

---

## ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS: UM ESTUDO DA FORÇA DE TRABALHO NA GERÊNCIA DA REGIONAL NORTE- NORDESTE DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS

---

**José Carlos Borges dos Santos\***  
**Clerival de Albuquerque Franco\*\***

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal levantar uma questão fundamental quanto à prática hoje adotada na Petrobras, relacionada à aplicação da Pesquisa de Ambiência em todas as suas unidades operacionais, considerando apenas uma parcela da sua “Força de Trabalho” que são os empregados próprios. Assim sendo, essa prática atualmente adotada está obtendo uma fotografia parcial da Ambiência e do Clima organizacional, inclusive quanto ao índice de Satisfação dos Empregados (ISE), já que ela não avalia a totalidade dessa força de trabalho. A premissa deste estudo quanto à real percepção do clima organizacional da gerência estudada esta fundamentada na análise dos resultados da pesquisa aplicada aos contratados, onde foi obtido o índice de satisfação dos contratados (ISC) que, juntamente com o índice dos empregados próprios (ISE), apurado na pesquisa corporativa de 2005, possibilitou o cálculo do índice de satisfação completo da força de trabalho da gerência (ISFT). Este índice permite uma avaliação mais ampliada e consistente do clima organizacional no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Ambiência; Clima Organizacional; Indicadores; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

This work has as its main objective to bring forward into a basic question with the current practical adopted in the Petrobras, related the application of the Organizational Climate in all its operational units, considering only part of the "Work Force" that is the proper employees. Thus, this practical currently adopted is getting a partial photograph of the Organizational Climate, also to the Index of Employee Satisfaction (IES), since it doesn't evaluate the totality of the work force. The premise of this study about the real perception of the Organizational Climate of the studied management it is based on the analysis of the results of the research applied to the contracted ones, where was gotten the Index of Contracted Satisfaction (ICS) that, together with the Index of Proper Employees (IPE), refined in the corporative research of 2005, made possible the calculation of the complete Index of the “Force of Work” Satisfaction of the management (IFWS). This index allows an extended and consistent evaluation of the Organizational Climate in the work environment.

**Keywords:** Organizational Climate; Indicators; Management of People.

\* **José Carlos Borges dos Santos**  
Administrador de Empresas Pleno – UCSAL; Especialista em Recursos Humanos – Petrobras.

E-mail: [jcbs@petrobras.com.br](mailto:jcbs@petrobras.com.br)

\*\* **Clerival de Albuquerque Franco**

Engenheiro Eletricista – UFBA; Analista de Sistema Pleno; Especialista em Engenharia de Software (Coppe-UFRJ)

E-mail: [clerival@petrobras.com.br](mailto:clerival@petrobras.com.br)

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações têm vivenciado mudanças profundas e complexas de toda ordem. Em tempos como esses, as macro-tendências apontam para a necessidade de se buscar o desenvolvimento de novas formas organizacionais de trabalho e com novas estruturas, capazes de torná-las mais ágeis, flexíveis, competitivas e preparadas para o aprendizado em conjunto. Nas grandes organizações, encontrar estratégias de gestão que aproximem metas organizacionais e individuais passou a ser mais que um discurso retórico, um imperativo que se torna num diferencial competitivo de vital importância para o seu desenvolvimento e a própria sobrevivência.

Neste contexto, a Petrobras realiza pesquisa de ambiência visando monitorar e acompanhar o clima Organizacional, e a Satisfação dos seus empregados próprios, nas suas diversas unidades operacionais. Este monitoramento quanto à satisfação é feito basicamente através do acompanhamento dos Fatores que compõem o macro indicador Índice de Satisfação dos Empregados (ISE).

A Companhia, a partir das diretrizes corporativas de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) passou a trabalhar com o conceito de Força de Trabalho para designar os seus colaboradores (empregados próprios e contratados), considerando que as atividades são executadas num mesmo ambiente de trabalho, sob a mesma supervisão, ou seja, num mesmo clima e numa mesma ambiência.

Diante deste cenário, este trabalho tem como objetivo principal investigar os resultados da Pesquisa de Ambiência, relativo ao macro indicador citado (ISE), considerando que a prática hoje adotada pela Cia., afere somente uma parcela da Força de Trabalho, que são os empregados próprios, excluindo a parcela que hoje é maioria, que são os contratados. Assim, parte-se do pressuposto que atualmente tem-se uma visão incompleta e que pode estar distorcida, do Clima Organizacional nas diversas Unidades Operacionais da Petrobras.

Este artigo está assim estruturado: na seção 1, além da introdução, são apresentados o objetivo da pesquisa, a delimitação do problema e sua relevância; na seção 2 com base na literatura abordam-se conceitualmente alguns temas relacionados com o clima organizacional e a pesquisa de clima, além de um breve histórico sobre a evolução da pesquisa de clima na Petrobras; na seção 3 apresenta-se o perfil corporativo da gerência NSNNE; na seção 4, apresenta-se a metodologia; na seção 5, análise qualitativa dos resultados; na seção 6, considerações finais e recomendações, na seção 7, as referências; na seção 8, o apêndice.

## 1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional na literatura é objeto de diversas interpretações, pelos estudiosos deste assunto, sendo portanto, um tema de alta relevância e atualmente o seu estudo e monitoramento tem sido de fundamental importância para as organizações que buscam ter diferencial competitivo, neste ambiente globalizado, com vistas a manter o crescimento e a sua sobrevivência no longo prazo.

Grande parte desta diversidade nos conceitos é resultado da dificuldade que se tem ao tentar se definir clima organizacional. Souza (1983) refletindo sobre esta questão, afirma que "não há concordância nem na definição, nem no desdobramento de seus fatores componentes". Percebe-se esta problemática ao se detectar a falta de clareza existente quanto à diferenciação entre o construto clima e o construto cultura.

Vários autores, nesse sentido, fazem algumas tentativas de diferenciação, visando esclarecer melhor os dois conceitos. Denison (1996) defende que cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social, que são

conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

É possível observar que estas tentativas de diferenciação defendem, basicamente, a idéia segundo a qual o clima estaria inserido dentro de um âmbito maior que diz respeito à cultura. Em outras palavras, a cultura estaria associada com a filosofia que permeia toda a organização, com os valores responsáveis pela sua institucionalização, enquanto que o clima seria associado às políticas empregadas para a consecução da filosofia existente e que são conseqüentes desta.

Na revisão de literatura sobre o clima organizacional percebe-se também uma constante confusão entre clima e satisfação no trabalho. Frequentemente essa dificuldade está relacionada com os instrumentos de medida que são utilizados nos estudos relativos a esses dois elementos, bem como a relação de causalidade entre eles.

Apresentam-se a seguir algumas definições de clima que consideramos das mais abrangentes e esclarecedoras, em relação às divergências mencionadas anteriormente.

Moran e Volkwein (1992) trazem uma definição segundo a qual clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e: a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade etc; b) reflete as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura da organização; c) é produzido pela interação dos membros; d) serve como base para interpretar as situações; e) atua como fonte de influência para comportamentos apresentados.

Para Souza (1978, p. 38), o clima é “um fenômeno resultante das variáveis culturais”. Considera que o clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Sbragia (1983) trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional, como por exemplo, estrutura e processos que produzem efeito no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização.

Coda (1993) afirma que, em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa.

Para Puente-Palacios (2001) apud Pereira (2003), Clima organizacional é um fenômeno de natureza complexa, pois é o resultado da interação das variáveis que o compõe.

Segundo Luz (1996, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. É resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”. Ainda de acordo com esse autor, o clima pode ser traduzido pelo “ambiente de trabalho”. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que ele chama de clima organizacional ou clima humano nas organizações.

A revisão de literatura mostra diferentes abordagens para o conceito de clima organizacional, como visto anteriormente. Moran e Volkwein apresentam modelo teórico contendo quatro categorias de abordagens: a) Abordagem Estrutural – o clima é uma manifestação da estrutura organizacional; b) Perceptual – a base para a formação do clima estaria dentro do indivíduo, ou seja, este seria resultado de uma descrição psicológica das condições organizacionais; c) interativa – o clima seria resultado da interação do indivíduo, que conduz à concordância compartilhada; d) cultural – o clima é criado por um grupo de indivíduos interagindo, que compartilham uma estrutura de referência abstrata, isto é, a cultura da organização.

Partindo-se da análise dos diversos conceitos de clima organizacional, é possível constatar a existência de alguns elementos fundamentais para a definição do construto clima. Primeiramente, está presente a referência à percepção como instrumento de sua detecção. Mas

perceber o quê? É onde aparecem os atributos. Ao empregado é solicitado que explicita a percepção que ele tem sobre a organização e este realiza julgamentos sobre algumas de suas características, que resultam em atributos.

A partir deste elemento, aparece a indicação da multidimensionalidade dos aspectos, que influenciam a percepção do clima. Esta percepção pode abarcar variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores etc.) e variáveis da organização (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança etc.) que juntas compõem a definição dos atributos organizacionais. A percepção do empregado é influenciada por estes elementos e resulta no conceito que ele faz da organização.

Souza (1982) enfatiza que os estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, além de fornecer indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Além de “verificar que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”. Souza (1977) propõe a pesquisa de clima como diagnóstico de fácil entendimento e aceitável para gestores procederem a mudanças organizacionais. Afirma, ainda que esta pesquisa ajuda a compreender a visão subjetiva dos indivíduos na organização nos reflexos das condições objetivas da organização.

Nas grandes organizações, o principal instrumento que utilizado para se diagnosticar o clima organizacional é a pesquisa de clima ou pesquisa de clima humano.

Segundo Luz (1996, p.41), “a pesquisa organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham”. Com base nos resultados colhidos nesse tipo de pesquisa, o gestor pode obter indicativos de como estão pensando os funcionários da organização, como e qual o juízo que estes fazem da chefia, da direção, dos serviços, das condições de trabalho e de uma infinidade de outras variáveis.

Ainda segundo este autor, a pesquisa serve também para identificar a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas e para antever os problemas potenciais, permitindo a sua prevenção através do aprimoramento das políticas de pessoal, entre outras providências.

## **2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA PETROBRAS**

Serão descritas a seguir: a conceituação de clima na Petrobras, sua importância, o modelo adotado para aferição da ambiência e um breve histórico da pesquisa ao longo do tempo.

A Petrobras adota o seguinte conceito de clima organizacional: é o ambiente interno da organização em determinado momento, decorrente de fatores específicos e conjunturais, e que podem influenciar alguns dos processos de gestão, a opinião e o comportamento das pessoas naquele dado momento (fonte: Relatório de Ambiência Organizacional Petrobras 2005).

Para a Companhia, esse insumo é importante por fornecer uma visão global do contexto e dos processos de trabalho, identificando situações problemáticas, pontos de estrangulamento da dinâmica organizacional, ao mesmo tempo em que sugerem pistas, possibilidades e sugestões para enfrentá-los.

O monitoramento da Ambiência Organizacional foi inserido na sua agenda como um dos pilares da sua política de gestão, gerando insumos para o aprimoramento das equipes de trabalho, melhoria das relações interpessoais e, especialmente, para ampliação do potencial das ações gerenciais.

No modelo adotado pela Petrobras, a medida de Ambiência Organizacional estrutura-se em uma concepção multidimensional. Ou seja, ela envolve a agregação de avaliações feitas pelos empregados de diferentes aspectos (aqui denominados de dimensões) da sua vida no trabalho. Mais precisamente três dimensões integram a pesquisa, a saber: Dimensão Clima, Dimensão Cultura e a Dimensão Comprometimento. Na Petrobras, desde 1996, a pesquisa era feita a cada dois anos e, a partir de 2002, passou a ser anualmente. Este modelo foi adotado até a pesquisa de 2004, sendo que para a pesquisa de 2005, algumas mudanças foram incorporadas,

visando o aprimoramento do instrumento. As principais mudanças ocorreram na fórmula de cálculo. A partir de 2005, a Petrobras passa a utilizar a Distribuição de Freqüência e a Medida de Favorabilidade - medida do % de empregados que de fato estão satisfeitos com cada item da pesquisa; ou seja, o resultado dos que assinalaram 4 (concordo em grande parte) ou 5 (concordo totalmente) em cada questão - para o cálculo das respostas. A outra mudança significativa foi à exclusão da dimensão cultura, sendo a pesquisa dividida em duas dimensões: Clima organizacional e Comprometimento com a Empresa.

Para efeito deste estudo de caso enfoca-se apenas a Dimensão Clima Organizacional e os seus nove fatores cujos resultados formam o Índice de Satisfação dos Empregados.

## **2.1 Fatores da dimensão clima**

### **(A1) Benefícios**

Este fator tem o objetivo de permitir uma avaliação dos benefícios supletivos (saúde, educação e previdência) oferecidos aos empregados. Ela também aborda o nível de informação dos empregados sobre os referidos benefícios.

### **(A2) Comunicação**

Este fator aborda os aspectos fundamentais das informações fornecidas aos empregados, tais como a rapidez do fluxo de informação necessária ao trabalho, a periodicidade das informações sobre a Companhia, a disponibilidade de informações relativas aos assuntos da gerência, a disponibilidade da Liderança para ouvir os empregados e o nível de confiança das informações veiculadas pela Companhia.

### **(A3) Espírito de Equipe**

Este fator aborda a cooperação, o apoio, a confiança, a qualidade do relacionamento e o nível de liberdade de expressão entre os membros da equipe, a troca de informações e de ensinamentos e as possibilidades de aprendizagem entre eles.

### **(A4) Liderança**

Este fator aborda a atuação dos gerentes (de forma direta ou através de delegação), junto aos membros das equipes, focando a capacidade e a disponibilidade dos mesmos para proverem as informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável e estimularem o desenvolvimento de suas equipes.

### **(A5) Reconhecimento e Recompensa**

Este fator aborda o nível de informação dos empregados sobre as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Companhia e sobre os critérios para a concessão de Promoção, de Bônus e de Avanço de Nível. Ela também foca a diferenciação da avaliação e da recompensa com base na contribuição pessoal do empregado e o recebimento de elogios pelo trabalho realizado.

### **(A6) Relação com o Trabalho**

Este fator aborda a identificação do empregado com as atividades que ele realiza na Empresa, focando o seu gosto pelo o que faz, a importância que atribui ao seu trabalho, as possibilidades de utilizar seus conhecimentos nas tarefas realizadas e suas percepções sobre a distribuição do trabalho entre os membros da equipe.

### (A7) Remuneração

Este fator aborda o nível de informação dos empregados sobre as práticas de remuneração da Companhia, a compatibilidade entre a remuneração recebida na Petrobras e as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho realizado na Empresa, além da consistência entre a remuneração na Companhia e a remuneração praticada no mercado para trabalhos similares.

### (A8) Saúde e Segurança na Empresa

Este fator aborda as condições do local de trabalho, a existência de recursos materiais adequados para a realização das tarefas, adequação das medidas de segurança adotadas e a adoção de práticas para promover a saúde dos empregados no ambiente de trabalho.

### (A9) Treinamento e Desenvolvimento

Este fator aborda a existência de plano e de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados, as possibilidades do empregado participar do levantamento das suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de treinamento e desenvolvimento negociados.

## 3 PERFIL CORPORATIVO DA GERÊNCIA (NSNNE)

A Petrobras no seu atual organograma, basicamente estrutura-se em seis grandes diretorias, além das estruturas de staff. Dentre as diretorias já mencionadas, existe a Diretoria de Serviços, à qual está subordinado o Serviços Compartilhados, que por sua vez está subdividido em quatro Regionais, assim distribuídas: Regional Norte/Nordeste (RNNE), Regional Sudeste (RSUD), Regional São Paulo/Sul (RSPS) e a Regional da Bacia de Campos(RBC). A Regional Norte/Nordeste está subdividida em doze Gerências de processos, das quais a Gerência do Núcleo de Serviços Norte/Nordeste (NSNNE) é uma delas.

A essa Gerência compete, além de outros serviços de suporte para RNNE, planejar, executar, controlar e avaliar a Gestão dos Postos Avançados de Atendimento, que atualmente são 14 implantados em todo o Norte/Nordeste (ver figura 1) e um em fase de implantação, que será em Natal, no Rio Grande do Norte.

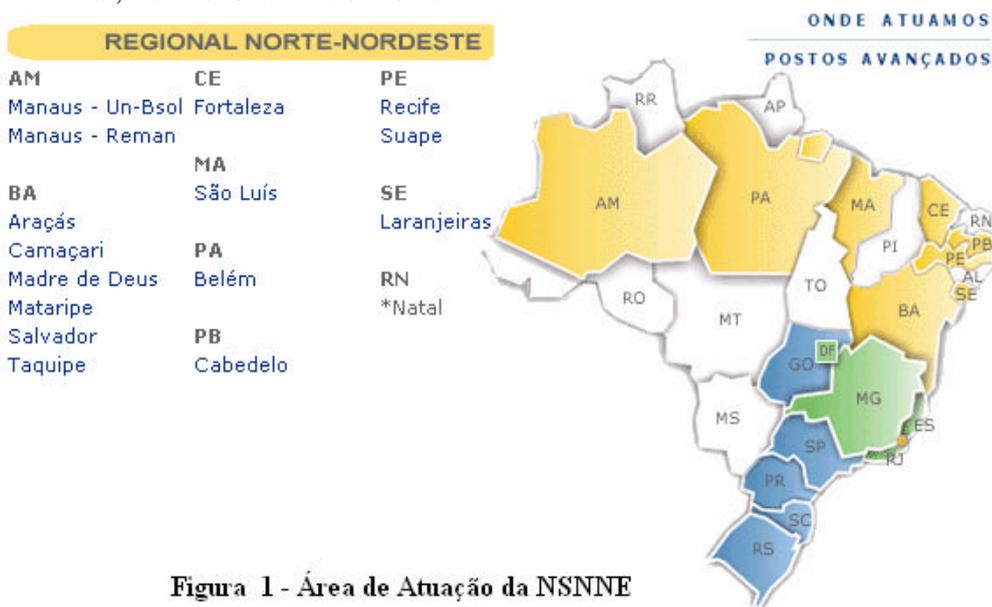


Figura 1 - Área de Atuação da NSNNE

Fonte: Intranet Serviços Compartilhados da Petrobras (2003)

Os Postos Avançados são centros de atendimento, que ficam localizados nas dependências das Unidades clientes, onde são disponibilizados serviços administrativos, de Infraestrutura, de Suprimentos etc. O que permite um atendimento ágil e personalizado aos empregados e Gerências do Órgão Operacional, servindo também como ponto de representação do Compartilhado junto aos seus clientes.

Para fazer a gestão desses Postos a Gerência NSNNE está estruturada da seguinte forma: uma Gerência no Núcleo-sede, que fica em Salvador e subordinada a ela, duas Gerências setoriais. A Gerência de Administração do Norte (AN), localizada em Manaus e a Gerência de Administração do Nordeste (ANE), que fica em Fortaleza.

Na execução das suas diversas atividades distribuídas pela sede e Postos Avançados, a Gerência NSNNE conta atualmente com uma força de trabalho de 170 pessoas, sendo 73 empregados próprios e 97 contratados diretos.

#### **4 METODOLOGIA**

Para o presente trabalho, adotou-se a metodologia do estudo de caso, que permite uma análise com maior profundidade da proposta, que é identificar o Índice de Satisfação da Força de Trabalho da Gerência do Núcleo de Serviços do Norte/Nordeste, cuja sigla é NSNNE. De modo a alcançar esse objetivo, foi aplicada para os contratados da Gerência uma pesquisa de Ambiência, no mesmo período em que a Petrobras estava fazendo a sua pesquisa corporativa, com os empregados próprios da Companhia. O desenvolvimento da análise foi baseado no modelo conceitualmente adotado pela Petrobras, levando-se em conta os resultados obtidos com a nova pesquisa, desenvolvida com a utilização de um questionário, adaptado do original da Petrobras, isto porque existem variáveis que não podem ser aplicadas a toda força de trabalho, pois só os empregados próprios é que recebem, por exemplo benefícios, plano de seguridade, etc. de modo a nivelar a análise quanto às diversas variáveis que compõem a Dimensão Clima, definida no modelo da Petrobras.

##### **4.1 O Instrumento da Pesquisa**

De modo a facilitar a comparação dos dados obtidos na pesquisa dos contratados, com a pesquisa corporativa, foi feita uma adaptação no questionário utilizado pela Petrobras, onde para efeito do cálculo do ISE, são considerados os nove fatores, citados na seção 2.

Foram desconsiderados, para efeito do cálculo do ISFT, os fatores (A1) – Benefícios e (A5) – Reconhecimento e Recompensa, por serem práticas adotadas pela Petrobras e que não se aplicam para os contratados. Dessa forma, o questionário aplicado contemplava os outros sete Fatores adotados pela Petrobras (Apêndice 1).

##### **4.2 O Teste Piloto**

Antes dos questionários serem aplicados, foi realizado um pré-teste com 5 questionários, uma amostra de 10% da população que seria pesquisada (48 contratados), a fim de verificar a clareza e eventuais dificuldades de compreensão quanto ao seu preenchimento. Esta etapa permitiu que fosse verificado o comportamento dos respondentes com relação às instruções de preenchimento. Sendo sugerido que fosse colocado o quadro explicativo com a escala das notas. Depois de realizado o pré-teste, foi feita a correção demandada nesta fase e o questionário definitivo foi considerado instrumento adequado aos objetivos da pesquisa.

### 4.3 Distribuição e Coleta dos Dados

Foram encaminhados 48 questionários distribuídos por grupos, adotando-se a mesma classificação feita pela Gerência do Núcleo para a pesquisa da Petrobras, inclusive observando-se a mesma numeração dos grupos. Os questionários foram enviados, em papel, para cada grupo, sob os cuidados de um responsável que ficou com a incumbência de monitorar e devolver os questionários preenchidos. Dessa forma, conseguimos obter 100% dos questionários respondidos.

### 4.4 Tabulação dos Dados

Após reunir todos os questionários preenchidos, procedeu-se à tabulação dos dados, o que permitiu observar de forma mais clara os resultados obtidos em cada grupo, em relação aos sete fatores que serão explicitados mais detalhadamente na próxima seção.

Como não se dispunha dos dados primários da pesquisa Petrobras, foi feito cálculo reverso (cálculo visando obter os dados primários, partindo-se do resultado da pesquisa) para obter-se o número de respostas das avaliações (1 a 5 ou abstenção) de cada fator. Para isso, utilizou-se:

1. Dos relatórios consolidados da pesquisa por grupos do NSNNE, onde para cada grupo tem-se:
  - a. Os percentuais obtidos das avaliações (1 a 5 ou abstenção) de cada fator,
  - b. O número de respondentes por grupo
2. O número de perguntas da pesquisa dos contratados, para equiparar o peso das avaliações entre empregados próprios e contratados.

Com os dados primários da pesquisa dos contratados e do cálculo reverso para obtenção dos dados dos empregados próprios, podemos então consolidar as avaliações da gerência NSNNE por grupo e por fator, e finalmente no cálculo do ISFT, que pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$\text{ISFT} = \frac{(\text{NE} \times \text{ISE}) + (\text{NC} \times \text{ISC})}{\text{FT}}$$

Onde:

NE - Número de empregados respondentes = 63

NC - Número de contratados respondentes = 48

FT - Força de trabalho (NE + NC) = (63 + 48) = 111

ISE - Índice de Satisfação dos Empregados = 75%

ISC - Índice de Satisfação dos Contratados = 70%

ISFT - Índice de Satisfação da Força de Trabalho = 73%

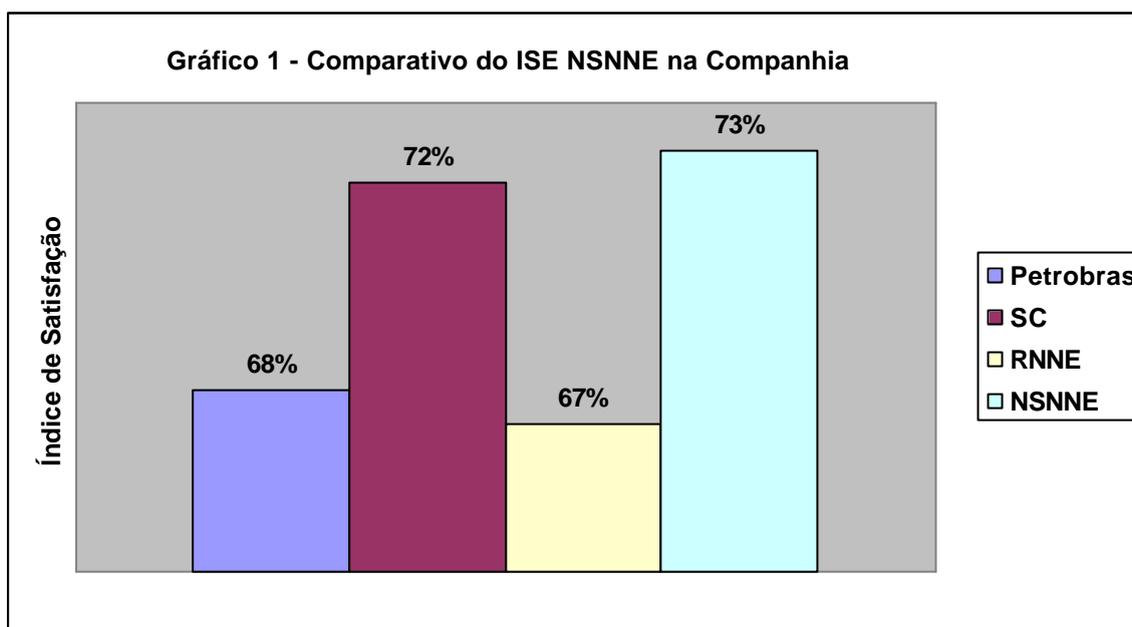
No cálculo final do ISFT, considerou-se para o ISE o valor do percentual obtido na pesquisa corporativa da Petrobrás (empregados próprios) que foi de 75%.

Para o ISC foi considerado o valor do percentual apurado na pesquisa feita com os contratados, que foi de 70%. Aplicando-se a fórmula acima se obtém:

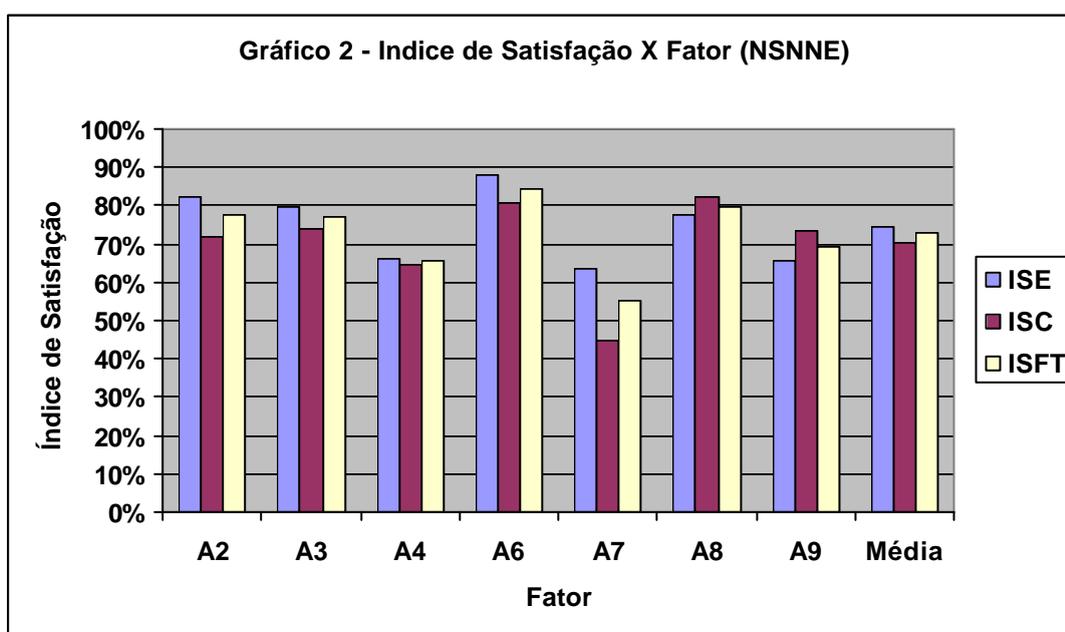
$$\text{ISFT} = \frac{(63 \times 75) + (48 \times 70)}{111} = 73\%$$

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observa-se no Gráfico 1 que o Índice de Satisfação da Gerência do Núcleo de Serviços Norte-Nordeste (NSNNE) obteve avaliação superior em relação aos índices da Petrobras, dos Serviços Compartilhados (SC) e da Regional Norte-Nordeste (RNNE). Para efeito dessa análise comparativa, foram excluídos os fatores A1 e A5 dos índices em questão.



No gráfico 2 comparativo dos Índices de Satisfação do NSNNE por fatores, observa-se:



### A2 - Comunicação

O ISC apresentou uma diferença de 10 pontos percentuais para menos. Esta diferença era previsível, pois existem tratamentos diferenciados na divulgação das informações entre

empregados e contratados, principalmente com relação às informações confidenciais. Entretanto, pode ter contribuído para esta diferença o comportamento de alguns gerentes/supervisores imediatos com relação à não divulgação de informações, mesmo relativas à execução das atividades,

### **A3 - Espírito de Equipe**

Atribuí-se a diferença de 6% a menor para o ISC ao fato da estabilidade, tempo de empresa e corporativismo dos empregados próprios. No caso dos contratados, existe uma rotatividade em função da vigência dos contratos, normalmente 02 anos.

### **A4 - Liderança**

Os resultados deste fator para os três indicadores apresentaram valores semelhantes, demonstrando não existir uma diferenciação por parte da liderança, em relação ao empregado próprio e o contratado.

### **A6 - Relação com o Trabalho**

Atribuí-se a diferença de 7% a menor para o ISC ao fato do contratado muitas vezes ficar com o trabalho menos nobre ou simplesmente não ter oportunidade de negociá-lo com a gerência, e não possuir os mesmos benefícios que os empregados.

### **A7 - Remuneração**

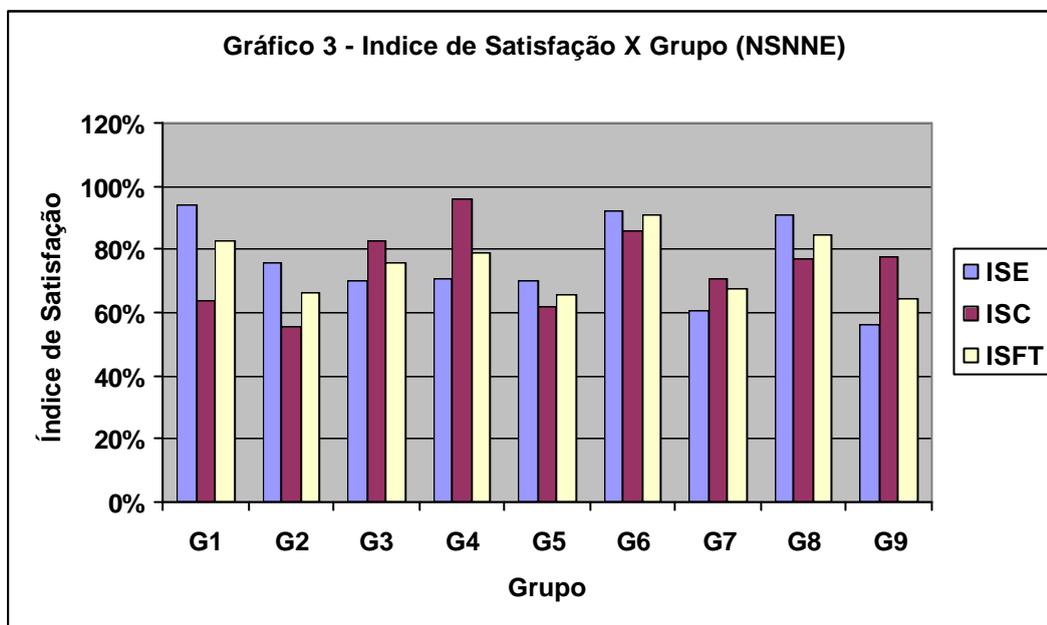
Atribuí-se essa diferença de 18% a menor para o ISC à diferença existente entre os salários e benefícios percebidos pelos empregados e pelos contratados. A Petrobras oferece aos seus empregados a PLR, uma remuneração indireta adicional ao salário. Embora os contratados possam achar seus salários baixos, eles fazem questão de trabalhar na Petrobras pela oportunidade de aprendizagem, melhoria do currículo, capacitando o contratado a um crescimento profissional, dentro ou fora da Petrobras. Existe ainda o status de trabalhar na Petrobras e esperança que possa vir a fazer parte do quadro da empresa.

### **A8 - Saúde e Segurança na Empresa e A9 - Treinamento e Desenvolvimento**

Percebe-se uma inversão dos índices em favor dos contratados, pela percepção que eles têm do fato da Petrobras encarar SMS e Treinamento&Desenvolvimento como valores fundamentais para o desempenho das suas tarefas, considerando tratar-se de atividades que envolvem riscos e conhecimentos específicos.

Os contratados têm mais oportunidades de realizar treinamentos e adquirir conhecimentos, que melhoram a sua capacitação profissional, dentro da Petrobras que fora dela. Ficou evidente esta percepção. O empregado próprio não percebe estes fatores como diferenciais ou não atribui o devido valor, por já fazer parte da cultura organizacional.

No gráfico 3 - Índices de Satisfação do NSNNE por grupos, observa-se algumas variações significativas em alguns postos, quando comparamos os resultados do ISE com o ISC. As inferências abaixo foram feitas com base no conhecimento das atividades e do perfil dos grupos e suas lideranças.



**Grupo 1 – Núcleo Sede/Salvador (3 contratados e 5 empregados)**

Comparando-se o ISE com o ISC na média deu-se uma variação de 30% para menos, Devido ao fato dos empregados terem avaliado bem todos os fatores, principalmente os fatores “Relação com o Trabalho”, “Remuneração” e “Saúde e Segurança na Empresa”, Por sua vez, os contratados avaliaram baixo os fatores “Remuneração” e “Saúde e Segurança na Empresa”. Os empregados avaliaram bem os fatores acima citados por estarem fisicamente lotados dentro da gerência, tendo acesso mais fácil aos recursos. Os contratados apresentavam problemas com a empresa contratada, relacionado com as suas remunerações.

**Grupo 2 – Manaus (9 contratados, 10 empregados)**

Apresentou uma variação de 20% a favor do ISE, mesmo tendo uma amostragem maior. Os fatores que contribuíram para essa diferença foram “Treinamento e Desenvolvimento” e “Comunicação”. Pode-se inferir que esta variação acentuada é devido ao fato de estar ocorrendo no grupo problemas relacionados com a falta de comunicação e pouca oportunidade de treinamento para os contratados.

**Grupo 3 – Fortaleza (4 contratados, 5 empregados) e Grupo 4 – Belém (4 contratados, 8 empregados)**

Nos grupo G3 e G4 houve uma inversão, onde o ISC foi maior que o ISE. Pode-se inferir que nestes grupos há um reconhecimento pelo fator “Liderança” maior por parte dos contratados, bem como as condições de SMS (fator “Saúde e Segurança na Empresa”) e maior oportunidade de treinamento (fator “Treinamento e Desenvolvimento”).

#### **Grupo 5 – Recife-Suape-João Pessoa (9 contratados, 9 empregados)**

Neste grupo, quando se compara o ISE com o ISC, o fator que mais se destaca é a “Comunicação”, que apresenta uma variação de 35% para menos na avaliação dos contratados, o que caracteriza a existência de um tratamento diferenciado por parte da liderança na divulgação das informações corporativas.

#### **Grupo 6 – Laranjeiras (1 contratado, 6 empregados)**

Este grupo apresentou a menor variação entre os indicadores ISE e ISC” Pode-se inferir que existe um bom entrosamento na equipe, embora tenha havido uma acentuada diferença em relação ao fator “Treinamento”, o que justifica-se por de haver apenas um contratado na equipe.

#### **Grupo 7 – Madre de Deus (10 contratados, 5 empregados)**

Este grupo também apresentou uma inversão, sendo o ISC maior que o ISE em 10%, destacando-se a “Remuneração” com avaliação baixíssima para os dois grupos, particularmente para o grupo dos empregados, que obteve a menor nota de toda a pesquisa. Pode-se inferir que a baixa avaliação da remuneração por parte dos empregados deve-se fato desta equipe ser composta por empregados com níveis salariais inferiores às médias dos demais grupos. Entretanto, os contratados reconhecem as oportunidades de treinamento e as boas condições de trabalho.

#### **Grupo 8 – Mataripe (4 contratados, 5 empregados)**

Apresentou uma diferença de 14% a favor do ISE, contribuindo para isso a diferença de percepção entre empregados e contratados em relação aos fatores “Remuneração” e “Saúde e Segurança na Empresa”. Isto pode ser atribuído ao fato dos contratados estarem passando por problemas de remuneração junto à empresa contratada.

#### **Grupo 9 – Salvador (4 contratados, 7 empregados)**

Destacou-se neste grupo a menor avaliação do ISE pelos empregados, sendo os mais críticos “Saúde e Segurança na Empresa”, “Treinamento e Desenvolvimento” e “Liderança”. Já o ISC embora tendo uma boa avaliação, ainda assim foi prejudicado pela avaliação dos contratados no fator “Remuneração”, devido ao problema já mencionado no grupo 1, pois ambos encontram-se fisicamente no mesmo imóvel. Este posto apresenta problemas ergonômicos nos seus mobiliários. Outro aspecto relevante é o perfil de atendimento ao público externo ininterrupto, sem intervalo de almoço, dificultando a realização de treinamento e outras atividades coletivas. Este grupo apresenta algumas dificuldades de relacionamento interpessoal entre seus integrantes.

### **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

No presente estudo ficou evidenciado que não houve grande variação nos resultados dos indicadores de satisfação obtidos envolvendo toda a força de trabalho (ISFT), em comparação ao indicador da pesquisa da Petrobras (ISE). Entretanto, se o estudo apresentado for extrapolado para o universo da força de trabalho da Companhia, onde o número de contratados é superior ao número de empregados próprios, o pressuposto é que esta diferença entre o ISE e o ISFT poderá ser mais acentuada e significativa, com um resultado da ambiência que poderá ser completamente diferente do que é obtido hoje com a pesquisa corporativa atual. Neste caso, as ações que estariam sendo adotadas com vistas à melhoria da ambiência podem estar sendo ineficazes, pois não estariam atacando as verdadeiras causas da insatisfação. Ou seja, a Companhia poderia estar despendendo recursos (financeiros, de

peçoal, tempo etc) na direção equivocada, o que além do desperdício de recursos, não estaria contribuindo para a melhoria da ambiência.

Apesar da pesquisa não contemplar ainda os contratados, as ações de melhoria implementadas acabam em beneficiá-los indiretamente.

No caso da pesquisa objeto deste estudo, em razão das amostras apresentadas, os empregados tiveram peso maior que os contratados para o cálculo do ISFT. Já no caso da Petrobras, onde o número de contratados é o triplo dos empregados, o seu peso seria bem maior, o que certamente levaria a resultados completamente diferentes, a depender do órgão operacional e seu grau de terceirização, ratificando o nosso pressuposto acima citado.

Dessa forma, entendemos que em virtude do conceito de “força de trabalho” adotado pela empresa atualmente nos seus diversos programas corporativos, a tendência é que cada vez mais os contratados estejam sendo envolvidos neste processo, passando a existir assim um vínculo mais direto, que contribuirá para um melhor inter-relacionamento entre empregados e contratados. Esta movimentação terá um peso significativo na formação do clima organizacional da Companhia, daí a importância da parcela dos contratados ser também avaliada.

Recomendamos que a empresa estude a possibilidade de ampliar a sua pesquisa de ambiência corporativa, passando a incluir os contratados de modo que ela possa obter uma maior participação na pesquisa, o que possibilitará a construção de um índice mais representativo da sua força de trabalho (que neste caso foi o ISFT), ou que sejam feitos estudos mais aprofundados neste tema, que é de extrema relevância para a Petrobras o conhecimento do clima interno, das relações no ambiente de trabalho, da percepção dos seus colaboradores, para que ela possa direcionar melhor a implantação dos seus programas corporativos e suas políticas de gestão.

## REFERÊNCIAS

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese de Livre-Docência, FEAUSP, São Paulo.1993.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of management Review**, 21(3), 619-54.

FERREIRA, J. A. **Análise de clima organizacional aplicada à modelagem de ambientes produtivos**. Dissertação apresentada ao curso de mestrado em economia empresarial da Universidade Cândido Mendes: UCAM, 2000.

LUBISCO, M.L, N; VIEIRA S. C. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2ª edição, EDUFBA. Salvador, 2003, p.144.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 114p.

MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J.F. **The cultural approach to the formation of organizational climate**. Human Relations. 45(1), 1992

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a pratica de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PUNTES-PALÁCIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração.** São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

\_\_\_\_\_. Influência das características e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração.** São Paulo v.30, n.3, p.73-79, julho/setembro 1995.

RELATÓRIO de Ambiência Organizacional Petrobras 2004. Rio de Janeiro: RH Corporativo, 2005

RELATÓRIO de Ambiência Organizacional Petrobras 2005. Rio de Janeiro: RH Corporativo, 2006

SILVA, N. T. **Clima Organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. Santa Catarina

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração.** São Paulo v.20, n.1, janeiro/março 1985.

SOUZA, E.L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública .** Rio de Janeiro, FGV, v.11, n.2: 141-58, abr/jul. 1977.

SOUZA, E.L. P. **Diagnóstico de clima organizacional:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucker, 1978

SOUZA, E.L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, FGV, v.22, n.1: 14-18, jan/mar. 1982.

SOUZA, E.L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, FGV. v.18, n.3, 1983.

VERBEK, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. **Journal of Management Studies,** 35(3): 303-329, 1998.