

ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO E RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

SIMONE RUCHDI BARAKAT
USP - Universidade de São Paulo
simonebarakat@gmail.com

GIULIANA ISABELLA
USP - Universidade de São Paulo
giuliana.isabella@gmail.com

Área Temática: Gestão Socioambiental - Tema: Desempenho Social Corporativo

ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO E RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

RESUMO

Diversos estudos buscam encontrar uma relação positiva entre Desempenho Social Corporativo (CSP) e Desempenho Financeiro Corporativo (CFP). Contudo, até o momento, não se pode afirmar que existe uma relação direta entre CSP e CFP. Há diversos recursos intangíveis da empresa, como inovação, recursos humanos, reputação e cultura organizacional que influenciam nessa relação. O presente estudo busca investigar uma das mais importantes variáveis da empresa, os recursos humanos. Por meio da Retenção e Satisfação de Funcionários, verifica-se a existência de uma associação positiva entre CSP com o Recurso Humano da Empresa. Para atingir esse objetivo, utilizou-se um banco de dados com respostas de 53.235 funcionários de 150 empresas, assim como respostas dessas empresas sobre suas atividades. A análise foi feita por meio da técnica de regressão linear. Como principal resultado do estudo, encontrou-se que há uma associação positiva entre CSP e Retenção de Funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho Social Corporativo, Retenção de Funcionários, Satisfação de Funcionários.

ABSTRACT

Several studies have sought to find a positive relationship between Corporate Social Performance (CSP) and Corporate Financial Performance (CFP). However, to date, it is not possible to state that there is a direct relationship between CSP and CFP. The intangible assets of the company, such as innovation, human resources, reputation and organizational culture are mediating variables of this relationship. This study investigates one of the most important variables of the company, the human resources. Through the Retention and Satisfaction of employees, it was verified the existence of a positive association between CSP and company's Human Resources. To achieve this objective, a database with answers of 53,235 employees of 150 companies was used, as well as responses from these companies about their activities. The analysis was performed by linear regression technique. The main result of the study was a positive association between CSP and retention of employees.

KEYWORDS: Corporate Social Performance, Employee Retention, Employee Satisfaction.

ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO E RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

INTRODUÇÃO

Diversos estudos empíricos em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) buscaram testar a relação entre Desempenho Social Corporativo, em inglês *Corporate Social Performance*, (CSP) e Desempenho Financeiro Corporativo, em inglês *Corporate Finance Performance* (CFP) (BOAVENTURA; SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012; McWILLIAMS; SIEGEL, 2011), porém os resultados encontrados são ambíguos. Enquanto algumas pesquisas mostram uma associação positiva entre os dois desempenhos, outras encontraram uma relação neutra e outras, ainda, uma associação negativa (CRANE *et al.*, 2008). Com o objetivo de analisar essa discrepância, algumas meta-análises foram realizadas e obtiveram uma relação positiva como resultado entre os dois desempenhos (ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; MARGOLIS; WALSH, 2003). Contudo, não se pode afirmar que existe uma relação direta entre CSP e CFP, visto que várias variáveis podem estar influenciando nessa relação.

Alguns autores vêm mostrando que recursos intangíveis da empresa, como inovação, recursos humanos, reputação e cultura organizacional são variáveis mediadoras dessa relação (SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010; BARNETT, 2007). Para eles, a CSP terá um efeito positivo na CFP caso possibilite o desenvolvimento de recursos intangíveis, caso contrário poderá ter efeitos neutros e até mesmo negativos.

Dessa forma, torna-se importante investigar não somente a relação direta entre CSP e CFP como já vem sendo estudado, mas também as relações entre a CSP e recursos intangíveis que mediam essa relação. De acordo com Tziner *et al.* (2011), são poucos os estudos que exploram a relação empregados e CSR. Sendo assim, com o objetivo de delimitar-se o presente estudo, buscou-se estudar apenas um dos recursos intangíveis da empresa: os recursos humanos, que representam, cada vez mais, uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (BARTLETT; GHOSHAL, 2013). O sucesso da empresa está cada vez mais associado a sua capacidade de criar, gerenciar e transferir conhecimento, e, portanto, ter funcionários qualificados pode se tornar uma vantagem competitiva (TEECE, 1998).

Uma consequência importante da gestão de recursos humanos é a retenção de funcionários na empresa e a sua satisfação com relação ao trabalho (CHAPMAN, 2005). Com maior retenção e satisfação de funcionários, haverá uma contribuição para imagem da organização, podendo levar a atratividade de novos funcionários qualificados e gerando mais vantagem competitiva para empresa.

A CSP é um atributo organizacional que pode contribuir com a maior retenção e satisfação dos funcionários. A percepção de que a empresa é socialmente responsável e que considera em sua estratégia questões, como preservação do meio ambiente e diversidade, influencia sua imagem como boa empregadora. A empresa que possui com uma boa CSP tem maiores chances de ter bom clima organizacional e de recrutar e reter os melhores talentos (BRANCO; RODRIGUES, 2006; FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; TZINER *et al.*, 2011). Portanto, o presente estudo busca investigar a relação entre CSP e Retenção de Funcionários, e CSP e Satisfação de Funcionários, contribuindo com a discussão sobre os impactos da CSP na gestão de recursos humanos e na geração de vantagem competitiva para a empresa.

Esse artigo está dividido da seguinte forma: no capítulo de fundamentação teórica duas hipóteses relacionadas ao objetivo desse trabalho são desenvolvidas, nos procedimentos metodológicos descreve-se o banco de dados utilizado e a forma de mensuração de cada construto, em seguida têm-se as análises dos resultados. Finaliza-se o artigo com uma

discussão de aplicações práticas dos resultados desse trabalho seguida das limitações do estudo e de sugestões de pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desempenho Social Corporativo

O Desempenho Social Corporativo (CSP) é conceituado como o amplo conjunto de estratégias e práticas operacionais que a empresa desenvolve para lidar e criar relacionamentos com os seus inúmeros *stakeholders* e com o meio ambiente (WADDOCK, 2004). Os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades. Direitos ou interesses reivindicados são resultado de ações tomadas pela empresa, podendo ser de ordem legal ou moral e individual ou coletiva. Os *stakeholders* podem ser divididos em dois grandes grupos: internos e externos. Os *stakeholders* internos são os públicos de interesse que estão dentro da organização, como sócios, acionistas, diretores, funcionários, e outros. *Stakeholder* externo é qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que tenha um interesse real ou potencial, ou que interfira de alguma forma na capacidade da organização de alcançar seus objetivos, mas que está fora da organização. Podem ser clientes, fornecedores, comunidade na qual a empresa opera, sindicatos, parceiros, terceiros que prestam serviço à organização, mídia e formadores de opinião, poder público municipal, estadual e federal, e outros (CLARKSON, 1995).

A configuração, na organização empresarial, de princípios de responsabilidade social, processos de respostas a exigências sociais e políticas, programas e resultados tangíveis, que refletem a relação da empresa com a sociedade caracterizam a CSP (WOOD, 1991). Nessa lógica, as empresas, além das responsabilidades econômicas e legais, também possuem responsabilidades com os problemas sociais causados pelos negócios ou por outros motivos. Isso inclui exigências éticas e ações discricionárias ou filantrópicas realizadas pelas empresas em favor da sociedade. Em outras palavras, melhorar a CSP significa alterar o comportamento organizacional para produzir menos danos e resultados mais benéficos para a sociedade (WOOD, 1991).

A fim de determinar responsabilidades específicas, autores dessa teoria dão ênfase à importância de prestar atenção às expectativas dos *stakeholders* com relação à empresa e às necessidades sociais. Entre outros argumentos da CSP, é enfatizado que os negócios possuem poder, e poder requer responsabilidade. É enfatizado também que a empresa ficaria vulnerável caso seu desempenho fosse contrário às expectativas das pessoas que constituem o ambiente social da empresa (DAVIS, 1975). A reputação da empresa é relacionada também à aceitação da comunidade na qual ela opera. Não obstante, as consequências econômicas de longo prazo para a empresa, as quais nem sempre são fáceis de medir, não são a principal consideração para muitos autores, que apontam que assumir responsabilidades sociais não é considerado, primeiramente, uma questão econômica, mas uma questão social e ética: ser responsável é fazer a coisa certa. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

O ajuste entre a natureza da expectativa dos *stakeholders* e sua estratégia e estrutura correspondente leva a uma integração de elementos como responsabilidade social corporativa, gestão de questões sociais e gestão de *stakeholders* (HUSTED, 2000). A CSP reflete a ideia de que as responsabilidades são parte integrante das ações, decisões, comportamentos e impactos corporativos (SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010).

As organizações são sistemas abertos, isto é, realizam trocas em suas fronteiras, tanto internas quanto externas. Sistema é qualquer conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia, matéria) e fornecendo saídas (informação, energia e matéria) processadas. A continuidade da empresa depende de sua habilidade em cumprir com seus

objetivos econômicos e sociais, gerando valor para que cada grupo de interesses permaneça nesse sistema. O equilíbrio nas relações com os diferentes grupos é essencial e evita que relações desses grupos com a empresa sejam cortadas (CLARKSON, 1995).

Desenvolvimento das Hipóteses do Estudo:

A preocupação da empresa com questões relativas à CSP, como sustentabilidade, preservação do meio ambiente, elaboração e disseminação de Código de Ética e Conduta, diversidade, e ações de Responsabilidade Social, pode indicar aos funcionários que uma empresa, por ser “responsável”, tem também maiores chances de ser uma “boa empregadora”.

A gestão de questões ligadas aos interesses dos *stakeholder* e de ações sociais feitas pela empresa afetam a atitude e o comportamento de seus funcionários. A empresa que possui com uma boa CSP tem maiores chances de ter bom clima organizacional e, portanto, de recrutar e reter os melhores talentos (BRANCO; RODRIGUES, 2006; FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000). Ações da empresa em benefício de *stakeholders* podem levar a um efeito positivo nos funcionários da empresa, da mesma forma que ações com impactos negativos para os *stakeholders* podem levar a efeitos prejudiciais nos funcionários da empresa (RIORDAN; GATEWOOD; BILL, 1997). Isso pode conduzir a um efeito na disposição do funcionário em permanecer na empresa e no desejo de continuar mantendo relações de trabalho com essa empresa.

Esses argumentos levam à seguinte hipótese:

H1: A CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Retenção de Funcionários.

A reputação ou a imagem da empresa representa um ativo valioso e, muitas vezes, é utilizada pelos *stakeholders* como base para decisão em suas interações com a empresa (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). A imagem organizacional refere-se a um conjunto de conhecimentos, crenças e sentimentos com relação à organização (TOM, 1971). A imagem pode derivar de algumas informações ou de um envolvimento profundo com a organização. Além disso, a imagem encontra-se no nível de percepção e pode mudar ao longo do tempo.

A imagem da organização pode influenciar a habilidade da empresa de aumentar sua atratividade perante os funcionários. Estudos sobre atratividade organizacional revelam que muitos fatores podem influenciar a satisfação e a retenção de funcionários. Algumas pesquisas focam nos atributos da organização para avaliar sua atratividade. Esses estudos sugerem que a estrutura da organização e sistemas de recompensa influenciam a satisfação e retenção de funcionários (BACKHAUS; STONE; HEINER, 2002). Assim, algumas pesquisas investigaram características organizacionais e seus efeitos na atratividade organizacional. Atributos estruturais, tais como descentralização na tomada de decisão e sistemas de recompensa, são variáveis que influenciam a atratividade. Outras pesquisas sugerem que funcionários preferem organizações com as quais percebem uma congruência entre seus valores primários e os da organização (CABLE; JUDGE, 1994). Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) estudaram a imagem corporativa e encontraram que a percepção da imagem da organização é um indicador significativo de decisões para busca de emprego.

Uma vez que a imagem é construída a partir de uma ampla gama de impressões criadas por diversas atividades organizacionais, a CSP da empresa é um dos fatores que ajuda a construir percepções de imagem (GREENING; TURBAN, 2000). Portanto, espera-se que empresas com maiores CSP tenham maior capacidade de obter maior satisfação de funcionários.

Considerando esses argumentos sobre os efeitos da CSP na imagem da empresa e, conseqüentemente, na satisfação de funcionários, a seguinte hipótese é formulada:

H2: A CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Satisfação de Funcionários.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma vez que o objetivo da pesquisa é verificar se existe uma associação positiva entre CSP e Retenção e Satisfação de Funcionários, foi utilizado o método de pesquisa hipotético-dedutivo. Neste método busca-se deduzir algo a partir da formulação de uma ou mais hipóteses que serão testadas, buscando regularidades e relacionamentos entre elementos (VERGARA, 2011).

Amostra

A amostra foi composta pelas 150 empresas participantes do ranking “Você S/A: As melhores empresas para você trabalhar”, na edição de 2013. O ranking é realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), desde 2006, e define anualmente as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

O banco de dados da pesquisa é composto por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa, que compõem o chamado Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), e por dados fornecidos pela empresa, os quais compõem o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP).

O IQTA é obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. No total, são 53.235 respostas de funcionários das 150 empresas. O IQGP é composto por dados relativos às políticas e práticas que empresa adota para os seus empregados. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, além do Caderno de Evidências e da avaliação obtida por visitas dos jornalistas às empresas pré-classificadas. Esse banco totaliza respostas de 150 empresas.

Coleta de dados

Os dados do presente trabalho foram coletados por meio de fonte secundária, o banco de dados da pesquisa “Você S/A: As melhores empresas para você trabalhar”, do ano de 2013.

Para a presente pesquisa foram utilizadas às questões do IQGP relacionadas à Cidadania Empresarial (anexo A), que totalizam 60 questões, como forma de medir a CSP da empresa. Foram utilizadas também todas as questões que compõem o IQTA (anexo B), como forma de medir a satisfação do funcionário. No total, são 66 questões sobre a percepção do funcionário sobre seu trabalho e a empresa.

Os dados relativos às características organizacionais e a retenção de funcionários também foram tirados do IQGP, os quais são: tempo médio de empresa dos funcionários, para medir a retenção; número de funcionários, para medir o tamanho da empresa; e setor de atuação, que foi utilizado como controle.

Mensuração

Desempenho Social Corporativo (CSP)

Para medir a CSP das empresas, foram utilizados os dados relacionados à cidadania empresarial dentro do IQGP. Os dados referem-se a ações das empresas e, para o presente estudo, foram divididos em cinco dimensões: 1) Integração da Sustentabilidade na Estratégia da empresa, 2) Elaboração, disseminação e monitoramento de Código de Ética e Conduta, 3) Programas voltados à diversidade, 4) Ações voltadas à preservação do meio ambiente e 5) Ações de Responsabilidade Social.

As questões sobre cidadania empresarial dentro da pesquisa são elaboradas de forma que a empresa possa responder sim (1) ou não (0) para cada afirmação relacionada a uma prática ou ação. Para presente pesquisa, atribuiu-se um ponto para cada resposta sim (1) da empresa, o que resultou em uma pontuação que varia de 0 a 7 (para as dimensões: código de ética e conduta, diversidade e meio ambiente) e de 0 a 8 (para as dimensões: sustentabilidade e responsabilidade social). Cada empresa teve um valor atribuído cada uma das cinco dimensões de CSP. A soma dos pontos de cada uma das dimensões resultou no valor total da CSP da empresa.

Satisfação dos Funcionários

Para medir a satisfação dos funcionários de cada empresa, foram utilizadas as questões do IQTA, que são voltadas à satisfação do funcionário com relação ao seu trabalho e à empresa. As questões são elaboradas no formato de afirmações, que oferecem possibilidade de concordância numa escala Likert de 5 pontos. O ponto de maior satisfação é sempre representado pelo ponto 5.

Para o presente trabalho, utilizou-se todas as respostas disponíveis no banco de dados dos funcionários de cada empresa e calculou-se uma média de concordância para cada afirmação e, em seguida, uma média de concordância de todas as afirmações. Essa média, que possui um valor de 0 a 5, foi utilizada como uma medição para a satisfação dos funcionários de cada empresa.

Retenção de funcionários

Para medir a retenção dos funcionários foi calculada a média de “tempo de casa” dos funcionários de cada empresa em anos.

Variáveis de controle

Duas variáveis controles foram utilizadas: tamanho da empresa e setor de atuação da empresa. A variável “tamanho” foi medida por meio do número de funcionários da empresa. Com relação à variável “setor”, no banco de dados, as empresas estavam divididas originalmente em 33 setores. Para a análise, elas foram reagrupadas em 16 setores (atividades muito semelhantes foram colocadas em um mesmo grupo) e, posteriormente, em apenas 3 grandes grupos (comércio, indústria e serviços). Buscou-se realizar as análises três vezes (com 33, 16 e 3), com o objetivo de demonstrar que o poder de explicação dos resultados não está vindo totalmente do número de setores, mas da variável principal de estudo CSP.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Regressão Linear Múltipla

Quando se tem duas ou mais variáveis de “entrada” com uma variável dependente, uma das formas de análise é por meio da Regressão Linear Múltipla. Desta forma, como se buscou analisar a relação entre as variáveis CSP total e Retenção de Funcionários; e CSP total e Satisfação de Funcionários duas regressões foram realizadas com a utilização do *software* Stata. A seguir, são mostrados os modelos testados:

$$\text{Modelo 1: } V_{\text{reten}} = \beta V_{\text{csp}} + \beta V_{\text{setor}} + \beta V_{\text{tam}} + \varepsilon \rightarrow \text{Hipótese 1}$$

$$\text{Modelo 2: } V_{\text{satisf}} = \beta V_{\text{csp}} + \beta V_{\text{setor}} + \beta V_{\text{tam}} + \varepsilon \rightarrow \text{Hipótese 2}$$

Teste de Heteroscedasticidade e Observações Influentes

Para testar se não há problemas nos dados, foram feitos os testes de heteroscedasticidade e de observações influentes. O teste de heteroscedasticidade é feito para verificar se as variâncias

dos resíduos são homogêneas, caso contrário os resultados dos modelos estariam comprometidos. As observações influentes, além de terem um grande resíduo (*outliers*), possuem grande alavancagem (o valor de uma variável independente está muito acima da sua média), podendo alterar muito as estimativas dos coeficientes.

Por meio do teste Breusch-pagan / Cook-Weisberg, obteve-se que não se pode rejeitar a hipótese nula de homoscedasticidade para o modelo 1, $X^2 = 0.03$ (Prob $> X^2 = 0.8684$), ou seja, conclui-se que as variâncias dos resíduos são homogêneas. O mesmo ocorre para a análise com o modelo 2, cujo teste de Breusch-pagan / Cook-Weisberg resultou em $X^2 = 2.24$ (Prob $> X^2 = 0.1346$), não podendo-se rejeitar a hipótese nula de homoscedasticidade, concluindo-se que as variâncias dos resíduos são homogêneas.

A possível existência de observações influentes foi verificada por meio dos testes *dfbeta*, *dffit* e distância de Cook. Esses testes fazem cálculos das regressões excluindo-se cada observação, uma a uma, gerando um *y* “estimado” diferente para cada uma das exclusões. Caso o *y* “estimado” seja muito diferente dos outros (*dffit* e distância de Cook maiores do que [1]), considera-se que essa observação seja influente. Os testes não apontaram nenhuma presença de observação influente.

Dessa forma, não há problemas de heteroscedasticidade ou observações influentes nos dados e pode-se considerar que os resultados dos modelos estão adequados para as análises de regressão.

Regressão: CSP e Retenção de Funcionários

O modelo 1 foi rodado para testar a associação entre a Retenção de Funcionários (variável dependente) e CSP (variável independente). As variáveis “tamanho” e “setor”, que podem intervir nessa relação, foram utilizadas como controle.

A Tabela 1 traz os resultados da regressão linear múltipla. O R^2 do modelo foi de 0,654, mostrando que tem uma alta capacidade de explicação das variáveis. Observe na tabela que a variável CSP está positivamente correlacionada com a Retenção de Funcionários, ao nível de significância de 1% ($F(34,115) = 6.38$).

Tabela 1: Resultado da Regressão Linear do Modelo 1 (com 33 variáveis *dummy* para setor)

| Source | SS | df | MS | Número de obs | 150 | |
|-----------------|---------|-----------|--------|----------------------|------------|-----------|
| Model | 644.054 | 34 | 18.943 | R-squared | 0.6536 | |
| Residual | 341.352 | 115 | 2.968 | Adj R-squared | 0.5512 | |
| Total | 985.407 | 149 | 6.613 | Root MSE | 1.7229 | |
| Variáveis | Coef. | Std. Err. | t | P>t | [95% Conf. | Interval] |
| csptotal | 0.857 | .181 | 4.73 | 0.000 | 0.498 | 1.216 |
| tamanho | -0.000 | .000 | -1.14 | 0.258 | -0.000 | 0.000 |
| dummy2 | -0.047 | 1.595 | -0.03 | 0.977 | -3.206 | 3.113 |
| dummy3 | -0.086 | 1.757 | -0.05 | 0.961 | -3.567 | 3.395 |
| continua... | | | | | | |

Uma vez que nessa análise a quantidade de setores foi de 33 setores, foi realizada uma segunda análise com 16 setores - variável de controle. Observa-se nos resultados, apresentados na tabela 2, que neste caso, o R^2 do modelo passou a ser 0,56. A variável de interesse (CSP) continuou sendo significativa ao nível de 1% ($p < .001$), com coeficiente $\beta = 0,836$ ($F(17,132) = 9.96$).

Tabela 2: Resultado da Regressão Linear do Modelo 1 (com 16 variáveis *dummy* para setor)

| Source | SS | df | MS | Number of obs | 150 | |
|-----------------|----------|-----------|--------|----------------------|------------|-----------|
| Model | 553.826 | 17 | 32.578 | R-squared | 0.562 | |
| Residual | 431.580 | 132 | 3.269 | Adj R-squared | 0.5056 | |
| Total | 985.407 | 149 | 6.613 | Root MSE | 1.8082 | |
| Variáveis | Coef. | Std. Err. | t | P>t | [95% Conf. | Interval] |
| csptotal | 0.836 | .172 | 4.86 | 0.000 | 0.495 | 1.176 |
| tamanho | 8.12E-07 | .000 | 0.07 | 0.947 | -0.000 | 0.000 |
| dummysec2 | 0.633 | .8393 | 0.75 | 0.452 | -1.027 | 2.293 |
| dummysec3 | -0.680 | .8352 | -0.81 | 0.417 | -2.332 | 0.973 |
| dummysec4 | -0.352 | 1.021 | -0.34 | 0.731 | -2.373 | 1.6691 |
| dummysec5 | 2.804 | .943 | 2.97 | 0.004 | 0.937 | 4.670 |
| dummysec6 | -0.575 | .837 | -0.69 | 0.494 | -2.231 | 1.081 |
| dummysec7 | -0.294 | .917 | -0.32 | 0.749 | -2.108 | 1.519 |
| dummysec8 | 0.849 | .787 | 1.08 | 0.282 | -0.707 | 2.405 |
| dummysec9 | 3.3401 | .922 | 3.62 | 0.000 | 1.515 | 5.164 |
| dummysec10 | 1.602 | 1.018 | 1.57 | 0.118 | -0.411 | 3.615 |
| dummysec11 | -1.066 | 1.098 | -0.97 | 0.333 | -3.237 | 1.106 |
| dummysec12 | 2.531 | .820 | 3.08 | 0.002 | 0.908 | 4.153 |
| dummysec13 | -0.367 | .823 | -0.45 | 0.656 | -1.994 | 1.260 |
| dummysec14 | 1.038 | .844 | 1.23 | 0.221 | -0.631 | 2.707 |
| dummysec15 | -0.361 | .749 | -0.48 | 0.63 | -1.842 | 1.120 |
| dummysec16 | -1.302 | .894 | -1.46 | 0.148 | -3.070 | 0.467 |
| _cons | 1.540 | 1.009 | 1.53 | 0.13 | -0.457 | 3.536 |

A última análise realizada para verificar a hipótese 1, foi formando com a variável de controle setor em apenas três grandes grupos (comércio, indústria e serviços). O resultado da regressão linear foi de um R^2 de 0,39. Embora o valor do R^2 tenha caído, a variável de interesse (CSP), continuou altamente significativa ao nível de 1%, ($p < 0.001$) ($F(4,145) = 23,88$).

Tabela 3: Resultado da Regressão Linear do Modelo 1 (com 3 variáveis *dummy* para setor).

| Source | SS | df | MS | Number of obs | 150 | |
|-------------|----------|-----------|--------|---------------|------------|-----------|
| Model | 391.324 | 4 | 97.831 | R-squared | 0.397 | |
| Residual | 594.082 | 145 | 4.0971 | Adj R-squared | 0.380 | |
| Total | 985.407 | 149 | 6.613 | Root MSE | 2.024 | |
| Variáveis | Coef. | Std. Err. | t | P>t | [95% Conf. | Interval] |
| csptotal | 1.149 | .166 | 6.92 | 0.000 | 0.821 | 1.477 |
| tamanho | 1.55E-06 | .000 | 0.12 | 0.902 | -0.000 | 0.000 |
| dummysetor2 | 1.241 | .678 | 1.83 | 0.069 | -0.099 | 2.582 |
| dummysetor3 | 0.219 | .656 | 0.33 | 0.739 | -1.077 | 1.515 |
| _constante | -0.194 | .798 | -0.24 | 0.808 | -1.771 | 1.384 |

Portanto, nas três regressões (com 33, 16 e 3 setores) foi possível confirmar a hipótese H1. A CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Retenção de Funcionários.

CSP e Satisfação de Funcionários

O segundo modelo testado foi para verificar a associação entre a Satisfação de Funcionários (variável dependente) e CSP (variável independente). As variáveis “tamanho” e “setor”, que podem intervir nessa relação, foram controladas.

Como resultado obteve-se um R^2 de 0,187. O valor $p > [t]$ de 0,897 do coeficiente da CSP demonstra não ser significativo, embora positivo. O modelo teve um SS de 0,891 e erro de 3,864. Ao rodar a regressão com 16 variáveis *dummy*, o mesmo ocorreu, o coeficiente de CSP não foi significativo estatisticamente com 95% de confiança ($P > [t] = 0,842$ e $R^2 = 0,105$). Diminuindo as variáveis *dummy* de setor, o modelo fica mais comprometido, perdendo ainda mais seu poder de explicação. Portanto, não foi possível aceitar a hipótese alternativa H2 onde a CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Satisfação de Funcionários.

CONCLUSÃO

As discussões acerca dos benefícios que as empresas podem obter ao se engajarem em questões voltadas à responsabilidade social corporativa continuarão. Muitos estudos buscam encontrar uma relação positiva entre a CSP e CFP, porém os resultados são ambíguos. Uma das limitações desses estudos é que muitas variáveis intervenientes nessa relação não são consideradas nos modelos, especialmente as que se referem aos ativos intangíveis. O presente estudo buscou estudar um desses ativos individualmente: a gestão de recursos humanos. Para isso buscou-se verificar se existe uma associação positiva entre CSP e Retenção de Funcionários e Satisfação, o que poderia gerar mão de obra mais qualificada para empresa e torná-la mais atraente para novos funcionários.

O sucesso da empresa está associado a sua capacidade de criar, gerenciar e transferir conhecimento, e, portanto, reter funcionários qualificados e satisfeitos dentro da empresa pode ser uma vantagem competitiva (TEECE, 1998). A importância dos recursos humanos para o desenvolvimento da vantagem competitiva é consistente com a Teoria Baseada em Recursos ou *Resourced based View* (RBV), que enxerga a organização como um conjunto de recursos e capacidades únicas, que fornecem a base para a estratégia organizacional e é a principal fonte de sua lucratividade (BARNEY, 1991). A RBV assume que, ao longo do tempo, as empresas adquirem e desenvolvem diferentes recursos e capacidades únicas. A geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para a empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça. Para isso, os recursos devem ser: a) valiosos – aqueles que exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças do ambiente da firma; b) raros – aqueles escassos e que não estão presentes em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente; c) imperfeitamente imitáveis – aqueles que não podem ser imitados; d) insubstituíveis – aqueles que não possuem equivalente estratégico (BARNEY, 1991). Portanto, a gestão eficaz de recursos humanos pode fornecer vantagem competitiva para a empresa.

Desta forma, por meio da técnica de regressão linear múltipla, foi verificada a relação entre CSP e Retenção de Funcionários e a relação entre CSP e Satisfação de Funcionários. Por meio da Matriz de Amarração – modelo de Mazzon 1978 – disponível no Anexo C, resume-se o estudo, apresentando os objetivos da pesquisa, as hipóteses derivadas da literatura, as variáveis criadas para cada um dos construtos da pesquisa com suas respectivas questões de mensuração e finalmente, a técnica estatística utilizada para análise dos dados.

Como resultado, para a associação entre Retenção de Funcionários e CSP, foi encontrada uma associação positiva e altamente significativa, em um modelo com alto poder de explicação, confirmando a hipótese 1 do estudo. No caso da relação entre CSP e Satisfação de Funcionários, o coeficiente embora positivo, não é significativo estatisticamente. Dessa forma, não foi possível confirmar a segunda hipótese do trabalho.

O presente trabalho limitou-se a uma amostra com as 150 melhores empresas para se trabalhar, sendo desde forma um dos possíveis motivos pelo qual não se encontrou uma relação entre CSP e Satisfação de Funcionários, talvez a satisfação nessas empresas já seja elevada e de certa forma homogênea. Sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras uma amostra maior de empresas e com carácter mais heterogêneo.

Ao focar em um dos fatores que podem intervir na relação entre CSP e CFP, o estudo contribui com o aprofundamento da discussão sobre essa relação e com maior entendimento das variáveis intervenientes. O estudo mostra que a CSP pode contribuir com o desenvolvimento de ativos intangíveis, como, a gestão de recursos humanos, gerando maior retenção e satisfação de funcionários, e uma possível vantagem competitiva à empresa. Sendo assim, outras variáveis de ativo intangível podem e devem ser exploradas em artigos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, p. 243- 253, 2000.

BACKHAUS, K.B.; STONE, B.A.; HEINER, K. *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. Business & Society*, v.41, n.3, p. 292-318, 2002.

BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 794-816, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.; GHOSHAL S. Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, v. 43, n. 2, 2013.

BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S.; BANDEIRA DE MELLO, R. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 23, n. 60, p. 232-245, 2012.

BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, v. 69, n. 2, p. 111-132, 2006.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. Pay preferences and job search decisions, a personorganization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, p. 317-349, 1994.

CHAPMAN, D. S.; UGGERSLEV, K. L.; CARROL, S. A.; PIASENTIN, K. A.; JONES, D. A. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, v. 90, n.5, 2005.

CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 92, p. 105-108, 1995.

CRANE, A., et al. *The Corporate Social Responsibility Agenda. In: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 2008.

DAVIS, K. Can business afford to ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, v. 2, spring, p.70-76, 1960.

FOMBRUN, C; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M.L. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

GARRIDA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GATEWOOD, R., GOWAN, M.; LAUTENSCHLAGER, G. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, p. 414-427, 1993.

GREENING, D. W.; TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39, p. 254-280, 2000.

HUSTED, B.W. A contingency theory of corporate social performance. *Business and Society*, v. 39, n.1, p.24-48, 2000.

MARGOLIS, J; WALSH, J. Misery loves company: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, p.268–305, 2003.

MAZZON, J. A. Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2011.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. Corporate Social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, v. 24, n.3, p. 403-441, 2003.

RIORDAN, C; GATEWOOD, R.; BILL, J. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, v.16, n. 4, p. 401-412, 1997

SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 31, n.5 , p.

463–490, 2010.

TEECE, D. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, v. 40, n.3, 55-79, 1998.

TOM, V. The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, p. 573-592, 1971.

TZINER, A., et al. "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral:¿ Como se Relacionan?." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v.27, n., p. 67-72, 2011.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WADDOCK, S.A. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, v. 109, n.1, p. 5-42, 2004.

WOOD, D.J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, n. 16, p. 66-73, 1991.

WRIGHT, P.; FERRIS, S. P.; HILLER, J. S.; KROLL, M. Competitiveness through management of diversity, effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, p. 272-284, 1995.

ANEXOS

Anexo A – Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas/CSP

| | |
|-----|--|
| Q1 | A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio? Não, a empresa não relaciona a sustentabilidade à estratégia do negócio. |
| Q2 | Sim e dissemina valores que favorecem a sustentabilidade, como colaboração, apoio mútuo, pensamento no coletivo, abertura para aprendizado, entre outros. |
| Q3 | Sim e há um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados. |
| Q4 | Sim e possui estruturas e processos produtivos sustentáveis de acordo com as normas e padrões de certificações internacionais. |
| Q5 | Sim e há métricas para averiguar se a empresa está se tornando mais sustentável. |
| Q6 | Sim e faz seleção de fornecedores ou demais elos da cadeia de valor baseada em princípios da sustentabilidade definidos pela empresa. |
| Q7 | Sim e a Empresa divulga Balanço Social com todas as atividades desenvolvidas, bem como as demonstrações financeiras e seus beneficiados. |
| Q8 | Sim e as informações contidas no Balanço Social são auditadas por terceiros especializados. |
| Q9 | Sim e estabelece diretrizes, metas e ações para desenvolvimento da sustentabilidade no longo prazo. |
| Q10 | A Empresa elaborou e disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados? Não, a empresa não elaborou e disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados. |
| Q11 | Sim e os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de ética. |
| Q12 | Sim e as questões do código são abordadas em pesquisas de clima organizacional, por avaliação 360° ou ferramentas similares. |

| | |
|------------|---|
| Q13 | Sim e a empresa divulga formalmente o código de ética por meio de comunicação interna, como jornais, revistas, intranet e murais; e atividades interativas como reuniões, palestras ou treinamento formal. |
| Q14 | Sim e a empresa divulga formalmente o código de ética por meio de atividades interativas como reuniões, palestras, ou treinamento formal. |
| Q15 | Sim e os gestores foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o código de ética. |
| Q16 | Sim e a empresa adota programas ou ações formais de prevenção de ocorrências de assédio moral ou sexual. |
| Q17 | Sim e há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código de ética. |
| Q18 | A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários? Não, a empresa não adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados. |
| Q19 | Sim e há instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos funcionários. |
| Q20 | Sim e há programas educacionais e/ou de complementação educacional para os filhos. |
| Q21 | Sim e há aconselhamento e suporte ao planejamento familiar. |
| Q22 | Sim e há discussão assistida para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho. |
| Q23 | Sim e há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher. |
| Q24 | Sim e há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança. |
| Q25 | Sim e a empresa adota a licença-maternidade de 6 meses. |
| Q26 | Sim e há um programa de <i>mentoring</i> oferecido especificamente para esse público. |
| Q27 | A empresa desenvolveu ações de responsabilidade social em 2012? Não, a empresa não adota programas formais de responsabilidade social. |
| Q28 | Sim e as ações envolveram os empregados |
| Q29 | Sim e as ações envolveram os familiares dos empregados. |
| Q30 | Sim e a empresa adota programas ou ações formais visando a diversidade social, racial ou de gênero. |
| Q31 | Sim e a empresa estimula e apoia periodicamente as ações de voluntariado dos empregados. |
| Q32 | Sim e a empresa estimula e apoia periodicamente ações de voluntariado dos familiares dos empregados. |
| Q33 | Sim e as ações envolveram as comunidades do entorno das instalações da empresa. |
| Q34 | Sim e a empresa reconhece a comunidade em que está inserida como parte interessada importante em seus processos decisórios. |
| Q35 | Sim e a empresa adota mecanismos formais de avaliação dos resultados dos programas e ações de responsabilidade social. |
| Q36 | Sim e possui um conselho ou comitê para tratar das questões de responsabilidade social |
| Q37 | Composição do Orçamento RS: Ação social própria (não incluir obrigações legais, nem tributos, nem benefícios empregatícios). |
| Q38 | Composição do Orçamento RS: Ação social por meio de investimentos em projetos sociais próprios. |
| Q39 | Composição do Orçamento RS: Manutenção de organizações sem fins lucrativos vinculadas à empresa (Fundações, Institutos, etc.). |
| Q40 | Composição do Orçamento RS: Ação social por meio de doações em produtos e serviços a terceiros. |
| Q41 | Composição do Orçamento RS: Ação social por meio de doações em espécie a terceiros. |
| Q42 | Composição do Orçamento RS: Publicidade e Propaganda para a promoção das ações. |
| Q43 | Composição do Orçamento RS: Outros. |
| Q44 | A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente? Não, a empresa não tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente. |
| Q45 | Sim e há programa de separação e destinação do lixo e reciclagem de material. |
| Q46 | Sim e há campanhas internas para preservação do meio ambiente. |
| Q47 | Sim e há apoio financeiro a ações da sociedade civil para preservação do meio ambiente. |
| Q48 | Sim e há apoio e estímulo às ações sociais dos empregados visando a preservação do meio ambiente. |
| Q49 | Sim e há um monitoramento da origem ou da cadeia de produção dos insumos e/ou materiais utilizados pela empresa. |
| Q50 | Sim e há uma política formal para o meio ambiente, que é de conhecimento de todos os empregados e consta no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa. |

| | |
|------------|--|
| Q51 | Sim e a empresa fornece aos consumidores e clientes informações sobre os danos ambientais resultantes da fabricação, uso e destinação final de seus produtos e serviços. |
| Q52 | A empresa adota alguma ação voltada a pessoas com deficiência? Não, a empresa não adota ações voltadas a pessoas com deficiência. |
| Q53 | Sim e a empresa emprega atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei. |
| Q54 | Sim e a empresa emprega atualmente pessoas com deficiência, mas em número menor do que a cota estabelecida por lei. |
| Q55 | Sim e a empresa vem se preparando para empregar a cota estabelecida por lei. |
| Q56 | Sim e há instalações adequadas a pessoas com deficiência. |
| Q57 | Sim e a empresa apoia entidades que atendem pessoas com deficiência |
| Q58 | Sim e a empresa promove treinamentos e demais ações para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência. |
| Q59 | Sim e a empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. |
| Q60 | Há pessoas com deficiência em cargos de gestão? |

Anexo B –Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) / Satisfação

| | Descrição |
|------------|---|
| Q1 | Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar. |
| Q2 | Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade. |
| Q3 | Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho. |
| Q4 | Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares. |
| Q5 | O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários. |
| Q6 | Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa. |
| Q7 | Tenho confiança na empresa em que trabalho. |
| Q8 | Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho. |
| Q9 | Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa. |
| Q10 | Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas. |
| Q11 | Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas as outras. |
| Q12 | Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer. |
| Q13 | Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho. |
| Q14 | Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe. |
| Q15 | Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários. |
| Q16 | Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida. |
| Q17 | Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor. |
| Q18 | Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe. |
| Q19 | Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais. |
| Q20 | As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho. |
| Q21 | O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas. |
| Q22 | Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários. |
| Q23 | Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente. |
| Q24 | Tenho confiança naquilo que meu chefe diz. |
| Q25 | Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa, |
| Q26 | Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem, |
| Q27 | Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, |
| Q28 | Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho, |
| Q29 | Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões, |
| Q30 | Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios, |
| Q31 | Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa), |
| Q32 | Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho, |
| Q33 | Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade, |
| Q34 | Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho, |

| | |
|-----|--|
| Q35 | A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira, |
| Q36 | Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho, |
| Q37 | Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento, |
| Q38 | As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa, |
| Q39 | Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem, |
| Q40 | Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação, |
| Q41 | Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa, |
| Q42 | Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados, |
| Q43 | Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família, |
| Q44 | As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor, |
| Q45 | A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa, |
| Q46 | Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado, |
| Q47 | Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe, |
| Q48 | Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa, |
| Q49 | Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes, |
| Q50 | Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais, |
| Q51 | Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho, |
| Q52 | A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios, |
| Q53 | Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho, |
| Q54 | Sou bem atendido quando preciso de outra área, |
| Q55 | Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários, |
| Q56 | Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade, |
| Q57 | Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time, |
| Q58 | As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos, |
| Q59 | Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe, |
| Q60 | Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa, |
| Q61 | As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade, |
| Q62 | O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal, |
| Q63 | Considero que estou no comando de minha própria carreira, |
| Q64 | O que eu considero correto para a minha carreira é mais importante do que aquilo que minha empresa considera, |
| Q65 | Gosto de trabalhar com pessoas de fora da minha empresa, |
| Q66 | Se a minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações, |
| Q67 | Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? |

Anexo C: Matriz de Amarração Metodológica da pesquisa.

| Objetivos da Pesquisa | Hipóteses | Variáveis | Questões | Técnicas de Análise de Dados |
|---|--|---------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Verificar a relação entre CSP e Retenção de Funcionários. | H1: A CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Retenção dos funcionários. | CSP | Q1-Q60 (Anexo A) | Regressão Linear Múltipla |
| | | Retenção dos Funcionários | Tempo de Casa em Anos | |
| Verificar a relação entre CSP e a Satisfação de funcionários. | H2: A CSP é um atributo organizacional que está positivamente associado com a Satisfação dos funcionários. | CSP | Q1-Q60 (Anexo B) | Regressão Linear Múltipla |
| | | Satisfação | Q1 - Q68 (Anexo B) | |