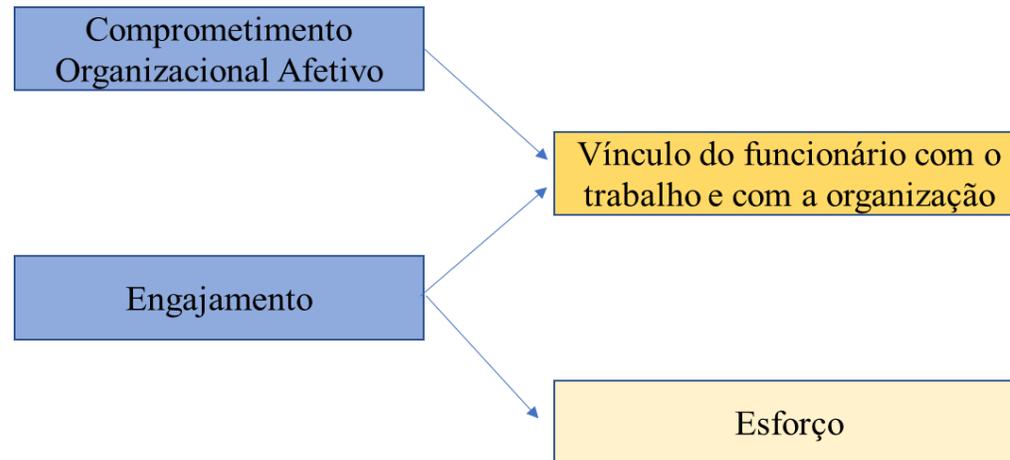
o convite
invitation, call, invite, calling, solicitation, engagement

a promessa
promise, vow, word, hope, engagement, affiance

Fonte: pesquisa do termo no Google Tradutor

Comprometimento Organizacional Afetivo x Engajamento

- **Ambos** se apoiam sobre o **vínculo afetivo** do funcionário com a empresa e com a sua estratégia
- O engajamento, além do vínculo afetivo, visa medir o **esforço** dos funcionários



- **Como mensurar o esforço** a partir de uma pesquisa de clima? Com um questionário **autopreenchido**?
- Ou deveria ser usada **outra fonte** de dados para este indicador?

Suporte Organizacional Percebido (SOP)

- Conceito criado por Eisenberger *et al.* (1986)
- “Crenças globais criadas pelos empregados sobre o **quanto a organização valoriza suas contribuições** e se **preocupa** com seu **bem-estar**”
- Avalia a **disponibilidade** de **recursos** e **justiça** para que os funcionários possam **acessá-los** e realizar seu trabalho, tanto em aspectos materiais (instalações, mobiliário, salário, treinamentos), quanto psicológicos (justiça na remuneração, coerência na atuação dos gestores)

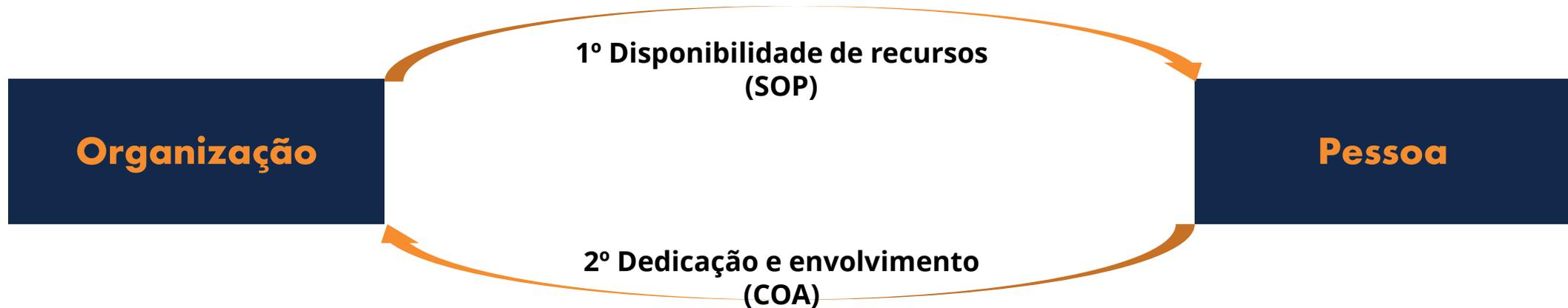
Reciprocidade Organizacional – SOP vs. COA

- Representa a **relação** entre o suporte organizacional percebido (SOP) e o comprometimento organizacional afetivo (COA)
- O nível de comprometimento organizacional é influenciado fortemente pelo **suporte** oferecido pela organização
- Esta **troca** entre funcionários e organização foi definida por Goudner (1960) como a norma de **reciprocidade organizacional**

Reciprocidade Organizacional – SOP vs. COA

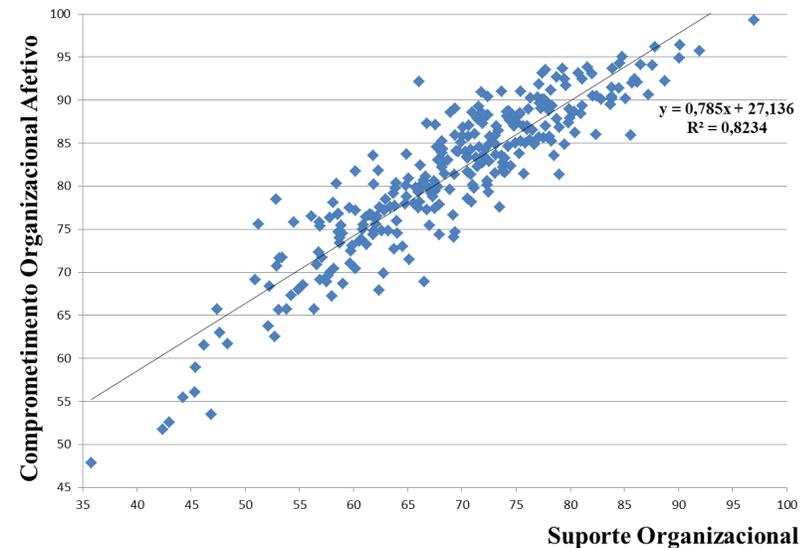
Essa troca social é composta:

- Pela **organização**, que aparece como **doadora** no processo, oferecendo às pessoas os insumos necessários para a realização de seu trabalho e bem-estar; e
- Pelas **pessoas**, entendidas neste esquema como **receptoras** dessas doações organizacionais e que formam a partir das doações a percepção de suporte organizacional.



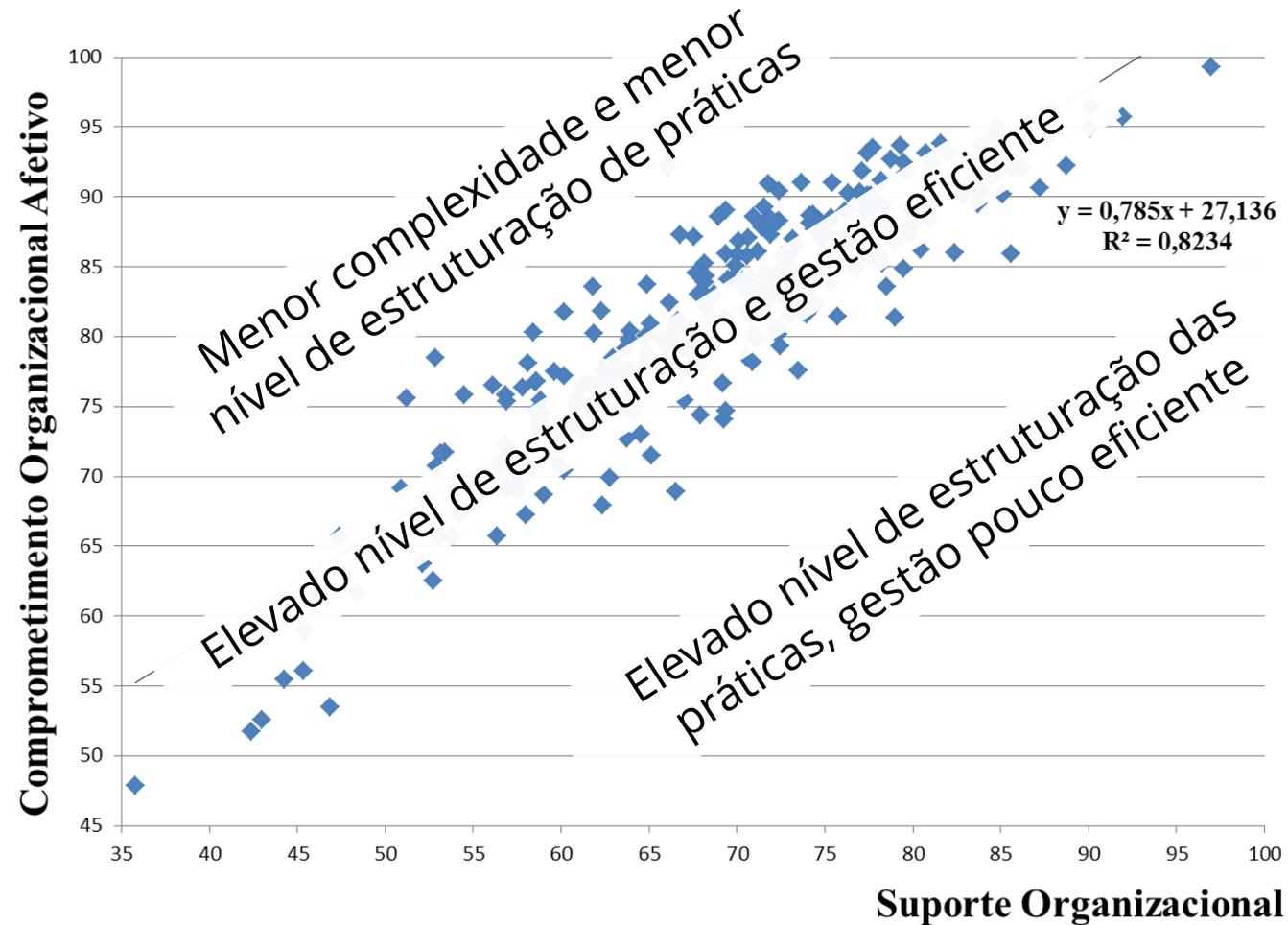
Reciprocidade Organizacional – SOP vs. COA

Essas duas variáveis apresentam alta correlação, indicando a importância do suporte oferecido para a construção de um time igualmente comprometido

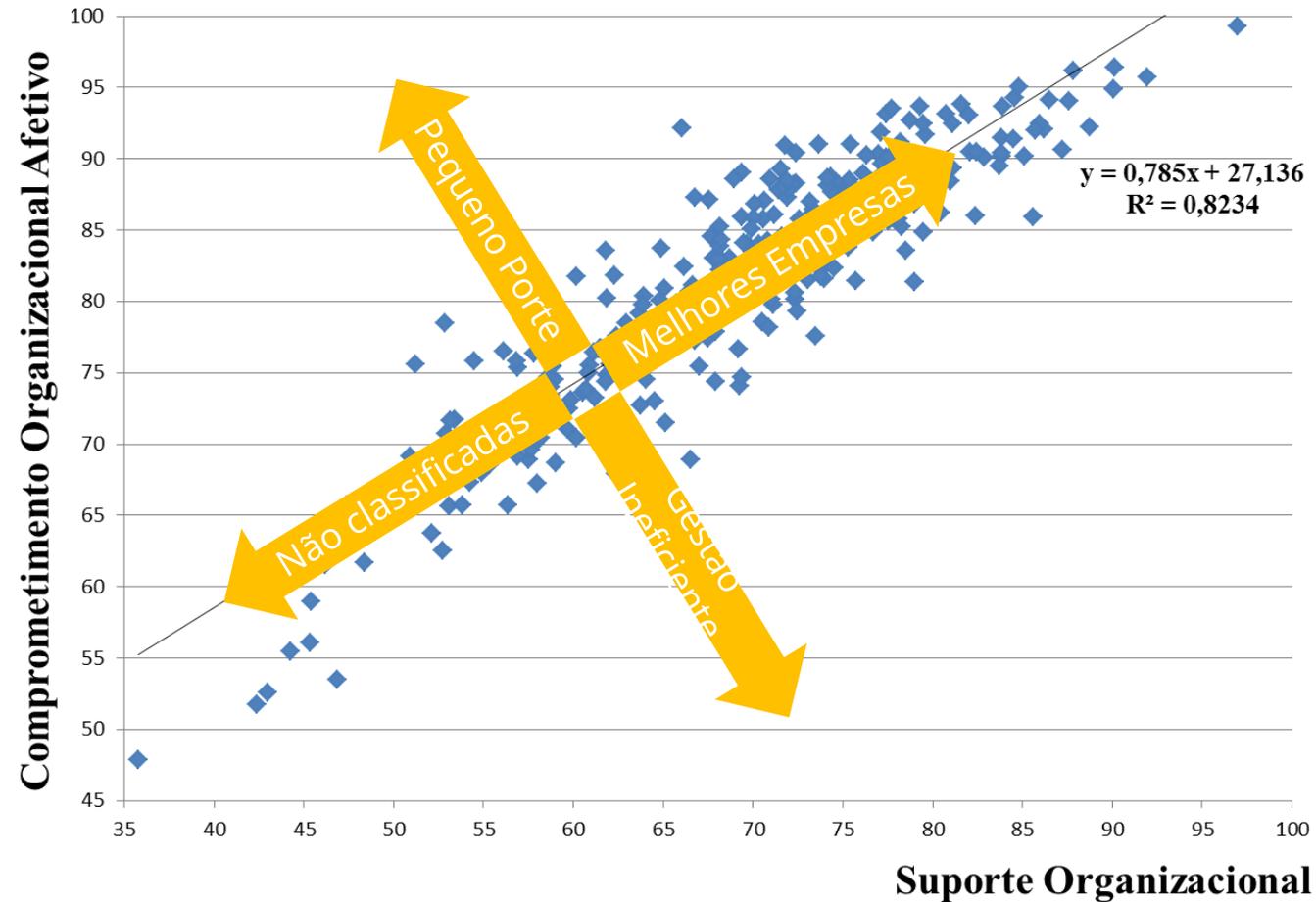


Dispersão dos índices de Suporte Organizacional Percebido e Comprometimento Organizacional Afetivo
(Pesquisa realizada em 2014 com cerca de 290 empresas)

Reciprocidade Organizacional – SOP vs. COA



Reciprocidade Organizacional – SOP vs. COA



Aula

Clima organizacional e o processo de pesquisa

Bloco

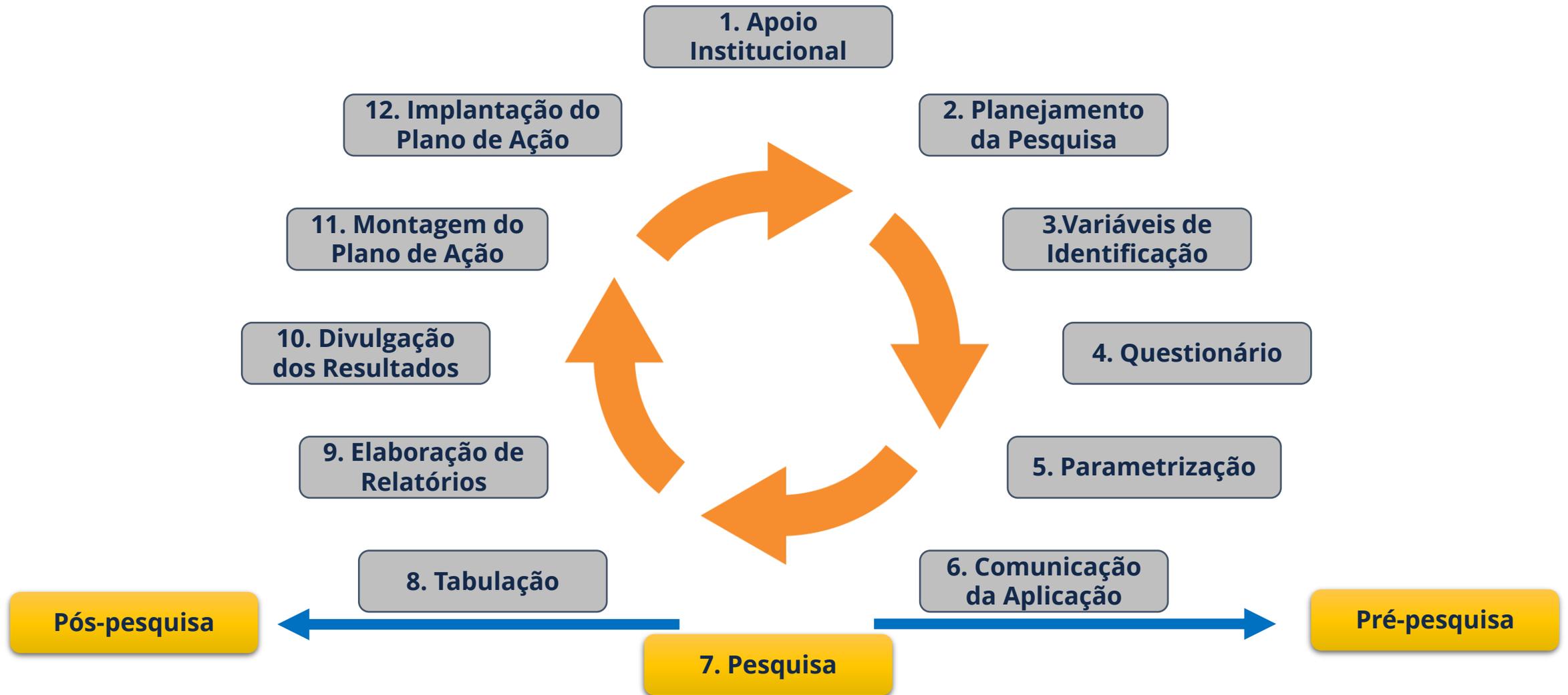
Ciclo de gestão do clima organizacional

Processo de Gestão do Clima organizacional

- O **processo** de gestão do clima organizacional é **cíclico**
- Composto por 12 etapas
- **Pesquisa de Clima Organizacional** – etapa central no processo de gestão do clima organizacional
- Além da pesquisa, **outras** ferramentas de RH podem ser usadas como **fonte** de dados para a gestão do clima – avaliação de desempenho, entrevista de desligamento, ouvidoria, reuniões diárias, entre outros
- Todos na empresa devem ser responsabilizados pelo clima organizacional: dirigentes, RH, gestores e funcionários



Processo de Gestão do Clima organizacional



Processo de Gestão do Clima organizacional

Pré-pesquisa

- Apoio Institucional: é uma etapa essencial para que a área de **RH não seja a única responsável** pelo processo e para garantir que os resultados serão utilizados posteriormente para implantar melhorias
- Planejamento da Pesquisa: etapa em que serão definidos o **período** de aplicação, a escolha de se aplicar a pesquisa **internamente ou via consultoria**, o **prazo** da pesquisa e aplicação, o tamanho do **grupo** que irá ser pesquisado e definidos os **parâmetros** de sucesso do processo de gestão do clima como um todo

Planejamento da Pesquisa

Quando Aplicar a Pesquisa?

- Ao definir o período da aplicação é necessário verificar a melhor data para que não haja **competição** da pesquisa com **outras ações** por recursos financeiros e temporais
- Esta data pode vir **pré-definida** pelo processo da **pesquisa pública**
- Evitar:
 - Picos de demanda
 - Períodos de férias
 - Período de avaliação de desempenho
 - Períodos de negociação salarial ou dissídio coletivo
 - Eventos externos de grande relevância na região
 - Período previsto para aplicação de outra pesquisa dentro da empresa

O objetivo desta análise é garantir que o resultado da pesquisa de clima reflita plenamente a percepção dos funcionários em um **período** considerado **'normal'**

Planejamento da Pesquisa

Cronograma Genérico de Pesquisa

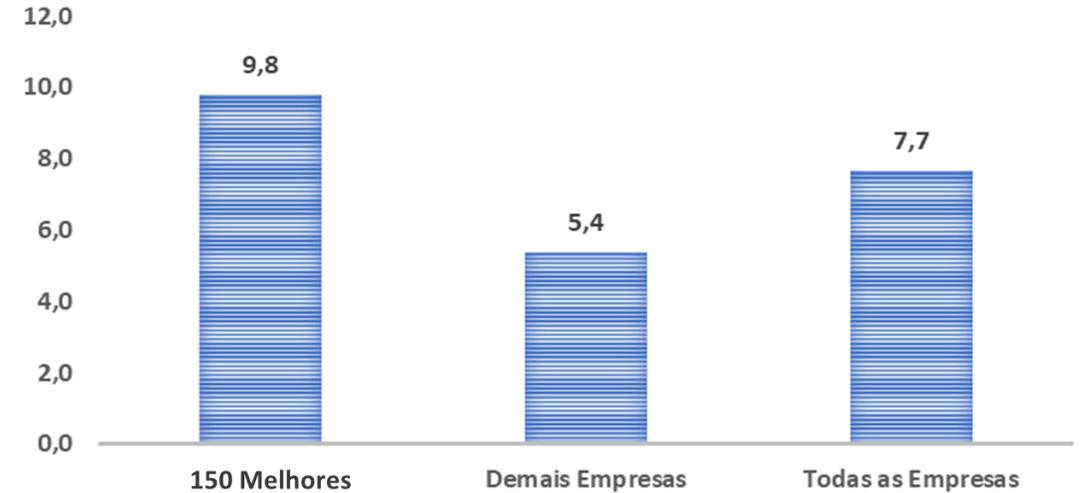
- Planejamento da pesquisa 30 a 40 dias
- Aplicação da pesquisa 14 a 21 dias
- Processamento dos resultados 14 dias
- Apresentação dos resultados e cascadeamento 14 dias
- Montagem dos planos de ação 21 dias
- Implantação dos planos de ação Até o próximo ciclo

Planejamento da Pesquisa

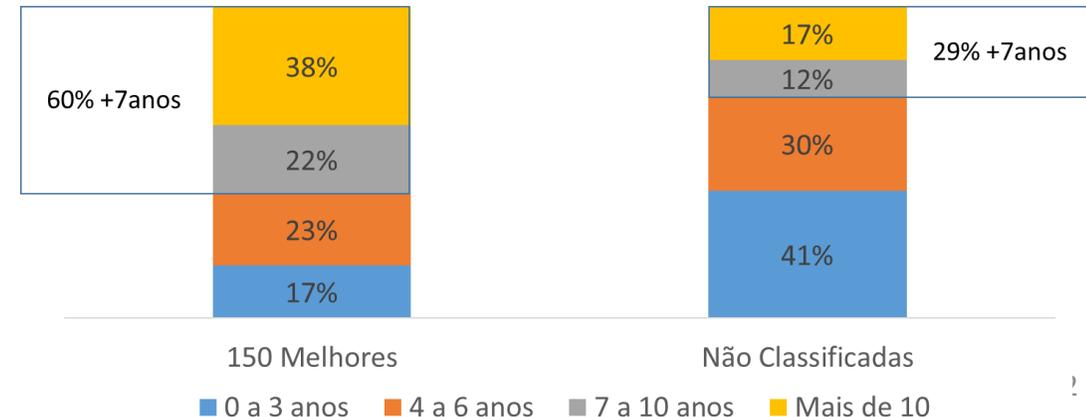
Parâmetros de Sucesso para a Pesquisa

- Importante definir parâmetros para guiar o processo de pesquisa
 - Participação geral > a 70%
 - Participação por área > a 50%
 - Não identificação das variáveis de perfil < a 10%

HÁ QUANTOS ANOS A EMPRESA REALIZA PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?



Há quantos anos a empresa realiza pesquisa de clima?
MEPT 2019



Planejamento da Pesquisa

Distribuição de Responsabilidades

- A **distribuição de tarefas** muda bastante a partir da decisão sobre como será realizada a pesquisa – internamente ou com algum dos apoios externos
- Recomenda-se a construção de uma **matriz de responsabilidades**, segmentando as tarefas que serão realizadas:
 - Pelo Dirigente
 - Pelo RH
 - Pelo Gestor
 - Pela Área de Comunicação
 - Pela Consultoria – quando houver
 - Pelo Facilitador – quando houver
 - Pelo Comitê de Clima Organizacional – quando houver
 - Outras áreas ou empresas terceirizadas que participarem do projeto de alguma forma

Instrumento de Coleta de Dados

Variáveis de perfil

- São utilizadas para segmentar os resultados da pesquisa
- Cuidado ao escolher quais utilizar; algumas podem ser extremamente sensíveis
- Devem representar todos os públicos da empresa, em proporções equilibradas
- Atenção à quantidade de funcionários em cada um dos grupos
- Exemplos:
 - **Áreas**
 - **Cargos**
 - Idade
 - **Tempo de Casa**
 - Sexo
 - **Turno**
 - Escolaridade
 - Salário
 - Orientação sexual

Pré-pesquisa

- Questionário: para a definição do questionário, deve-se levar em consideração a **densidade** de informações que se deseja trabalhar, o que irá se refletir no **tamanho** do questionário.

Instrumento de Coleta de Dados

Como montar o instrumento de coleta de dados

- Recomenda-se o uso de questionários que tenham entre **40** e **70** assertivas
- Para facilitar a interpretação, as assertivas devem ser agrupadas em **temas**
- Sugestão de temas – conforme metodologia da FIA - FEEx:
 - Liderança
 - *Employer branding*
 - Comunicação interna
 - Participação e autonomia
 - Sustentabilidade e diversidade
 - Relações interpessoais
 - Processos e organização
 - Saúde, segurança e QVT
 - Carreira
 - Reconhecimento e recompensa
 - Estratégica e objetivos
 - Educação corporativa

Instrumento de Coleta de Dados

Cuidados ao montar as questões

- **Evitar assertivas com sentido negativo**

*Ex.: Os líderes desta empresa **não** se omitem diante de problemas ou atitudes que exijam posicionamento.*

- **As assertivas devem ser o mais exatas possível**

*Ex.: **Na maior parte das vezes** sinto prazer em vir para a empresa trabalhar.*

- **Não omitir parte do texto das assertivas**

*Ex.: **(A empresa)** Promove processo de integração estruturado para os novos colaboradores.*

Instrumento de Coleta de Dados

Cuidados ao montar as questões

- **Evitar palavras de difícil entendimento como termo central de avaliação da assertiva**
*Ex.: Esta empresa promove programas de **formação profissional contínuos**.*
- **Não induzir a resposta**
*Ex.: Estou satisfeito com os **excelentes** instrumentos de comunicação utilizados pela Empresa (mural, revista, portal do colaborador etc.) porque eles me mantêm informado sobre as principais atividades e iniciativas da empresa.*
- **Evitar avaliar mais de um aspecto por assertiva**
*Ex.: Creio que os funcionários da empresa, em sua maioria, estão satisfeitos com os valores da remuneração que, além do **salário**, também englobam vale **alimentação/refeição** e **participação nos lucros**, dentre **outros benefícios**.*

Instrumento de Coleta de Dados

Escalas

- É possível montar diferentes escalas para avaliar o questionário, a maioria em formato de uma escala de Likert. Exemplos:

- Escala de Satisfação/Concordância**

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
--------------------	--------------	-------------	------------	------------------

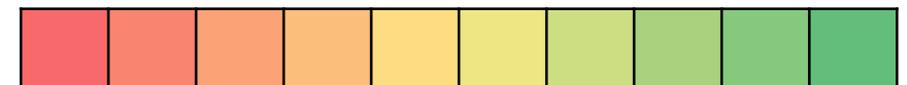
- Rostos**



- NPS – Net Promoted Score**



- Escala de cores**



- Importante utilizar apenas uma escala para a avaliação

Instrumento de Coleta de Dados

Parametrização

- Define como os dados obtidos pela escala utilizada serão transformados em indicadores
 - Exemplo – parametrização da metodologia FIA
 - **Discordo totalmente**
 - **Discordo parcialmente**
 - **Não concordo nem discordo**
 - **Concordo parcialmente**
 - **Concordo totalmente**
- O índice é calculado a partir do percentual de pessoas que concordam com as assertivas
- Todas as assertivas devem ter também uma opção “Não sei/Não quero responder”

Instrumento de Coleta de Dados

Composição do índice

Assertiva: *“Meu chefe é coerente, age de acordo com o que diz.”*

- A.** Discordo totalmente
- B.** Discordo parcialmente
- C.** Não concordo nem discordo
- D.** Concordo parcialmente
- E.** Concordo totalmente
- F.** Não sei/Não quero responder

$$\frac{D+E}{A+B+C+D+E} = X\%$$

X% dos respondentes concordam com a proposta feita pela assertiva

Pré-pesquisa

- Parametrização: a etapa de parametrização corresponde à definição da **escala** que será utilizada para avaliar o clima durante a pesquisa e como os resultados coletados serão posteriormente apurados.
- Comunicação da aplicação: trata-se de uma etapa muito importante para garantir que **todos saibam da pesquisa** e se envolvam na iniciativa.

Comunicação

Importância da comunicação

- Garantir que os funcionários **participem**
- Estimular, mas **sem obrigar**
- O que todos precisam saber sobre a pesquisa:
 - **Anonimato**: ninguém será identificado
 - Qual a **finalidade**
 - Qual o **período** da pesquisa
 - Como **acessar** o sistema para responder/receber o questionário impresso
 - Como tirar **dúvidas**

Comunicação

Papéis na Comunicação

- Neste momento é extremamente importante que todos se envolvam

RH

- Montar e divulgar as **peças** de comunicação
- **Orientar** os demais agentes na comunicação
- Redigir um comunicado incentivando a participação na pesquisa – **assinado pelo Diretor**

Dirigente

- Redigir um comunicado incentivando a participação na pesquisa – **assinado pelo CEO**
- Mostrar seu **apoio** à iniciativa perante os **gestores**
- Transmitir mensagem de que haverá **continuidade** após a pesquisa

Gestores

- **Valorizar** a participação
- Garantir que os funcionários se sintam **à vontade** para responder a pesquisa com **sinceridade**
- Permitir a **resposta no ambiente** de trabalho

Comunicação

Como montar a comunicação

- Tente **representar** todas as áreas e públicos da empresa nas peças de comunicação
- Utilize **pessoas** e ambientes **da própria empresa** nas imagens
- **Evite** qualquer expressão que possa **induzir** a resposta do funcionário
- **Não** associe a comunicação a **brindes**
- Utilize o **maior número de canais** possível

Comunicação

Facilitadores

- **Apoio do RH** durante a pesquisa
- Devem receber **treinamento** específico sobre a pesquisa
- Normalmente utilizam **roupas** com a **identidade visual** da pesquisa
- Podem ser funcionários do RH (**BP-RH**), da própria área ou de empresa terceirizada
- Importante principalmente quando:
 - Pesquisa impressa – distribuição, recolhimento e contagem dos questionários
 - Funcionários com dificuldade de leitura ou no acesso à internet e computador

Aplicação da Pesquisa

Últimos detalhes

- Testar o sistema
- Checagem da base de funcionários
- Checagem de todas as variáveis de perfil – principalmente as áreas
- Uma vez iniciada a pesquisa, não é possível fazer correções nas variáveis de perfil
- Garantir que todos tenham o questionário/senha em mãos e saibam como acessar a pesquisa

Aplicação da Pesquisa

Durante a pesquisa

- Momento em que os **funcionários** são os **protagonistas**
- **Gestores e dirigentes** devem **estimular** a participação
- **RH** deve **acompanhar** os parâmetros de sucesso
- Caso necessário:
 - **Reforçar a comunicação** institucional para toda a empresa
 - Realizar **ações** de comunicação **focadas** em grupos com baixa aderência
 - **Prorrogar** o encerramento da pesquisa

Processo de Gestão do Clima organizacional

Durante a Pesquisa

- Todos os funcionários devem estar cientes da pesquisa, mas **não devem ser obrigados** a responder
- Caso haja funcionários que tenham dificuldades com a **leitura** ou com o **acesso** à tecnologia, recomenda-se que haja **pessoas** disponíveis para **apoiá-los** neste processo
- O RH deve **monitorar** constantemente a **taxa de resposta** e reforçar a **comunicação** nas áreas em que isso for necessário

Processo de Gestão do Clima organizacional

Pós-Pesquisa

- Tabulação: neste momento, os **dados** coletados devem ser transformados em **índices** de fácil compreensão por todos na empresa
- Elaboração de Relatórios: para permitir o acesso aos resultados, os dados deverão ser transformados em **relatórios de dados**, seja por meio de apresentações ou de sistemas de dados que permitam a sua distribuição pela empresa
- Divulgação dos Resultados: esta etapa deve ser **segmentada** para os diferentes **públicos** da empresa, considerando o nível de complexidade da atuação de cada um dos agentes da organização e o que será realizado posteriormente com os dados

Processo de Gestão do Clima organizacional

Continuidade

- Montagem do Plano de Ação: nesta etapa, os **funcionários e gestores** se tornam **protagonistas** para montar ações a partir dos dados coletados
- Implantação do Plano de Ação: deverá ser **feita pelos gestores de equipe e acompanhada** de perto pela área de **RH**. É a etapa que irá **garantir a eficácia** de todo o ciclo de **gestão do clima organizacional**

Aula

Clima organizacional e o processo de pesquisa

Bloco

Papéis e responsabilidades

Papéis e Responsabilidades no Processo

- **Todos na empresa deverão ser envolvidos** de alguma forma no processo de gestão do clima organizacional
- Cada agente tem **diferentes papéis** nas diferentes etapas do ciclo
- Agentes de clima:
 1. Dirigentes
 2. RH
 3. Gestores
 4. Funcionários

Papéis e Responsabilidades no Processo

ETAPAS	PAPÉIS			
	DIRIGENTES	RECURSOS HUMANOS	GESTOR	PESSOAS
PRÉ-PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Comunicador	Valorizador Comunicador	Participam
PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Coordenador	Estimula com Neutralidade	Protagonista
PÓS-PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Consultor e Facilitador	Protagonista Coordenador Debatedor	Protagonista Compartilha
CONTINUIDADE	<i>Sponsor</i>	Animador	Monitorador Sustentação	Participam

Níveis de Maturidade em Clima Organizacional

Papéis	DIRIGENTES	RH	GESTOR	PESSOAS
Níveis de Maturidade				
Eventuais				
Entrantes				
Integradas				
Burocratas				

Níveis de Maturidade em Clima Organizacional

Papéis	DIRIGENTES	RH	GESTOR	PESSOAS
Níveis de Maturidade				
Eventuais	Ausentes	Gestão de Crise	Desobrigados	Balcão de Reclamações
Entrantes	Estimuladores	Principais Responsáveis	Aprendiz	Céticas "pagando para ver"
Integradas	Patrocinador Parte da Estratégia	Consultor Interno/ Facilitador	Principal Responsável	Responsabilidade Compartilhada
Burocratas	Ausentes	Tecnista e processual	Muito discurso e pouca prática	Irônicas

Qual é o maior desafio da Gestão do Clima Organizacional?

Níveis de Maturidade em Clima Organizacional

Papéis	DIRIGENTES		RH		GESTOR		PESSOAS	
	150M	Demais	150M	Demais	150M	Demais	150M	Demais
Eventuais	Ausentes 3% 8%		Gestão de Crise 0% 4%		Desobrigados 0% 3%		Balcão de Reclamações 0% 5%	
Entrantes	Estimuladores 31% 34%		Principais Responsáveis 24% 34%		Aprendiz 53% 63%		Céticas "pagando para ver" 21% 52%	
Integradas	Patrocinador Parte da Estratégia 62% 47%		Consultor Interno/ Facilitador 76% 57%		Principal Responsável 46% 23%		Responsabilidade Compartilhada 79% 40%	
Burocratas	Ausentes 4% 10%		Tecnista e processual 0% 4%		Muito discurso e pouca prática 1% 11%		Irônicas 0% 2%	

Nosso Papel

Enquanto RH

- Apresentar aos **dirigentes** a importância do seu envolvimento e **patrocínio** na iniciativa
- Buscar o **envolvimento** dos diferentes **agentes** em todas as etapas do ciclo de gestão do clima, apresentando as ações esperadas para que desempenhem o “**papel ideal**”
- Ser o **facilitador** durante todo o ciclo de gestão, **auxiliando** os demais agentes quando necessário e assumindo o papel de **protagonista durante a pesquisa** de clima
- Ser o “animador” do processo: **comunicação e gestão das ações**

Enquanto gestores

- **Valorizar a pesquisa** e entender a importância do clima organizacional para sua equipe
- Análise e reflexão sobre os resultados da pesquisa de sua área: **autoconhecimento**
- Ser o **protagonista** durante a **construção e implantação das ações** que irão melhorar o clima e a produtividade de sua área

Aula 2

Bloco

Análise dos resultados e conexão com a estratégia

Como analisar os resultados

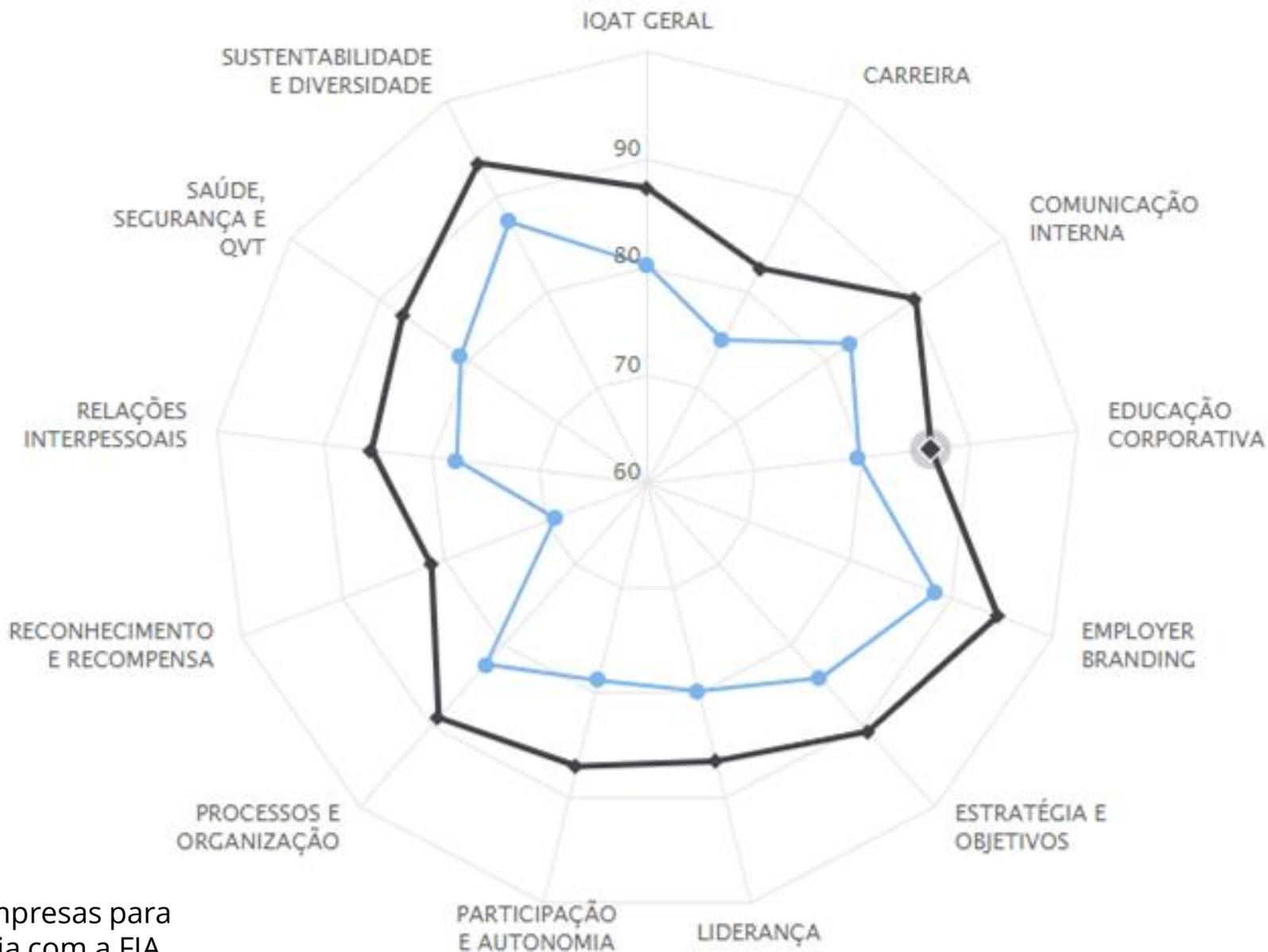
Análise dos resultados

Importância de uma referência externa

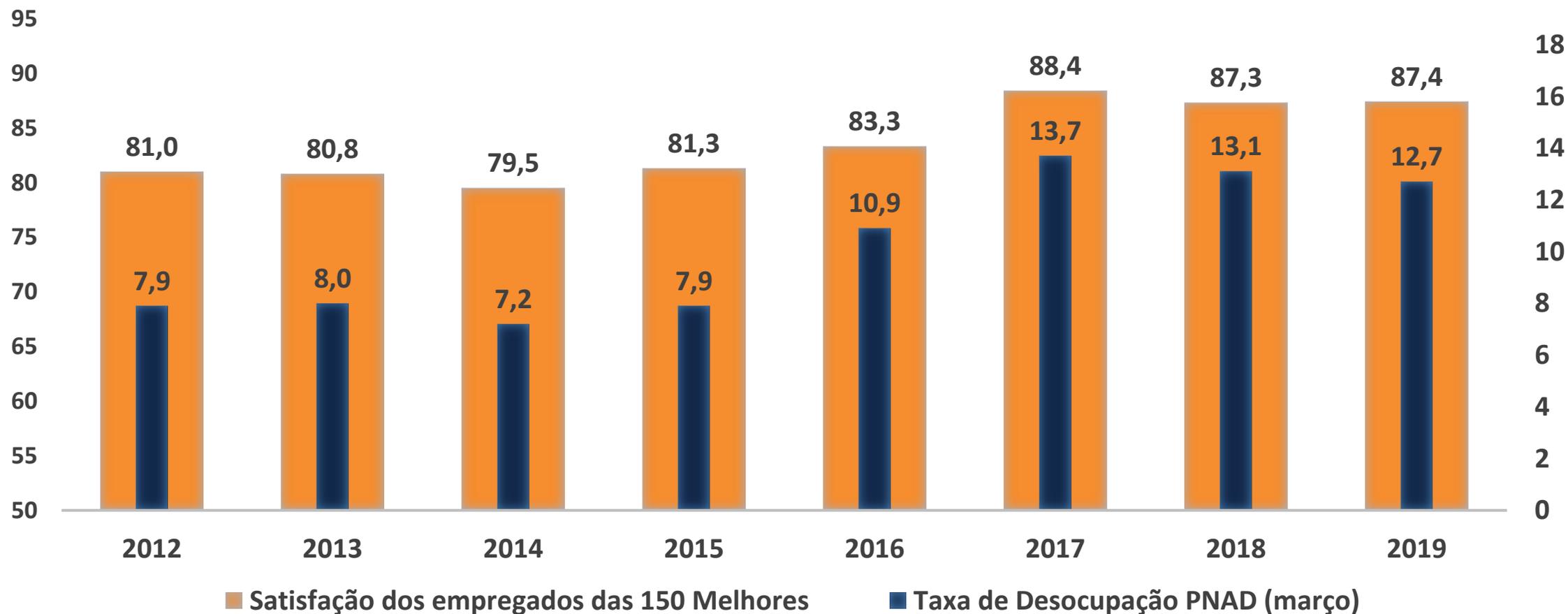
- Comparação de dados que tenham o mesmo padrão de avaliação
 1. Vieses de alta e de baixa
 2. Influência de elementos temporais e circunstanciais
(Exemplos: desemprego, pandemia)

Vieses de Assertivas e Temas

- 150 Melhores
- Não classificadas



Indicador médio de clima – 150 Melhores X Taxa de Desemprego



Indicador médio de clima – 150 Melhores

X

Taxa de Desemprego

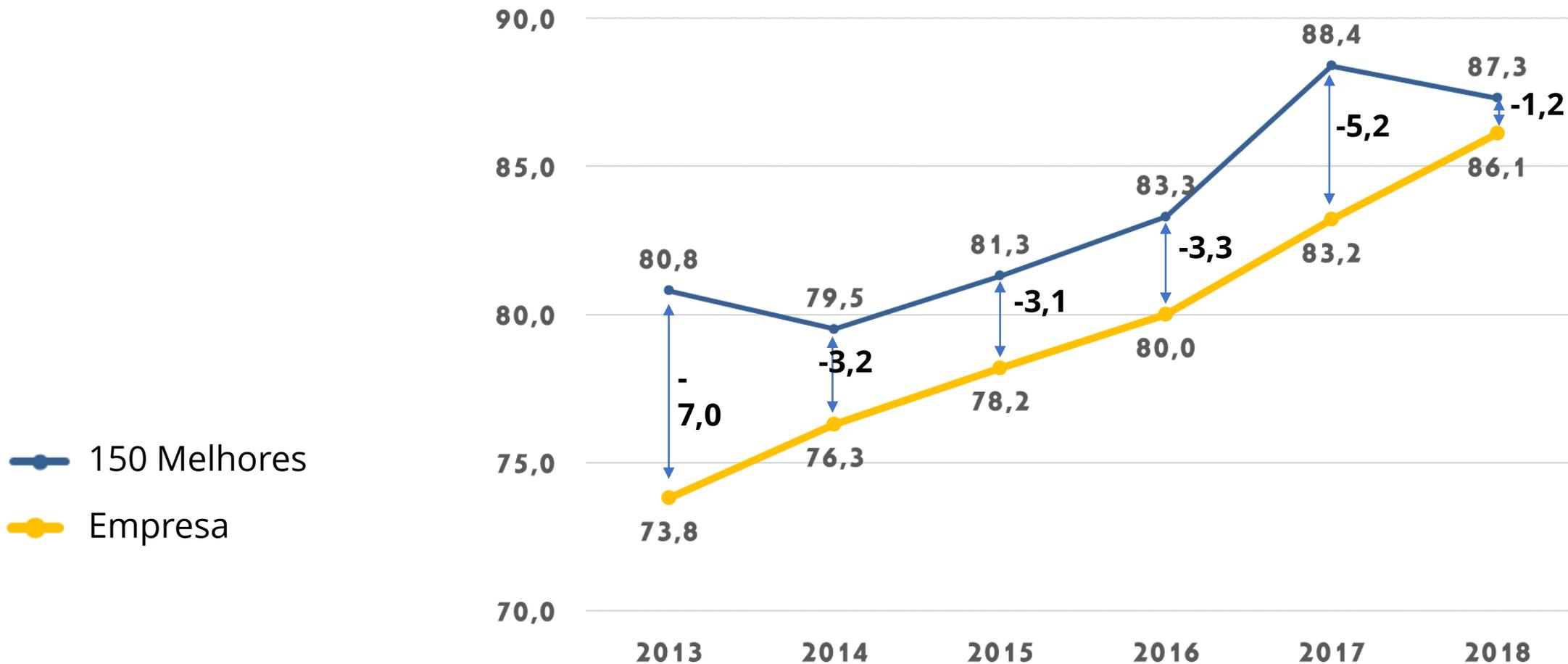
Índice de Correlação = 0,99

O Índice de Correlação sinaliza o quanto duas séries de dados estão relacionadas entre si.

Como referência:

- Uma correlação entre 0 e 0,30 é considerada baixa
- Uma correlação entre 0,30 e 0,70 é considerada média
- Uma correlação superior a 0,7 é considerada alta

Comparativos Históricos



Dados do "Guia Você S/A – As Melhores Empresas para se Trabalhar – 2018", realizado em parceria com a FIA

Uso de referências externas

- A ausência de uma referência externa é uma das principais desvantagens de fazer a pesquisa internamente
- O *gap* em relação à referência deve guiar as prioridades e os destaques da empresa (elimina o viés de assertivas e temas)
- Utilização de uma referência mensurada recentemente (elimina interferências temporais)
- Marcação de indicadores (Exemplo do método da ATMOSFERA FIA):
 - Resultados com diferença acima de **X** pontos das médias das 150 Melhores são considerados de **referência** e estarão pintados em **azul**.
 - Resultados com diferença abaixo de **X** pontos das médias das 150 Melhores são considerados **prioritários** e estarão pintados em **vermelho**.
 - Resultados intermediários são considerados em **desenvolvimento** e estarão pintados em **preto**.

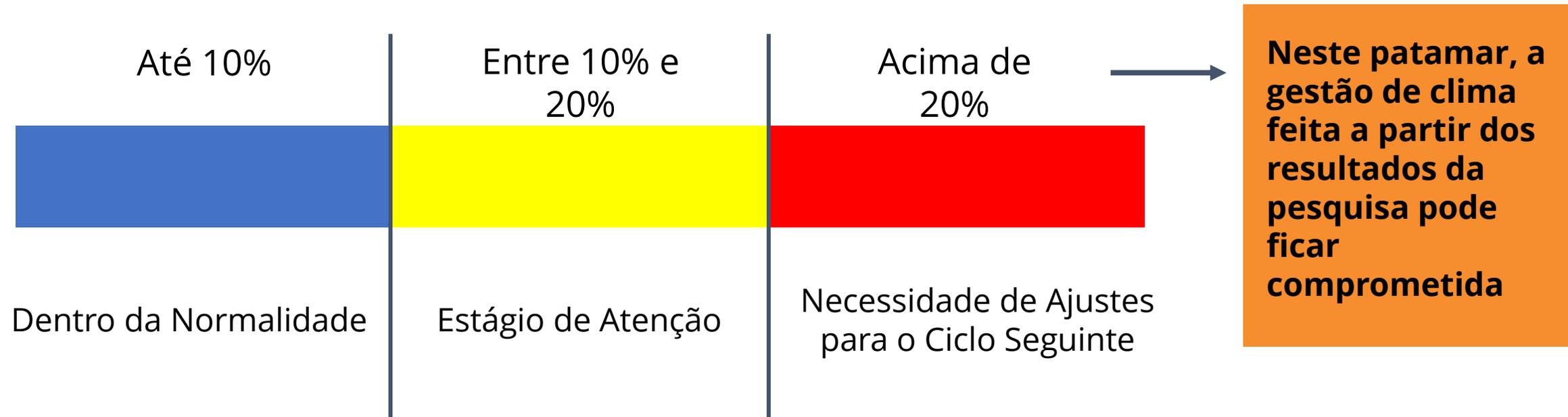
Comparativos Históricos

	EMPRESA 2018	EMPRESA Pesquisa de 2019	150 Melhores Pesquisa de 2019	Evolução Diferença entre Pesquisa de 2019 e 2018	Gap Diferença entre Pesquisa de 2019 e 150 Melhores
Número de respondentes	1556	5640	132684		
+ EMPLOYER BRANDING	95.5	88.4	94.6	-7.1	-6.2
+ SUSTENTABILIDADE E DIVERSIDADE	91.5	84.6	93.5	-6.9	-8.9
+ ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	90.1	81.6	90.7	-8.5	-9.1
+ PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO	85.5	79.9	89.0	-5.6	-9.1
+ RELAÇÕES INTERPESSOAIS	82.9	79.4	85.6	-3.5	-6.2
+ COMUNICAÇÃO INTERNA	86.6	78.2	90.1	-8.4	-11.9
+ SAÚDE, SEGURANÇA E QVT	81.6	77.0	87.4	-4.6	-10.4
+ LIDERANÇA	81.9	74.7	86.5	-7.2	-11.8
+ EDUCAÇÃO CORPORATIVA	78.9	71.9	86.4	-7.0	-14.5
+ PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA	82.5	70.7	87.0	-11.8	-16.3
+ RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	75.5	69.3	81.3	-6.2	-12.0
+ CARREIRA	74.5	66.0	82.5	-8.5	-16.5
+ ASSERTIVAS PERSONALIZADAS	ND	65.9	ND	ND	ND
<u>IQAT GERAL</u>	<u>82.9</u>	<u>75.9</u>	<u>87.4</u>	<u>-7.0</u>	<u>-11.5</u>

-6
-10

Nível de (não) Identificação nas Variáveis de Perfil

- Indica o nível de confiança das pessoas no processo de pesquisa
- Pode sinalizar problemas ocorridos na construção do questionário (variáveis de perfil)



Aula 2 | Análise dos resultados e conexão com a estratégia

Bloco | Devolução dos resultados e construção de planos de ação

Apresentação dos resultados

RH (quando feito por uma consultoria externa)

- Apresentação completa dos resultados
- Diagnóstico detalhado
- Discussão das ações recomendadas

Apresentação dos resultados

Dirigentes

- Apresentação dos **principais resultados**
- Reforçar a **importância do patrocínio** dos dirigentes na continuidade do ciclo para elevar as chances de sucesso do processo
- Momento de **definição das faixas** de classificação para análise dos resultados
 - Utilizar comparativos externos – **recomendado**
 - Utilizar faixas fixas – **não recomendado** (quando não há referência externa)
- **Validar ações**

Apresentação dos resultados

Gestores

- Apresentação dos **resultados gerais**
- Maior foco nos **resultados de sua área**
- Evitar mostrar resultados de um gestor para o outro
- Orientar o gestor sobre seu papel para a continuidade do ciclo
 - **Comunicação** dos resultados à área
 - Construção e implantação dos **planos de ação**
 - **Monitoramento** constante do clima organizacional

Apresentação dos resultados

Funcionários (canais institucionais)

- Comunicação de **resultados positivos** ou informações **não críticas**
 - Participação
 - Índice geral
 - Evolução geral do índice em relação ao ano anterior
 - Primeiros indicativos de ações para melhoria das condições de trabalho

Apresentação dos resultados

Funcionários (entregue pelo gestor)

- Comunicação dos gestores à equipe
 - **Iniciar** mostrando índices gerais da área e os **pontos positivos**
 - Colher **percepções** do time sobre o **processo** da pesquisa
 - Abordar pontos **críticos** como **oportunidades** de melhoria
 - Incentivar a **interpretação** dos resultados pelo time
 - Pedir exemplos de situações, **evidências**
 - Iniciar o desenvolvimento do plano de ação - **envolver o time** na **construção das ações** e atribuição de responsáveis (legitimidade)

Grupos Focais – quando usar?

- Utilizados quando há **necessidade** de coletar **mais informações** após a pesquisa
 - Resultado **inconclusivo**
 - Identificação de **falhas** no processo de coleta de dados
 - Apuração de resultados muito baixos, especialmente nos indicadores de liderança – situações em que o **líder** da equipe **não terá condições de conduzir a reversão** da situação sozinho

Alçada de Decisão



Alçada de Decisão - Exemplos

Alçada Local (Gestor e Equipe)

“Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho”

Alçada Corporativa (RH e Dirigentes)

“Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade”

Influência das ações

Variáveis Antecedentes

(influenciáveis por meio de ações diretas, devem estar associadas a ações de clima)

“Participo da definição das minhas metas de trabalho”

Justiça na carreira

Qualidade dos processos / Comunicação

Suporte material (instalações, equipamentos, salário, benefícios)

Confiança nos colegas / Relação entre áreas

Qualidade dos produtos e serviços

Equilíbrio de tempo / horário de saída

Atuação da liderança

Educação corporativa / Ambiente de aprendizagem

Participação (acolhimento de sugestões)

Objetivas

Variáveis Consequentes

(resultante de um conjunto amplo de fatores, devem estar associadas a movimentos de mudança, gestão da cultura)

“Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor”

Orgulho de pertencer

Recomendaria a amigos

Percepção de sustentabilidade

Confiança na empresa

Satisfação com o trabalho

Trabalhar na empresa torna

Realização profissional

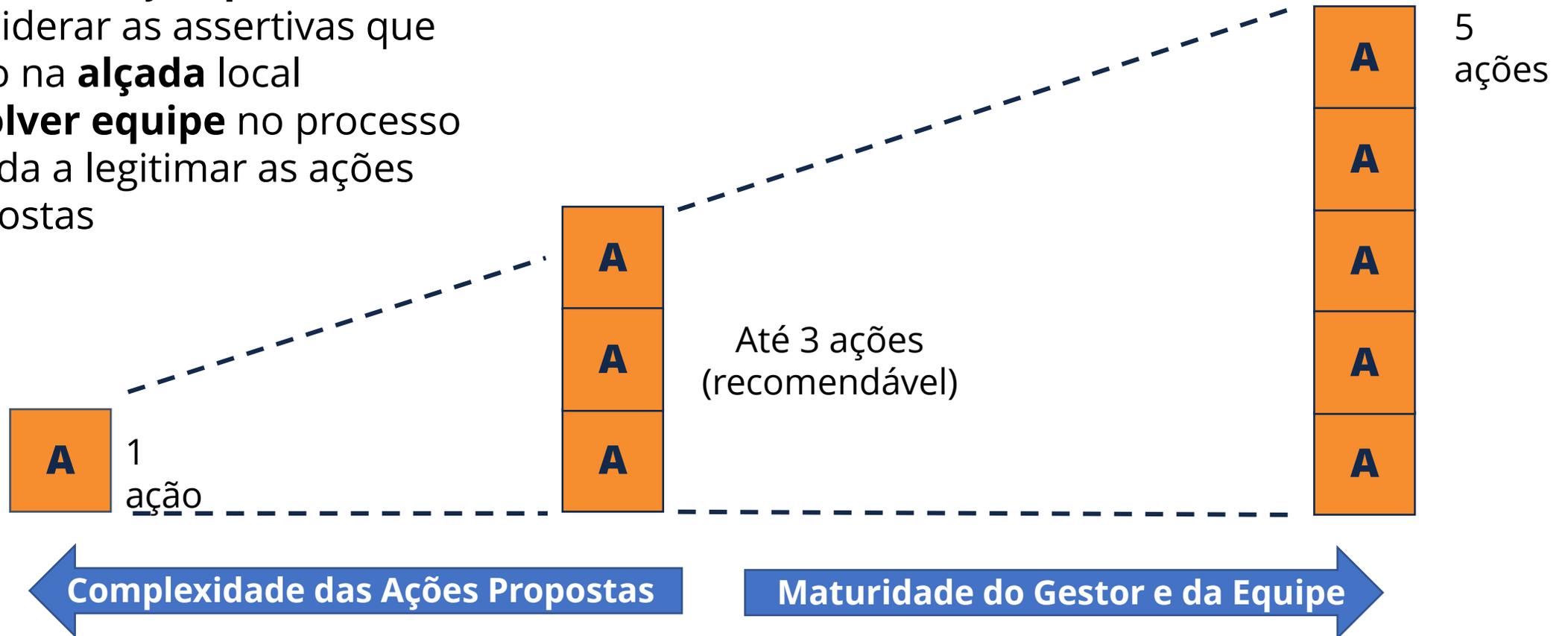
Empoderamento (faço a diferença)

Subjetivas



Definindo as Ações Locais

- Definir quais assertivas serão foco de atuação, **prioridades**
- Considerar as assertivas que estão na **alçada** local
- **Envolver equipe** no processo
– ajuda a legitimar as ações propostas



Construção das ações

Informações do plano

- Área
- Responsável pela Ação
- Nome da Ação
- Data de Início
- Data de Término
- Indicadores Associados
- A que Assertiva se refere a Ação
- Orçamento Previsto
- Etapas da Ação
- Status do projeto

Validação dos planos



**Instância
de
Validação**

Avaliação da efetividade das ações – RH

- Prazo definido
- Orçamento factível
- Alinhamento com as diretrizes estratégicas
- Mão de obra disponível
- Escopo consistente e exequível
- Atribuição de Resultados esperados
- Alçada correta

Aula 2 | Análise dos resultados e conexão com a estratégia

Bloco | Papel da liderança no clima organizacional

Papéis e Responsabilidades no Processo

ETAPAS	PAPÉIS			
	DIRIGENTES	RECURSOS HUMANOS	GESTOR	PESSOAS
PRÉ PESQUISA	Sponsor	Comunicador	Valorizador Comunicador	Participam
PESQUISA	Sponsor	Coordenador	Estimula com Neutralidade	Protagonista
PÓS - PESQUISA	Sponsor	Consultor e Facilitador	Protagonista Coordenador Debatedor	Protagonista Compartilha
CONTINUIDADE	Sponsor	Animador	Monitorador Sustentação	Participam

Ações de Sensibilização da Liderança

- Montagem de **roadshows** para apresentar a pesquisa e papel aos gestores antes da pesquisa:
 - Prezar pela **qualidade** da informação no processo de coleta – não influenciar
 - Papel do gestor no processo – **principal responsável** pelo clima e **promotor da responsabilidade compartilhada**
 - Indicadores **críticos** devem ser tratados como **oportunidades**
 - **Orientar o pós-pesquisa e continuidade** (formulação das ações e implementação)

Papel da Liderança no Processo

Em quais etapas do processo de gestão do clima o gestor de área é envolvido?

150
Melhores

Não
Classificadas

Definição do período de aplicação

19,3%

15,2%

Definição das metas de clima organizacional de sua área

32,7%

15,6%

Divulgação da pesquisa para a equipe

83,3%

70,6%

Estímulo à participação da equipe

96,0%

84,0%

Divulgação dos resultados da pesquisa

91,3%

68,8%

Construção do plano de ação

85,3%

61,5%

Monitoramento do clima organizacional entre os ciclos de pesquisa por meio de reuniões com a equipe

62,0%

32,5%

Reporte da implementação do plano de ação

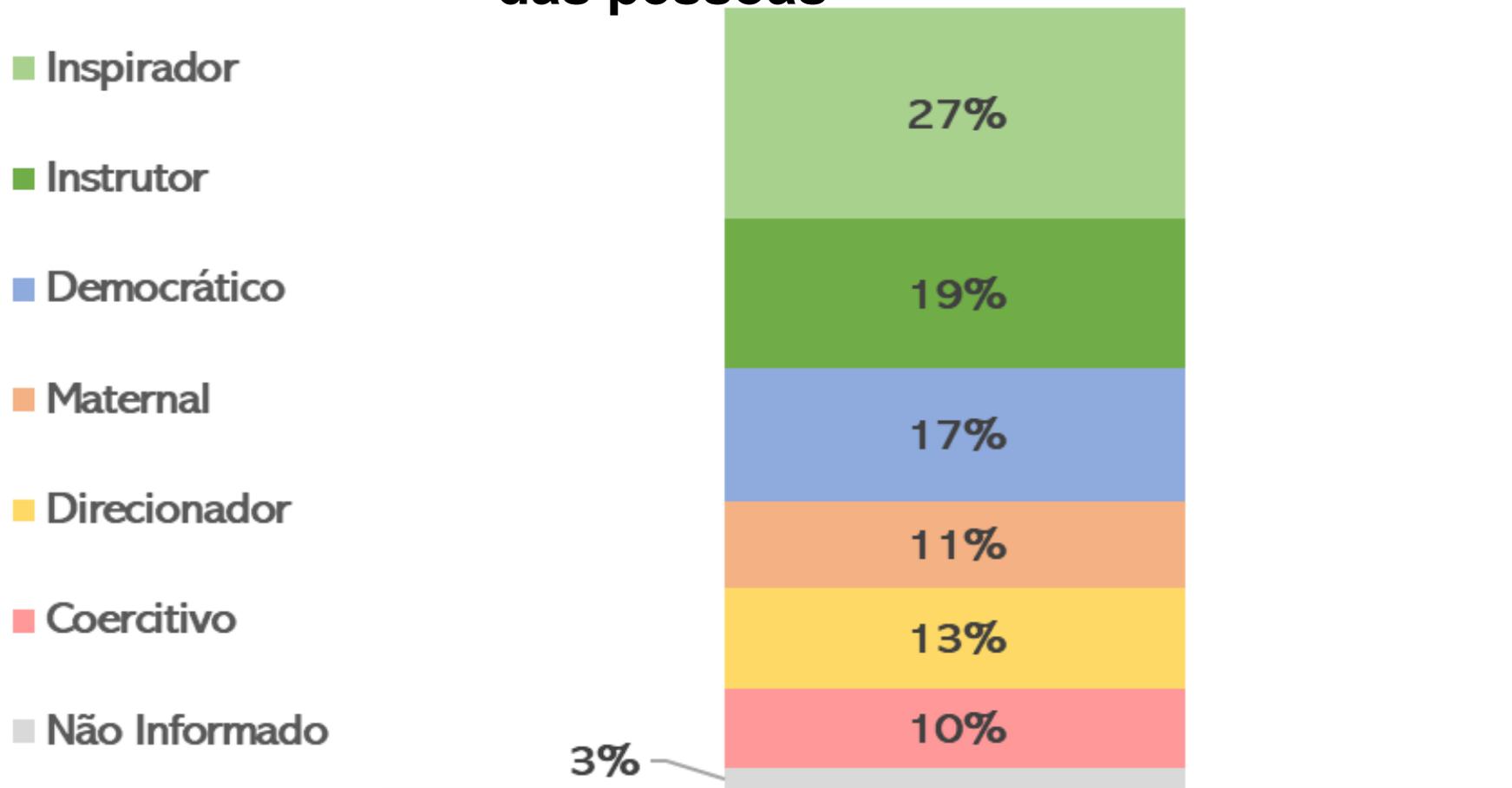
78,0%

54,5%

Estilo de Liderança - Goleman

- O estilo de um líder não depende só de sua personalidade. Ele **pode ser aprendido** e deve estar de acordo com o momento do negócio.
- O ideal não é ter um estilo único de gestão, mas sim **dominar diversos estilos** de liderança e conseguir acionar cada um deles conforme o **contexto**.
- Quando o gestor não consegue alternar entre os estilos, ele pode ser formada uma equipe com membros que se adequam ao seu perfil de liderança, mas não é ideal.
- Quanto **mais estilos** um gestor conseguir adotar situacionalmente, **melhor**.

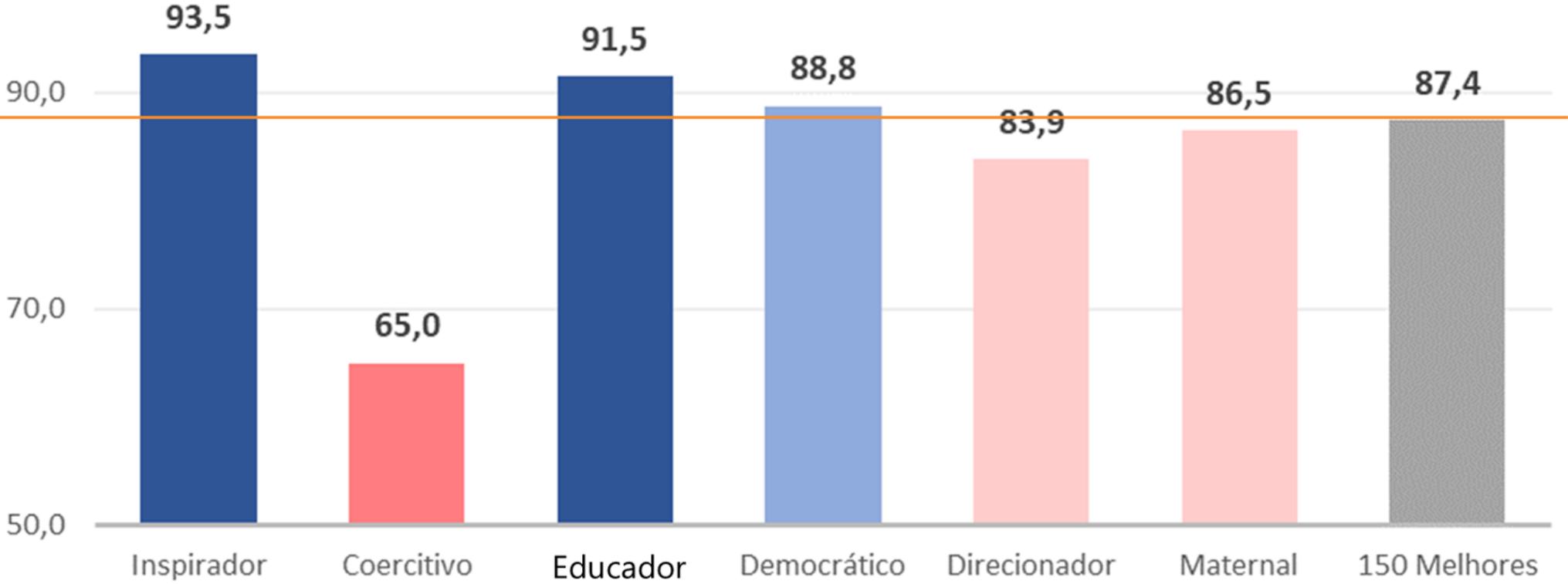
Proporção do Estilo de Liderança praticado pelo gestor imediato, na visão das pessoas



150 Melhores

Dados do "Guia Você S/A - As Melhores Empresas para se Trabalhar - 2019", realizado em parceria com a FIA

Estilo de Liderança - Impacto no Clima



Dados do "Guia Você S/A - As Melhores Empresas para se Trabalhar - 2019", realizado em parceria com a FIA

Aula 2

Análise dos resultados e conexão com a estratégia

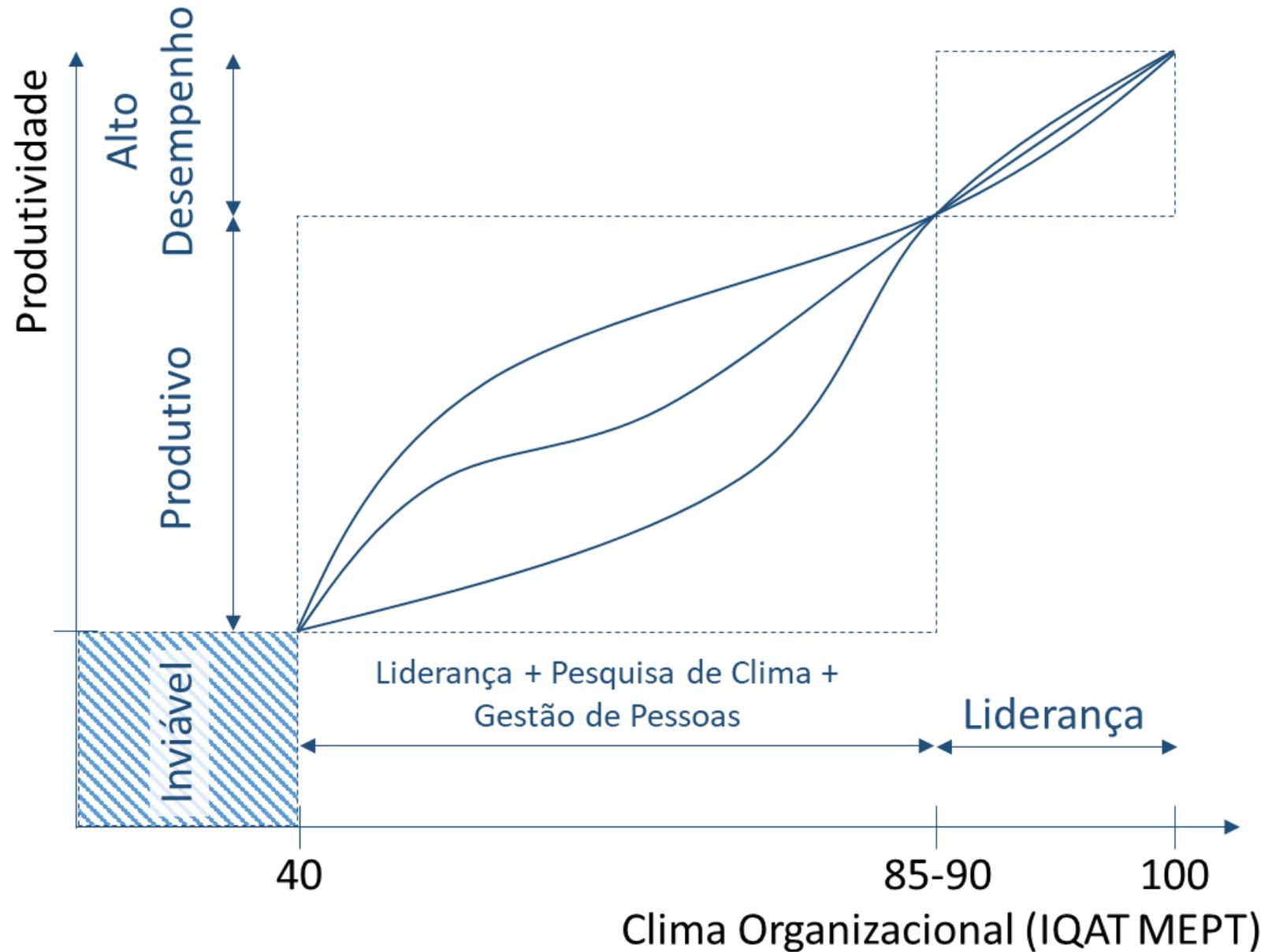
Bloco

Metas de clima e conexão com a produtividade e resultados

Metas de Clima Organizacional

- A associação de metas ao processo depende de um **processo maduro** e de uma **cultura de gestão de clima** bastante **desenvolvida** – Nível de Maturidade das Integradas
- As metas podem estar associadas a:
 - Proporção de participação
 - Índices de clima organizacional: geral, por temas e/ou assertivas
 - Desenvolvimento e implantação dos planos de ação

Metas de Clima Organizacional



Metas de Clima Organizacional

As metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional influenciam na remuneração variável da empresa?

	150 Melhores	Não Classificadas
Influenciam na remuneração dos <u>dirigentes</u>	17,3%	2,6%
Menos de 1%	0,0%	0,0%
Mais de 1% até 3%	2,0%	0,4%
Mais de 3% até 5%	4,7%	0,9%
Mais de 5% até 10%	6,7%	0,9%
Mais de 10% até 20%	2,7%	0,4%
Mais de 20%	1,3%	0,0%

Metas de Clima Organizacional

As metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional influenciam na remuneração variável da empresa?

	150 Melhores	Não Classificadas
Influenciam na remuneração dos <u>gestores</u>	20,7%	4,3%
Menos de 1%	0,0%	0,4%
Mais de 1% até 3%	0,7%	0,9%
Mais de 3% até 5%	5,3%	0,9%
Mais de 5% até 10%	8,7%	0,9%
Mais de 10% até 20%	3,3%	1,3%
Mais de 20%	2,7%	0,0%

Metas de Clima Organizacional

As metas relacionadas ao processo de gestão do clima organizacional influenciam na remuneração variável da empresa?

	150 Melhores	Não Classificadas
Influenciam na remuneração dos demais funcionários (não recomendado, pode provocar distorção)	3,3%	0,9%
Menos de 1%	0,0%	0,0%
Mais de 1% até 3%	0,0%	0,4%
Mais de 3% até 5%	2,0%	0,4%
Mais de 5% até 10%	0,0%	0,0%
Mais de 10% até 20%	0,0%	0,0%
Mais de 20%	1,3%	0,0%

Dados do "Guia Você S/A – As Melhores Empresas para se Trabalhar – 2019", realizado em parceria com a FIA

Composição das Metas

Para o **primeiro ciclo** de clima organizacional, utilizar principalmente:

- Índice de participação
- Índice de clima organizacional geral
- Sucesso na implantação dos planos de ação

A partir do **segundo ciclo**, a meta deverá considerar a **evolução do indicador** de um ciclo para o outro.

Podem ter um peso maior também as **assertivas ou temas dos planos de ação**, principalmente quando houver um **indicador de negócio** associado.

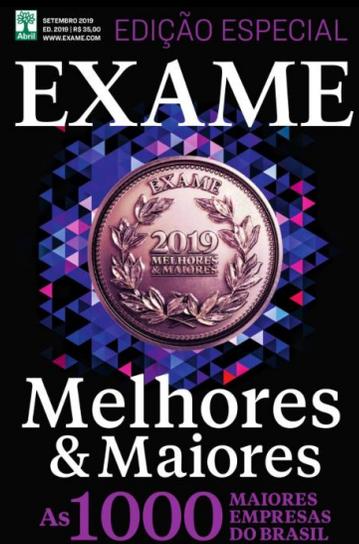
Conexão com o resultado do negócio

Para tornar a utilização de metas um processo maduro, que permita verificar a efetividade das ações relacionadas ao clima organizacional, recomenda-se associar dados históricos de clima com indicadores de desempenho da organização

São exemplos:

- Rentabilidade
- Performance operacional (EBITDA)
- Produtividade
- Resistência / adesão aos movimentos de mudança

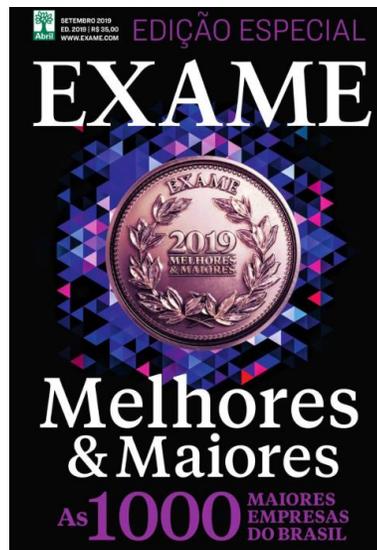
Rentabilidade



Rentabilidade



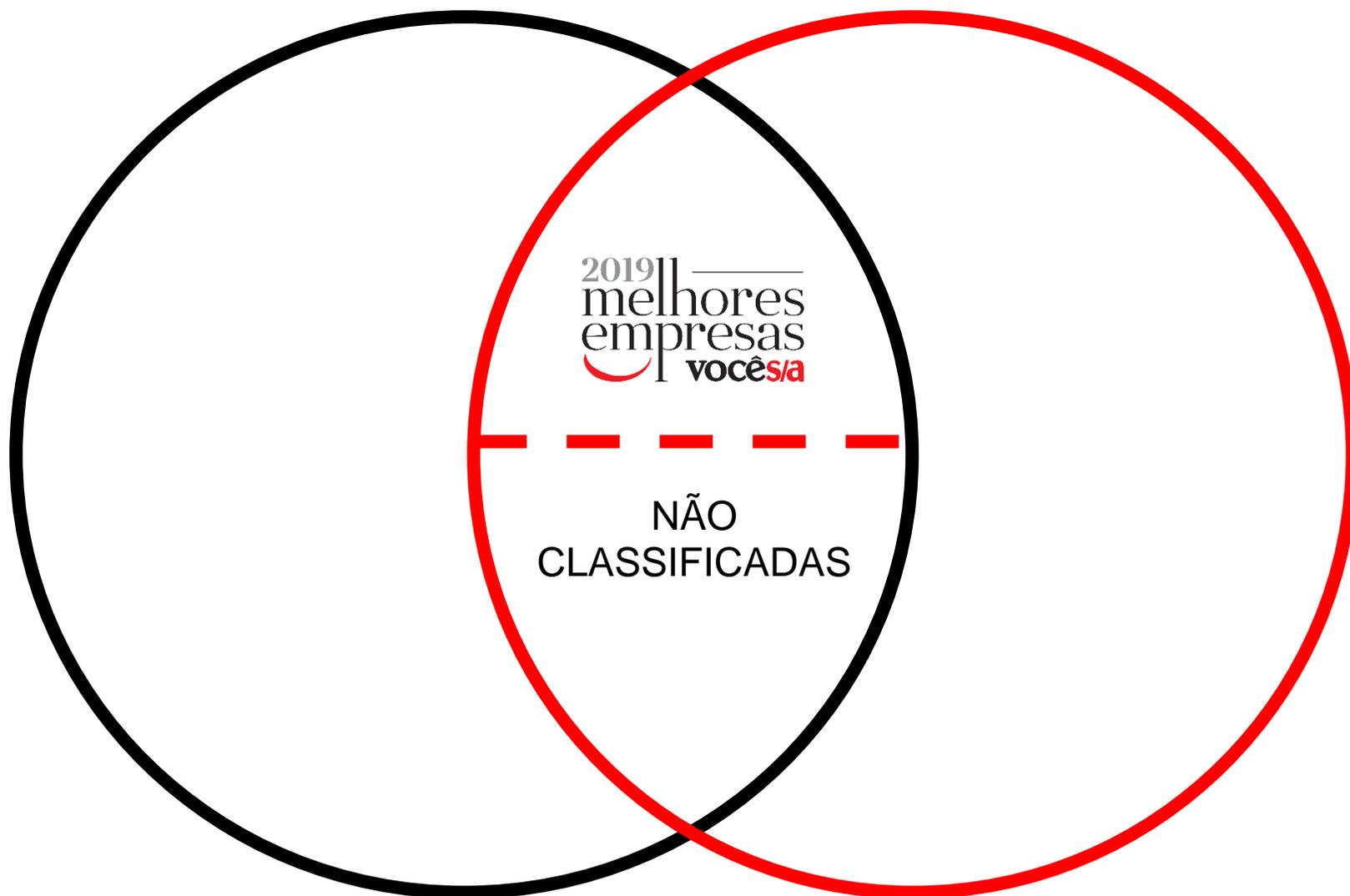
Rentabilidade



Empresas
que
aparecem
nas duas
listas

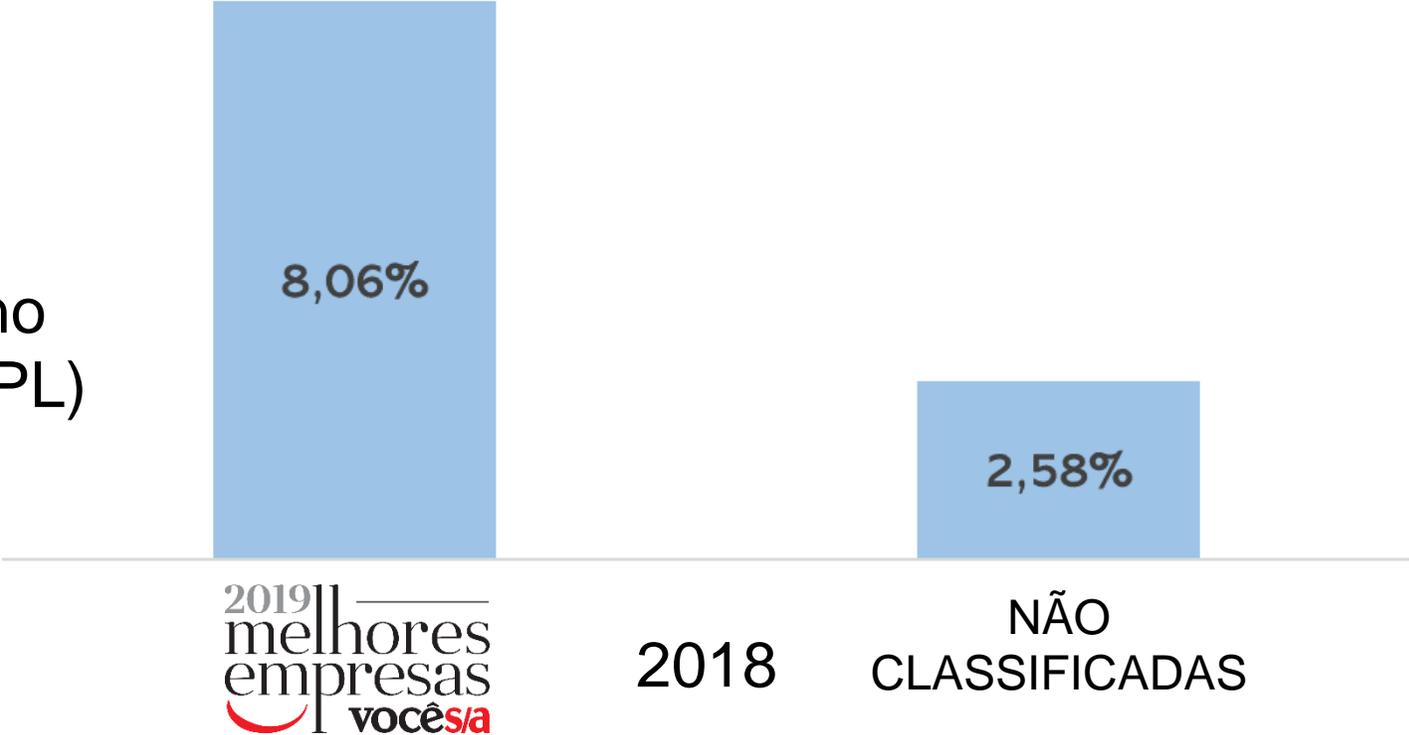
2019 | ———
melhores
empresas
| você **s/a**

Rentabilidade

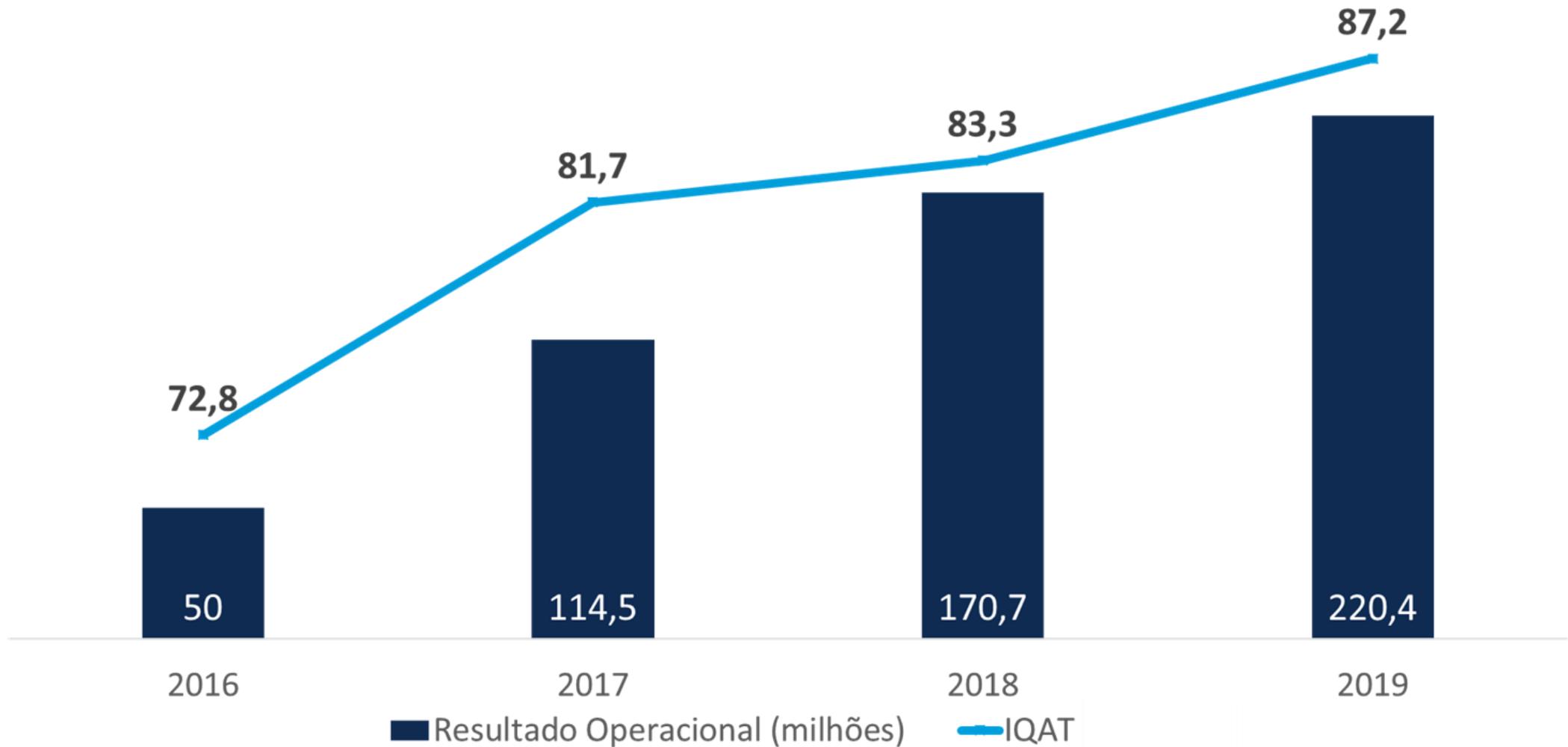


Rentabilidade

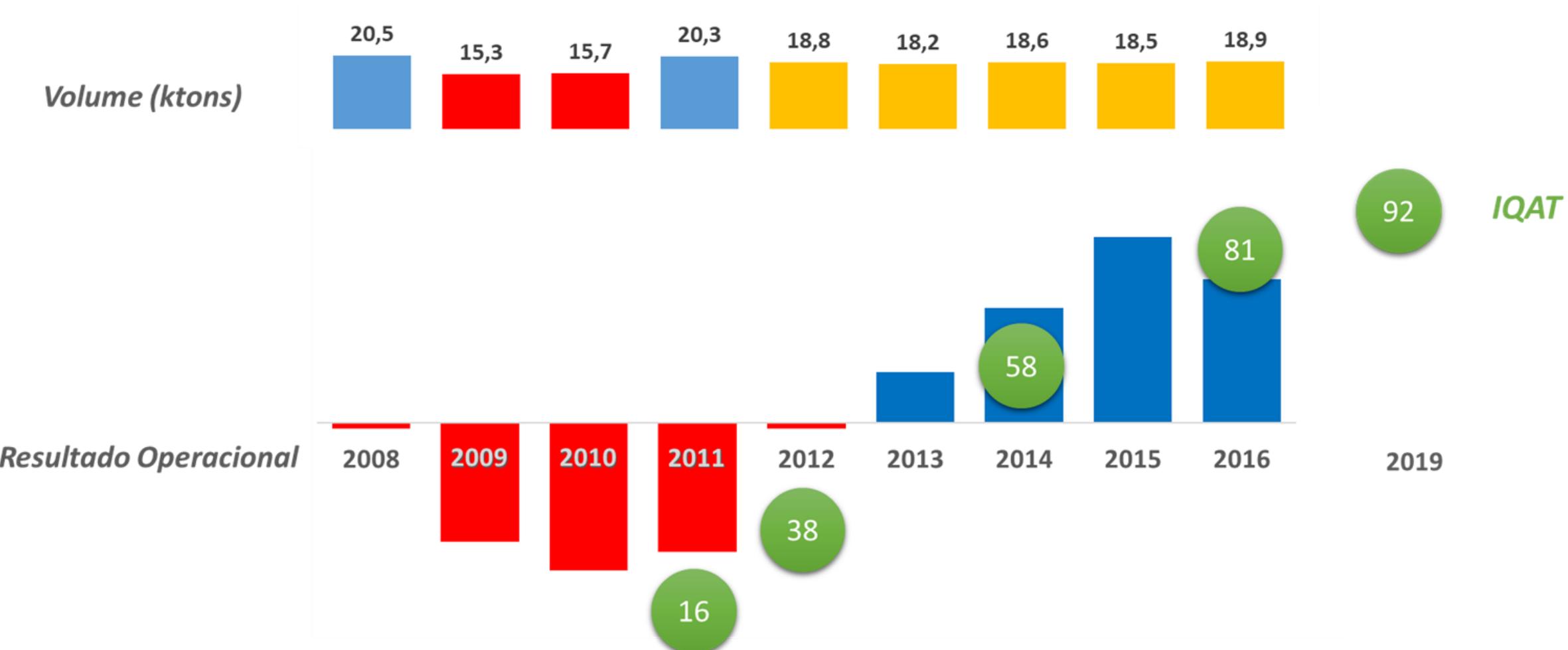
$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \text{ROE (Retorno sobre o PL)}$$



Performance Operacional



Performance Operacional



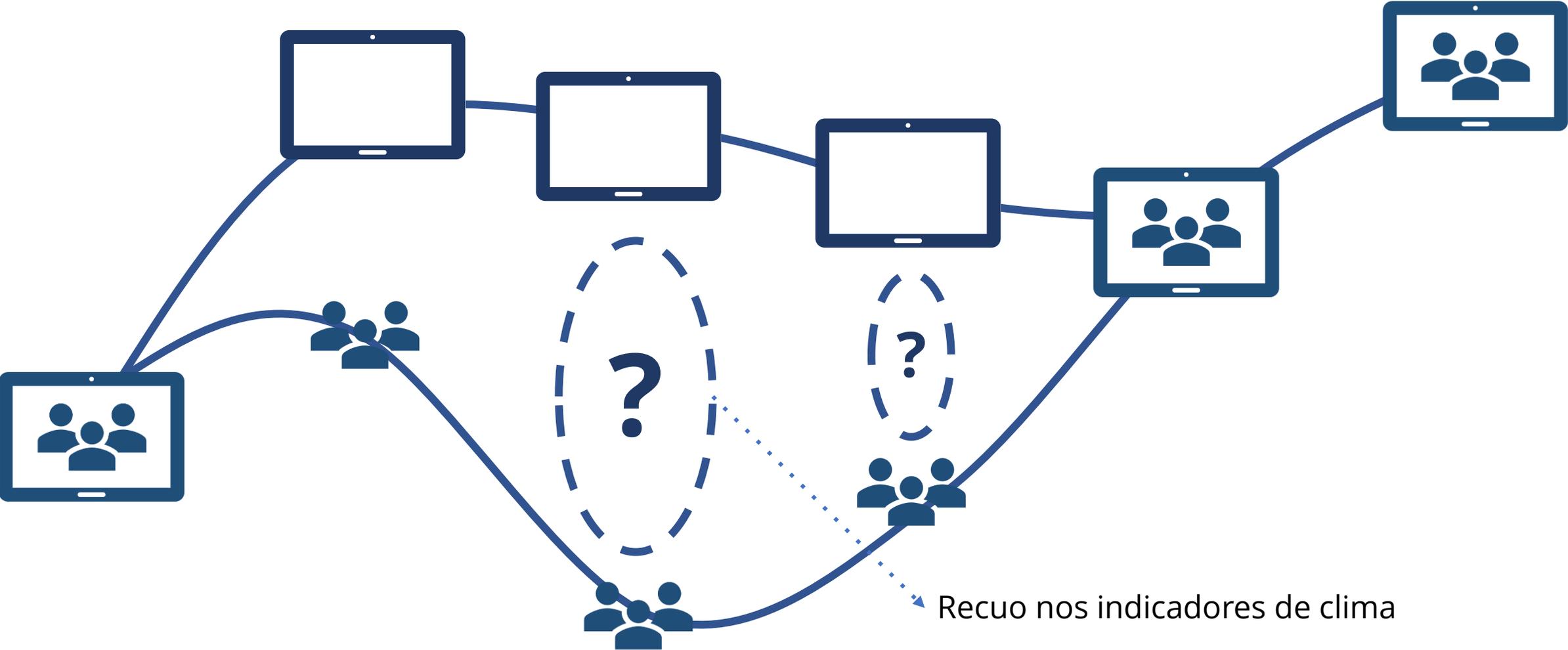
Produtividade

Área Industrial – 320 funcionários		
<u>Ano</u>	Percentual de atingimento das metas propostas (BSC)	Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT)
Ano 1	97,7%	75,4
Ano 2	102,8%	75,5
Ano 3	102,6%	79,5
Ano 4	106,3%	82,5
Ano 5	103,1%	79,4
Índice de Correlação $r = 0,804$		

Gestão da Mudança - Resistência / Adesão



Gestão da Mudança - Resistência / Adesão



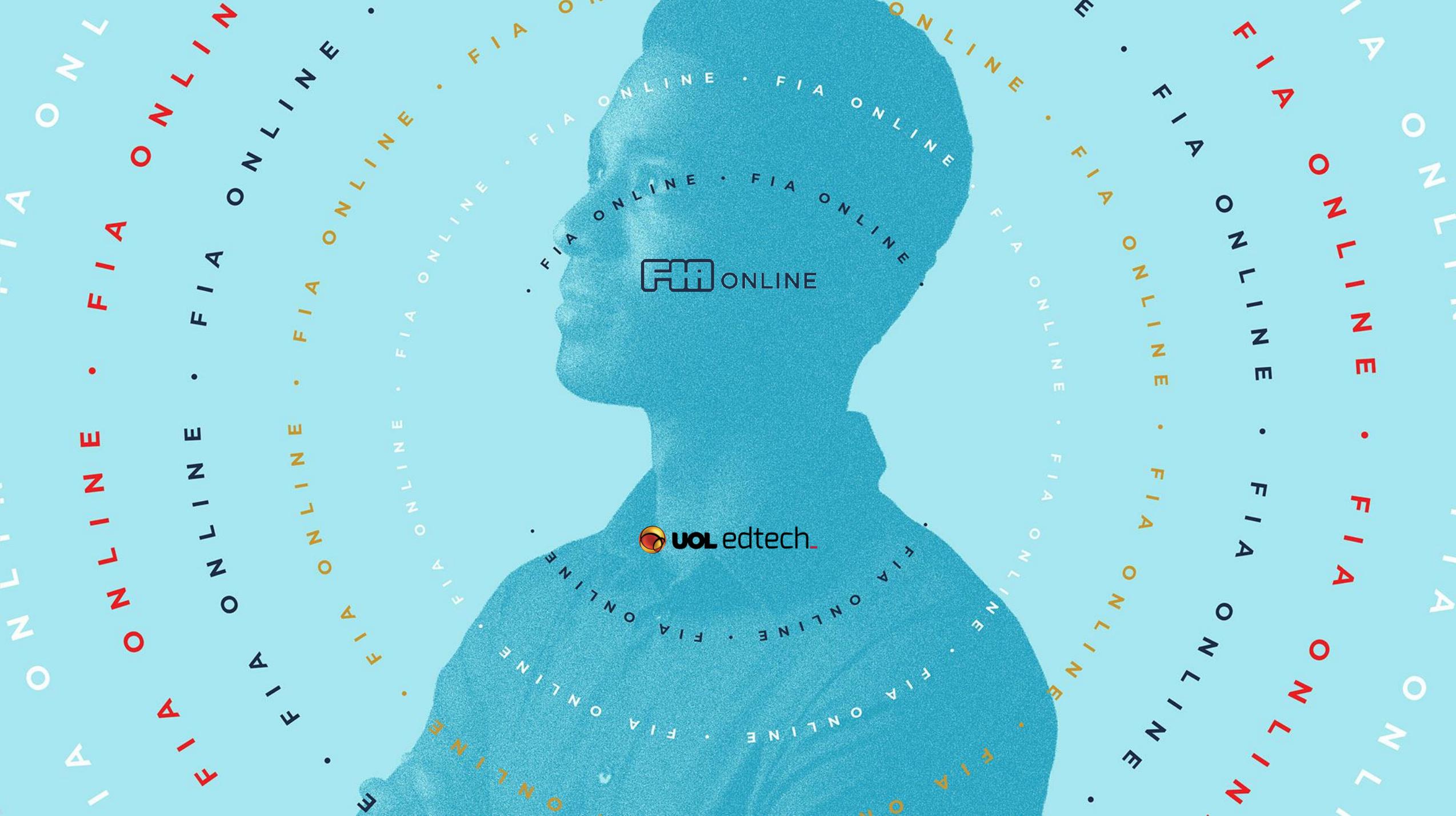
спасибо 谢谢
GRACIAS

OBRIGADO

ありがとうございました MERCI

DANKE धन्यवाद

شُكْرًا **THANK YOU**



FIA ONLINE

 **UOL edtech**