



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
FATECS**

**CURSO:** ADMINISTRAÇÃO

**LINHA DE PESQUISA:** ATITUDE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

**ÁREA:** COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALINE SANTOS FERREIRA  
RA: 21367036

**ATITUDES E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:  
Análise em uma empresa pública do poder executivo**

Brasília  
2017

ALINE SANTOS FERREIRA

**ATITUDES E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:  
Análise em uma empresa pública do poder executivo**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos

Brasília  
2017

ALINE SANTOS FERREIRA

**ATITUDES E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO  
TRABALHO:  
Análise em uma empresa pública do poder executivo**

Trabalho de Curso (TC)  
apresentado como um dos  
requisitos para a conclusão do  
curso de Administração de  
Empresas do Centro  
Universitário de Brasília –  
UniCEUB.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):  
Orientador (a)

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

Brasília  
2017

# ATITUDES E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:

Aline Santos Ferreira<sup>1</sup>  
Dr. Felipe Burle dos Anjos<sup>2</sup>

## RESUMO

Realizou-se uma pesquisa de clima organizacional com 14 servidores de um departamento de uma instituição do Poder Executivo. O objetivo geral deste estudo é propor um modelo conceitual de clima organizacional baseado nas experiências dos funcionários, por meio do método de um estudo de caso, sendo quantitativo e descritivo. Mais especificamente: apresentar variáveis, segundo a literatura, que influenciam no clima organizacional; realizar entrevista através do método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva no clima do colaborador; realizar entrevista através de método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do especialista; e validar o modelo desde a junção de especialista, literatura e colaborador. Utilizou-se a técnica do *Repertory Grid* como procedimentos de coleta e análise de dados. Das vinte e três variáveis coletadas, onze foram consideradas fundamentais para o modelo que explica o clima organizacional da empresa pesquisada, são elas: flexibilidade, segurança, conforto físico, condições de trabalho, relacionamento, férias, benefícios, estabilidade, ambiente de trabalho, novas oportunidades e o salário.

Palavras-chave: Satisfação | *Repertory Grid* | Poder Executivo

---

<sup>1</sup> Graduanda em administração na instituição de UniCEUB | [sfaline.sanfer@gmail.com](mailto:sfaline.sanfer@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB; psicólogo do trabalho; psicólogo clínico; professor do UniCEUB, Brasília/DF | [felipe.anjos@uniceub.br](mailto:felipe.anjos@uniceub.br).

## 1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho é um estudo de caso sobre atitudes e satisfação realizada em uma empresa do Poder Executivo que trata de atribuições judiciais e extrajudiciais relacionadas à competência da Justiça do Trabalho.

Com tantas mudanças que a sociedade vem passando, o mundo do trabalho também vai impondo novos desafios à gestão de pessoas (SEABRA, 2008). Até pouco tempo, o valor de satisfação não era compatível entre empresa e funcionário.

Fonseca (2013) relata a importância de a gestão acompanhar essas mudanças. Refere-se ao fato de ser uma chave para o sucesso de qualquer organização, pois envolve a agilidade de antecipar a possíveis problemas futuros. Seguir estratégias básicas de atuação pode não funcionar mais num mercado muito competitivo. Estar atento às mudanças tornou-se um diferencial fundamental para sobrevivência de qualquer organização.

A qualidade da mão-de-obra preocupa, pois é um fator de grande valia para manter a produtividade ativa na empresa. Sem as pessoas ali presentes muitos processos param. As máquinas não conseguem suprir toda a necessidade humana. Gestores devem desenvolver condições propícias de satisfação para os funcionários, uma vez que são estes que conduzem as empresas no mercado. Devem estar atentos a demandas da equipe, estabelecer um elo entre líder e liderados, humanizar o ambiente de trabalho. Vanderley (2001) retrata a vantagem competitiva do capital humano, as práticas mais burocráticas podem reter a inovação e criatividade do indivíduo, pessoas que trabalham mais felizes tendem a ser mais criativas.

Martinez e Paraguay (2003) dá ênfase da satisfação com a saúde do trabalhador, seja ela física ou emocional, que pode agravar na ausência sem justificativas, produtividade, protestos e no comportamento.

O presente estudo terá o objetivo de responder a seguinte questão: quais são os fatores que explicam o clima organizacional em uma instituição do Poder Executivo? Como objetivo geral desta pesquisa de propor um modelo conceitual de clima organizacional baseado nas experiências dos funcionários. Mais especificamente: apresentar variáveis, segundo a literatura, que influenciam no clima organizacional; realizar entrevista através do método *Repertory Grid* para

descobrir as variáveis que impactam na perspectiva no clima do colaborador; realizar entrevista através de método Repertory Grid para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do especialista; e validar o modelo desde a junção de especialista, literatura e colaborador.

Do ponto de vista acadêmico existem várias pesquisas sobre atitudes e satisfação do trabalho. Azevedo (2012) desenvolveu um artigo sobre a satisfação no trabalho na procuradoria geral de justiça do Rio Grande do Norte. O objetivo era analisar a satisfação dos servidores, baseado em cinco variáveis: satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e as promoções. Seu método foi por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quantitativa. A maioria dos servidores demonstrou satisfação com seu trabalho. Alguns pontos de insatisfação foram: confiança e espírito de trabalho.

Zampier, Andrade e Paula (2011) descreveram um artigo sobre clima e cultura organizacional em uma organização pública. Objetivaram analisar o clima organizacional, as características da cultura organizacional e os níveis de satisfação dos funcionários de uma organização pública. Com uma pesquisa exploratória e descritiva, aplicou um questionário. Os resultados quanto ao ambiente e relacionamento com o colega de trabalho foram totalmente satisfatórios, e o que deixou com um nível de insatisfação foi a falta da possibilidade de promoção.

Carlotto e Rosa (2005) falam da Síndrome de *Burnout* e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. O objetivo foi verificar a existência de associação entre a síndrome de *burnout*, variáveis demográficas, profissionais e fatores de satisfação no trabalho em profissionais de um hospital. O método foi de uma pesquisa MBI, e questionário elaborado especificamente para as variáveis. Os resultados foram de insatisfação no quesito de exaustão emocional e a despersonalização, e a maioria se demonstraram realizados profissionalmente.

Já no âmbito gerencial, este trabalho também produz conhecimentos acerca das atitudes e satisfação dos servidores, o que pode ser útil para empresa pesquisada. Isto possibilita a gestão uma série de intervenções com vista ao desenvolvimento do trabalho enquanto produção e espaço de convivência entre pessoas. Podendo assim, servir de instrumento de pesquisa para profissionais

da área, contribuindo na agregação de conhecimento e valorização do tema proposto.

Socialmente, a produção do conhecimento sobre satisfação no trabalho de servidores públicos pode resultar numa melhora na gestão, e conseqüentemente nos serviços prestados à sociedade. Justifica-se também pela produção de conhecimentos acerca das atitudes dos servidores, o que pode ser útil para empresa pesquisada. Isto possibilita a gestão uma série de intervenções com vistas ao desenvolvimento do trabalho enquanto produção e espaço de convivência entre pessoas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O comportamento organizacional “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupo e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficiência organizacional” (ROBBINS, 2005 p. 6). Comportamento Organizacional se subdivide em três variáveis que compõem os níveis organizacionais, o primeiro é o nível micro (do indivíduo) composto pelas variáveis: aprendizagem, motivação, característica, biografias, valores, atitudes, etc. O segundo é o nível meso (do grupo) composto pelas variáveis: liderança, conflito, equipes de trabalho, comunicação, etc. E o terceiro que é o nível macro (da estrutura) composto pelas variáveis: desenho e estrutura organizacional, políticas e práticas de RH, cultura organizacional.

Para fins deste trabalho, abordaremos a variável atitudes, do primeiro nível do comportamento organizacional. Kanaane (1999, p. 79) retrata a atitude como “uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência emocional que o indivíduo, apresenta em face de uma situação específica”. O autor cita quatro componentes da atitude: o afetivo-emocional, sentimentos e emoções que retratam um indivíduo diante a uma situação: A cognitiva parte do conhecimento adquirido por determinadas coisas; o comportamental, que está atrelado as ações; e o quarto é o componente volitivo, que são coisas que vão além do normal, como expectativas, desejos ou algo do mesmo sentido, onde na maioria das vezes pode ser inalcançável, podendo ocasionar resultados bons ou ruins.

O estudo desse fenômeno é primordial nas organizações, pois essas atitudes afetam na produtividade, no relacionamento com cliente, supervisão e colegas, no absenteísmo, na rotatividade, e em comportamentos de cidadania organizacional. Existem diferentes tipos de atitudes. São elas: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho e percepção de suporte organizacional.

## **2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Há muitas pessoas infelizes com o trabalho, sem ter um propósito, desafios, espaço para inovar, reconhecimento (pois o *feedback* não é feito de forma constante). A gestão deve estar atenta às suas necessidades, que de acordo com o modelo de Maslow, parte das necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização.

“A satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação com trabalho que ela realiza” (ROBBINS 2005, p. 61). Satisfação pode ser avaliada de maneira global ou parcial (salário, relacionamentos interpessoais, carreira, atividade realizada, etc.).

E dentre esses aspectos, é importante ressaltar o impacto que tem de um funcionário insatisfeito, podendo gerar reclamações, negligências, abandono da empresa, ou o adoecimento do funcionário. Os três países melhores posicionados em uma pesquisa internacional sobre satisfação no trabalho são: Dinamarca, Suíça e EUA (ROBBINS, ETC., 2010).

Os gestores devem estar atentos aos seus liderados. As pessoas fazem o trabalho acontecer. Gestores devem se antecipar aos problemas, estimular, desafiar, estabelecer metas, liderar com inspiração. Não é uma tarefa fácil, mas os resultados compensam (SIQUEIRA, 2014).

E para descobrir o grau de satisfação dos funcionários, é preciso de ferramentas de medição para identificar as variáveis, e assim propor melhorias. Um nível alto de satisfação não quer dizer que não se precise tomar certas medidas. Siqueira (2008) descreve algumas variáveis que facilitam na identificação da satisfação do funcionário, alguns exemplos são da cultura organizacional, salário, o envolvimento com o trabalho, equipe, funcionamento organizacional, justiça, motivação, saúde no trabalho, confiança, comprometimento organizacional e etc.



Quando à organização, o trabalho oferecido aos seus possíveis empregados, é importante ressaltar alguns valores que atraem esses indivíduos e até mesmo serve para o próprio crescimento, tornando um diferencial no mercado de trabalho. “O trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos, pois constitui-se em um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho” (SIQUEIRA, 2008, P.289). Em Brasília, muitas pessoas tem o sonho de ter uma vida financeira estável, como no ramo público (ANJOS, 2014).

Siqueira (2008) aborda um modelo de David Super, sobre os devidos motivos que fazem as pessoas gostarem ou não do seu trabalho, que se divide por necessidades. A primeira é necessidade de relações humanas; seguida da necessidade de trabalho; e da necessidade de sustento.

Outro modelo mencionado por Siqueira (2008) é de Elizur, esse modelo se divide em modalidades A e B, denominados como faceta. A modalidade A que se refere ao resultado, constitui-se de elementos instrumental, que são os resultados de natureza material, como pagamentos, benefícios, condições de trabalho. O segundo elemento é o afetivo que são as recompensas como relacionamentos com colegas e chefias. No terceiro elemento, cognitivo, são as recompensas psicológicas do trabalho como interesses, responsabilidades e independência. Na modalidade B, Relação com o desempenho da tarefa ou foco, constitui apenas de dois elementos, o primeiro é o recurso ou difuso que são recompensas oferecidas antes do desempenho da tarefa ou não condicionadas ao seu resultado, como plano de benefícios e condições de trabalho. E o segundo elemento, Recompensa ou focada, são os resultados oferecidos após o desempenho da tarefa ou em uma troca de resultados, como reconhecimento, status, progressão na carreira.

Um último modelo citado por Siqueira (2008) é o de Ros, Schwartz e Surkiss, que tem relação a valores pessoais. Esse modelo se resume por dimensões opostas, denominadas por autotranscedência e autopromoção, mudança e conservadorismo. Dentro desses aspectos já identificamos o que se predomina no setor público. E dentro desses aspectos, valores de trabalhos foram, apresentados, o valor intrínseco relacionado à mudança, valor extrínseco relacionado ao conservadorismo, valores sociais relacionados à autotranscedência. Para a dimensão de autopromoção foi subdividido entre

intrínseco, que são as metas obtidas para as metas do trabalho, extrínseco que são as metas obtidas para resultado do trabalho, social refere-se as metas relacionais e prestígio busca de poder e prestígio por meio do trabalho (SIQUEIRA, 2008).

## **2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Comprometimento organizacional é um tipo de atitude no trabalho que diz respeito ao grau de identificação que o trabalhador tem com a organização (sua missão e objetivos) e deseja permanecer parte dela. (ROBBINS, 2005). Aqui os objetivos do funcionário e empresa se cruzam, de forma que beneficie ambos. A identificação do trabalhador com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais contribui para que o nível de comprometimento seja maior (ROBBINS, 2005).

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam três dimensões do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. O afetivo fala da interação de emoções, que vai de acordo com as crenças da empresa, por exemplo, um funcionário com valores ambientais em uma empresa que se preocupa em não degradar o meio ambiente. O instrumental é quando a pessoa vê uma necessidade de permanecer ali na organização, como por exemplo, a pessoa não se sente tão satisfeita na empresa, mas ela gosta da área em que executa seus afazeres, mas questiona se pode não encontrar outro emprego parecido, e acaba ficando no atual emprego. O normativo, a pessoa já sente uma obrigação de permanecer na organização, por exemplo, em uma equipe de trabalho todos estão trabalhando em prol de um projeto, executando importantes funções, sentem a obrigação de permanecer, pois sua saída pode comprometer o projeto.

## **2.3 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO**

Envolvimento com o trabalho está relacionado com o tipo de tarefa realizada, e o seu desempenho. O funcionário com alto nível de envolvimento com o trabalho exercerá a mesma atividade com relação a sua especialidade, independentemente da instituição. Portanto, se define como: “o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, e considera seu desempenho como fator de valorização pessoal” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 70).

Para aumentar o envolvimento com o trabalho, conforme Robbins (2005), deve-se empoderar o funcionário (*empowerment*), dando a ele mais influência no trabalho e seu ambiente. Um alto grau de envolvimento no trabalho está correlacionado com um menor absenteísmo. (SIQUEIRA, 2008).

“O envolvimento com o trabalho, busca saber se o indivíduo, na medida em que está envolvido com seu trabalho, se sente bem, se isso lhe proporciona prazer e se influencia sua vida pessoal, social e psicológica” (LODAHL; KEJNER, 1965, p. 25)

## **2.4 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Aqui trata da percepção do funcionário para com que a empresa lhe oferece. Benefícios como auxílio moradia, auxílio creche, vale-alimentação, vale-transporte, assistência à saúde, dentre outros, como ferramentas de trabalho e equipamentos de proteção individual, entram como exemplos a explorar esse tema, pois o funcionário pode ver como uma forma de retribuição pelo o que ele desempenha no seu dia a dia. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O suporte que a empresa oferece se dá geralmente pelas recompensas, a flexibilidade no trabalho, colaboração conjunta de todos da empresa e participação maior nas tomadas de decisão (SIQUEIRA, 2014). Gera, no funcionário, a sensação de que a empresa se preocupa com seu bem-estar.

Anjos (2014) enfatiza a atração que o serviço público tem na população da cidade. As incertezas do cenário atual, aumentam os interesses em trabalhar no setor público graças ao suporte organizacional único que a lei 8112 oferece. O Art. 21 da constituição brasileira prevê que os servidores conquistem a estabilidade no cargo após 2 anos de exercícios efetivos, podendo perder apenas por sentença judicial.

O discurso social que atrai para o serviço público uma quantidade cada vez maior de pessoas na capital do país envolve questões de suporte organizacional (ANJOS, 2014), gratificações, ajuda de custo, transporte, auxílio-moradia, adicionais diversos (natalina, insalubridade, periculosidade, serviço extraordinário e etc.), a baixa pressão por produção, possibilidade de treinamentos, férias, licenças e os benefícios do plano de seguridade social (aposentadoria, auxílio-natalidade, salário-família, licença paternidade e maternidade diferenciadas, licenças para tratamentos e para estudos,

assistência à saúde). Além dos dependentes, que tem direito a pensão, auxílio-funeral, auxílio-reclusão e assistência à saúde.

## **2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

A exigência por um bom atendimento, bons produtos, e rapidez nos processos acabam resultando em mais cobranças e pressão no trabalhador, e não monitorado pela a gestão, o clima organizacional começa a ser afetado de forma negativa.

Clima Organizacional “ se refere ao ambiente interno, no qual convivem as pessoas que trabalham na organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação e satisfação de seus participantes” (CAMMAROSANO *apud* SCAICO; TACHIZAWA, 2014, p. 12). Está relacionado às percepções dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, podendo ser positiva ou negativa.

Enquanto a satisfação é voltada para o indivíduo, e o clima é para a equipe. O clima organizacional é mais voltado para o grupo. O clima envolve a estrutura da empresa, sua missão visão e valores e políticas internas, a própria gestão da empresa, seus liderados e todos os envolvidos (SIQUEIRA, 2008).

É importante ressaltar a diferença entre clima organizacional e cultura organizacional. Os aspectos que são mais predominantes no clima organizacional é o estado de espírito da organização, o grau de satisfação e é medido em curto e médio prazo. Já na cultura organizacional predominam os aspectos da personalidade da organização, e é medido de médio em longo prazo. Apesar de suas diferenças, o clima organizacional é um elemento resultante da cultura organizacional (CAMMAROSANO, 2014).

O clima organizacional diz muito ao resultado das percepções dos funcionários, com relação ao ambiente que trabalham. Portanto, ela se divide em três modalidades: bom (favorável), prejudicado e ruim (desfavorável).

Um clima bom é resultado de funcionários que se sentem felizes, elas são proativas, tem orgulho de estar inserida no local de trabalho almejado, ela consegue enxergar que a empresa valoriza suas atribuições, através de bolsas, desafios, auxílios, flexibilidade, dentre outras oportunidades. Isso contribui para que o funcionário explore mais da sua criatividade com ideias inovadoras e efetivas para a organização. O prejudicado ou ruim (desfavorável) é o nível onde

os funcionários passam a fazer seus afazeres apenas para se manter no trabalho, pois já estão sem paciência, cansados, sem força de vontade de ir trabalhar, e isso é ruim pois a produtividade despenca, elevando o número de tarefas pendentes, conseqüentemente provocando conflitos internos, onde por qualquer ação de um colega, torna-se um motivo para gritar, ser ignorante e até mesmo a casos mais sérios (CAMMAROSANO, 2014).

Para gerenciar o clima organizacional Cammarosano (2014, *apud* TEIXEIRA, 2002) aborda etapas para definir o processo de gestão do clima organizacional, definir crenças para as relações com os empregados, definir a gestão de clima organizacional como prioridade, buscando diminuir a rotatividade, absenteísmo, estresse, conflitos internos, queda de produtividade, insatisfação, desinteresses organizacional, treinamento dos gestores, liderança, comunicação e resolução de conflitos, redes de contato, como reuniões colaborativas, almoço entre equipes, realizar pesquisas de clima e atender as demandas do dia a dia, são atribuições primordiais na convivência de um gestor na organização.

### **3 MÉTODO**

A presente pesquisa é um estudo de caso, quantitativo, descritivo. Gil (1993) define o estudo de caso como um estudo profundo de um ou poucos objetos permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, com o propósito de explorar histórias de vida real cujos limites não estão totalmente definidos, reservando o caráter unitário do objeto estudado, a situação do contexto que está sendo estudada, formular hipóteses, desenvolver teorias, explicar variáveis causais de determinado fenômeno.

A pesquisa quantitativa são os resultados quantificados, através de uma população para saber estatisticamente o grau de confiabilidade do estudo, portanto é objetiva, compreendida por dados brutos, padronizados e neutros. (FONSECA, 2002). Sua linguagem é matemática para descrever os fenômenos, variáveis e etc.

Segundo Gil (1993) é primordial para descrever as características de determinada população ou fenômeno, procurando analisar, observar e registrar as percepções dos funcionários da empresa pública estudada. É quantitativo,

pois recorre à matemática para descrever as causas objetivas de um fenômeno e a relação entre suas variáveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2008).

### **3.1 A EMPRESA**

A empresa pesquisada constitui-se de um órgão do Poder Executivo que trata de atribuições judiciais e extrajudiciais relacionadas à competência da Justiça do trabalho. E dentre vários departamentos existentes, a área a ser estudada é o Departamento de recursos humanos. Há cerca de 45 funcionários, que colaboram para serviços de férias e frequências, estrutura administrativa, aposentadoria, cadastro de pessoal, movimentação de pessoa, pagamento, questões jurídicas (para verificar, por exemplo, se a pessoa tem direito a tal benefício) e capacitação.

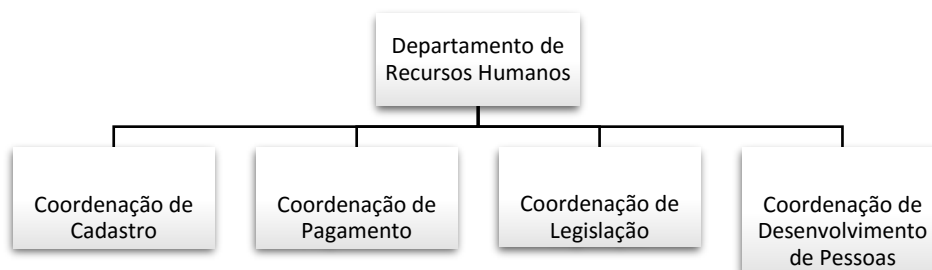
É uma empresa que vem desde os anos de 1930, que através de decretos foi crescendo em seu ramo de atuação, leis foram criadas para o crescimento da área, e o reconhecimento foi se tornando cada vez mais evidente. E dentre as várias parcerias integradas a este órgão, a empresa a ser pesquisada tem suas atribuições de investigar empresas, propor ações judiciais e propor regulamentações administrativas.

A empresa tem como missão defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a proteção dos interesses difusos, coletivos e individuais indisponíveis e para a concretização dos ideais democráticos e da cidadania. Com uma visão de Instituição indispensável para a garantia dos interesses sociais, da cidadania e do regime democrático. E contam como valores, os bens de legalidade, probidade, imparcialidade, transparência, comprometimento, eficiência, eficácia e efetividade, visão prospectiva, coragem, perseverança, unidade, indivisibilidade e independência funcional.

Dentre seus objetivos estratégicos estão Promover a igualdade de oportunidades e combater a discriminação nas relações de trabalho, erradicar a exploração do trabalho da criança e proteger o trabalhador adolescente, erradicar o trabalho escravo e degradante, garantir o meio ambiente do trabalho adequado, eliminar as fraudes trabalhistas, combater as irregularidades trabalhistas na administração pública, proteger o trabalho portuário e aquaviário,

garantir a liberdade sindical e buscar a pacificação dos conflitos coletivos de trabalho, fortalecimento institucional, fortalecer as alianças estratégicas e excelência na gestão institucional.

### 3.2 ORGANOGRAMA



FONTE: Órgão do Poder Executivo

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes desse estudo são 8 servidores de nível técnico e superior, vinculados na seção do departamento de recursos humanos, que contribuíram na entrevista pelo o método do RepGrid (dinâmica). E 14 especialistas que responderam ao questionário para validação dos dados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O método que contribui para o alcance dos objetivos específicos é o *Repertory Grid*, que para Alfaro et Al (2016), é uma teoria da construção pessoal e uma técnica de mapeamento cognitivo, ou seja, busca a coleta de informações segundo os próprios respondentes da pesquisa, afim de descrever suas devidas percepções quanto a diversas situações. Este processo passa por quatro etapas, começando por XYZ, depois WAV, finalizado pela a análise e validação.

Essas etapas passam primeiramente pela a parte introdutória, coletando suas experiências e explicar o procedimento da entrevista, o segundo passo pergunta-se ao entrevistado 6 empresas ao qual ela teria desejo de trabalhar nela, mais 2 cartões representando o sinal de mais e menos, como sendo ideal e incompetente, em terceiro começa o processo da dinâmica onde o entrevistado pega 3 cartões, e se faz a pergunta ao entrevistado, quais os aspectos que se são considerados satisfatórios da empresa A para a empresa B, o entrevistado

então, fala uma palavra respondendo à pergunta, como por exemplo, localização é melhor na empresa A, feito todo esse procedimento, o quarto passo é analisar todos os fatores coletados, para verificar ambiguidades, semelhanças, ordenando para que fique de forma mais clara e objetiva.

Através do método, 23 variáveis foram coletadas pelos funcionários do órgão público estudado, por meio de uma dinâmica, onde cada pessoa escolhia 6 empresas e em 12 rodadas, ela ia listando palavras chaves de satisfação e de situações desfavoráveis a organização. Tendo feito o procedimento com 8 funcionários, totalizando 96 respostas, porém, algumas eram similares ou repetidas, ficando para análise 23 variáveis.

A segunda etapa do processo foi a pesquisa com os 14 especialistas. Eles escolhiam, dentre os fatores listados pelos funcionários, os que realmente eram fundamentais para a organização.

O RepGrid parte do pressuposto que as pessoas têm diferentes formas de interpretar as coisas, matriz é formada por três componentes, primeiramente a coluna matriz com a amostra de um conjunto simbólico, seja de pessoas, objeto ou situações. Em segundo as linhas da matriz quanto as bipolaridades pessoais, para dar sentido ao elemento e em terceiro, a pontuação do constructo pessoal, onde a medida que esses elementos forem semelhantes a outros, as construções pessoais se tornam semelhantes perante a sociedade.

|              | Elemento A           | Elemento B           | Elemento C           |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Constructo X | <i>Relación A, X</i> | <i>Relación B, X</i> | <i>Relación C, X</i> |
| Constructo Y | <i>Relación A, Y</i> | <i>Relación B, Y</i> | <i>Relación C, Y</i> |
| Constructo Z | <i>Relación A, Z</i> | <i>Relación B, Z</i> | <i>Relación C, Z</i> |

Tabela 1: RepGrid de três elementos  
Fonte: (ALFARO et al, 2016, pag. 99)

Para a classificação e construção desses três elementos, leva-se em consideração a dicotômica, a ordenação dos elementos e a comparação da dos dados, a classificação dos polos, e a pontuação ao que se qualifica cada elemento. Portanto, o método RepGrid permitirá entender as variáveis coletadas dos participantes, avaliando o que de fato os tornam satisfeitos ou não no local de trabalho, Alfaro et al (2016).



Realizou-se uma entrevista com 8 funcionários da empresa pública do ramo executivo, de forma dinâmica, onde ela tinha que escolher seis empresas e a cada rodada, relatar os pontos positivos de se trabalhar nela, ou os pontos fracos, a fim de identificar possíveis variáveis que a leva estar satisfeito no ambiente de trabalho. Tendo adquirido todas as variáveis, o segundo passo foi ir atrás de especialistas, podendo ser gestor, especialistas em RH, GP, para que validassem as variáveis que de fato são fundamentais para a satisfação, através de um questionário no Google *forms*, se obteve a opinião de 14 especialistas. O terceiro passo foi organizar em uma tabela, e calcular a fórmula  $=1-Vn/14$  (onde Vn é o número de não dito pelos os próprios especialistas e o número 14 é o número de especialistas respondentes). Se o resultado for inferior a 60%, ela será considerada como não fundamental, se for superior a 60% será uma variável fundamental para explicar o clima organizacional nesta instituição.

#### 4. RESULTADOS

Analisando os dados coletados, por meio da entrevista (dinâmica), questionário de validação (com os especialistas) e a tabulação de todos os dados, verificou-se 11 itens fundamentais para a satisfação e 10 itens não fundamentais.

| <b>Variáveis</b>       | <b>(%)</b> | <b>Variáveis</b>        | <b>(%)</b> |
|------------------------|------------|-------------------------|------------|
| <b>Com mais de 60%</b> |            | <b>Com menos de 60%</b> |            |
| Ambiente de trabalho   | 100%       | Realização pessoal      | 57%        |
| Relacionamento         | 92%        | Gestão da empresa       | 50%        |
| Condições de trabalho  | 85%        | Políticas de RH         | 42%        |
| Salário                | 85%        | Localização             | 35%        |
| Flexibilidade          | 78%        | Experiências            | 28%        |
| Segurança              | 78%        | Ser o próprio chefe     | 28%        |
| Benefícios             | 78%        | Ser sustentável         | 21%        |
| Novas oportunidades    | 78%        | Reconhecimento          | 14%        |
| Conforto Físico        | 64%        | Novos conhecimentos     | 14%        |
| Férias                 | 64%        | Status                  | 7%         |
| Estabilidade           | 64%        |                         |            |
| Total                  | 11         | Total                   | 10         |

A tabela representa, à direita, todas as 11 variáveis que obtiveram uma porcentagem maior que 60%, avaliados por especialistas e posteriormente calculado através da fórmula  $=1-Vn/14$  que foi possível a chegar a esses resultados, assim, permanecendo como sendo fundamentais para se explicar o clima organizacional. O ambiente de trabalho foi o item mais bem avaliado com 100% de concordância, e em menor escala está o conforto físico, férias e estabilidade, todas com 64%.

Do lado esquerdo, representa as variáveis que obtiveram menos de 60% e foram considerados como sendo não fundamental, sendo descartadas do modelo explicativo de clima organizacional.

## **5. DISCUSSÃO**

Em relação ao Referencial Teórico sobre satisfação e clima organizacional, os resultados obtidos na presente pesquisa coincidem com os resultados do modelo de Siqueira (2009). Como elementos instrumentais (modalidade A), tem-se flexibilidade, segurança, conforto físico, condição de trabalho, relacionamento, férias, benefícios, estabilidade, ambiente de trabalho, oportunidades e salário. Já como fatores (da modalidade B), tem-se o relacionamento como elemento afetivo. No cognitivo não houve nenhuma mencionada.

O ambiente de trabalho foi o item onde todos os especialistas marcaram como fundamental na influência do clima organizacional. Robbins (2005) e Cammarosano (2014) também ressaltam a importância do ambiente no clima organizacional.

Azevedo (2012) elaborou um modelo baseado em cinco variáveis genéricas que a literatura apresenta como influência no clima organizacional, que são: satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e as promoções. Nesse estudo coincidiu em todos esses fatores, além de propor outros mais específicos, pois relacionamento, condição de trabalho, benefícios, salários, obtiveram resultado superior a 60%, mostrando que de fato, têm boas influencias no clima organizacional.

Zampier, Andrade e Paula (2011) relacionaram o clima organizacional com o ambiente de trabalho e relacionamento com colegas satisfatórios, e como insatisfatória a falta da possibilidade de promoção. O modelo elaborado na presente pesquisa se assemelha parcialmente com o de Zampier, Andrade e Paula (2011), pois os fatores de ambiente de trabalho e relacionamento foram os considerados fundamentais. As promoções, ou os benefícios, teve resultado maior de 60%, porém, não foi feita uma pesquisa com os funcionários para avaliar se de fato está sendo satisfatória, pois no momento não é objetivo do atual estudo.

Os resultados do terceiro artigo de Carlotto e Rosa (2005) apontaram que exaustão emocional e a despersonalização influenciaram a insatisfação dos funcionários avaliados. Ainda destacou que a maioria deles demonstrou estar realizado profissionalmente. Não houve uma pesquisa a fundo, neste estudo, para identificar o que desmotivam os funcionários no clima organizacional, o que ficou proposto para futuras pesquisas.

Cammarosano (2014) confirma que um clima bom, leva em consideração também, as variáveis de auxílios (benefícios), flexibilidade e oportunidades, fatores que obtiveram mais 60% neste estudo.

As variáveis que tiveram resultados menos de 60%, foram as de status, localização, ser o próprio chefe, realização pessoal, políticas de RH, ser sustentável, novos conhecimentos, gestão da empresa, reconhecimento e experiências, ou seja, elas foram consideradas como não sendo fundamentais para a garantia de satisfação no clima organização. Duas dessas variáveis, reconhecimento e status, para Siqueira (2008) no modelo de Elizur, é avaliada como sendo recompensas pelo o resultado do desempenho da tarefa, porém, para os especialistas, essas condições não são tão consideradas no quesito de satisfação, e no ramo público não é tão comum controle ou cumprimento metas em cima de recompensas para os que melhor se desempenham. São responsabilidades atribuídas a cada pessoa de forma mais específica e rotineira.

Ser o próprio chefe, realmente não se enquadra muito no setor público, já que se preza mais por um trabalho duradouro, poucas foram as pessoas que disseram na dinâmica do RepGrid, e para os especialistas não é um fator de grande valia.

De maneira geral, os artigos citados neste estudo, referem-se a empresas do ramo público, com exceção do estudo em uma instituição hospitalar de Carlotto e Rosa (2005) que não deixa tão claro a qual ramo pertence, mas o que vale ressaltar nesse quesito, é que das variáveis obtidas como mais de 60% mostram algumas importâncias a ser especificado no setor público, a primeira delas é a variável de salário, que se obteve 85%, no setor público é um valor simbólico fechado, não havendo tanta diferença mensal, isso é função única e exclusiva da lei que é regida pelo artigo 39 da constituição, o que pode ser bom ou ruim, dependendo do agrado salarial, se atende ou não as necessidades do empregado. É uma variável que em um certo momento pode se tornar um fator de insatisfação.

Estabilidade é outra variável forte no ramo público. Obteve 78% de concordância, o que pode deixar o funcionário menos motivado, não desempenhando o nível considerável de suas atividades. Portanto, futuramente pode ser um quesito não tão importante, pois o Senado Federal iniciou-se um projeto que prevê a perda de cargo por insuficiência de desempenho, ele poderá ser demitido mesmo que já esteja estabilizado, caso o índice for muito baixo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Chega-se à conclusão de que as variáveis que tiveram resultados acima de 60% são fatores que satisfazem e permeiam o ambiente interno como sendo fundamental para a garantia de um clima mais favorável a todos os colaboradores que executam no órgão. O clima organização se diz muito pela a percepção dos funcionários, portanto, esse seria um cenário para um grau de totalmente satisfatório, ou seja, incluindo a flexibilidade, segurança, inovação e tecnologia, salário bom, oportunidades, ambiente de trabalho, estabilidade, benefícios como plano de saúde, licenças diversas e etc., férias, bom relacionamento, condição de trabalho e conforto físico. Todas essas variáveis agregam valor para se garantir um ambiente harmonioso, e como diz a literatura, um clima bom é resultado de funcionários que se sentem felizes, contribuindo para que ele exercite mais a sua capacidade de inovar e ser produtiva na organização (CAMMAROSANO, 2014).

Na empresa estudada deste estudo, o funcionário que se sente insatisfeito geralmente entra com pedido de remoção para outros órgãos. É preciso

gerenciar o clima organizacional, como o próprio Cammarosano (2014) relata, que diante a essas situações, deve-se levantar um diagnóstico interno elevando todas as possibilidades de riscos, para que não afete as variáveis que ainda são consideradas como índice de satisfação para a empresa.

Por fim, este trabalho respondeu ao problema de pesquisa: quais são os fatores que explicam o clima organizacional em uma instituição do Poder Executivo? Que por meio do método RepGrid, chegou-se à conclusão de 11 fatores relevantes para explicar o clima organizacional nesta empresa. São eles: a flexibilidade, segurança, inovação e tecnologia, salário, oportunidades, ambiente de trabalho, estabilidade, benefícios, férias, relacionamento, condição de trabalho e conforto físico. Respectivamente todos os objetivos foram respondidos por meio do método Repertory Grid.

Uma limitação da presente pesquisa foi a falta de tempo para explorar mais opções por meio da técnica do Repertory Grid, que oferece muitas possibilidades de análise para tomada de decisão gerenciais.

E como agenda futura, fica a proposta de realizar essa pesquisa em outros órgãos do poder executivo, legislativo, judiciário e até mesmo em empresas para contribuir com um modelo mais genérico que explica o clima organizacional na iniciativa pública e privada; Com relação ao departamento pesquisado, listar os fatores identificados, levar aos servidores para que eles atribuam a nota em que eles consideram que cada fator influencia o clima organizacional no setor, e criar matriz cruzando as variáveis por escolha própria de cada servidor. Assim o gestor poderá olhar o que o servidor está querendo; ou construir um questionário de clima organizacional em cima dos fatores identificados. Promover a validação semântica e estatística e averiguar o clima organizacional nesse e em outros setores da instituição.

É importante ressaltar que não foi avaliado o clima organizacional na empresa por meio do modelo construído, ficando assim, para proposta futura do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALFARO, J. L.; MACHORRO, F.; RAMIREZ, P. E. La Técnica de Repertorio (Repertory Grid): Un Método para el Estudio de la Cognición en la Evaluación de Habilidades Docentes. **ResearchGate**, Chile, v. 9(2), p. 97-104, abr. 2016.

ANJOS, F. B. A psicodinâmica do não-trabalho. Estudo de caso com concurreiros, 2014. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1074/pdf>> Acesso em: 28 de mar. 2017.

AZEVEDO, A. J. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça no rio grande do norte, 2012. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)> Acesso em: 05 de mar. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMMAROSANO, M. **Gestão do clima organizacional**. São Paulo: UniSEB, 2014

FONSECA, J. J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FONSECA, M. A importância da Gestão eficaz das mudanças organizacionais, 2013. Disponível em: <<https://corporate.canaltech.com.br/noticia/negocios/A-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais/>> Acesso em: 05 de mar. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do sul: UFRGS, 2008.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. **The definition and measurement of job involvement**. Journal of applied Psychology, Berkeley, CA, 1965.

MARTINEZ, M; PARAGUAY, A. I. Satisfação e saúde no trabalho, 2003. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172003000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005)> Acesso em: 06 de mar. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005

ROSA, C; CARLOTTO, M. Síndrome de *burnout* e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar, 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-08582005000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582005000200002)> Acesso em: 05 de mar. 2017.

SEABRA, G. As transformações no mundo do trabalho e os novos desafios à Gestão de Pessoas, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-transformacoes-no-mundo-do-trabalho-e-os-novos-desafios-a-gestao-de-pessoas/25535/>> Acesso em: 05 de mar. 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento Organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de Gestão. São Paulo: Artmed, 2008

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed, 2014

SOBRAL, F; ROBBINS, S; JUDGE, T. Comportamento Organizacional. **Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**. Compreendendo a essência das organizações. São Paulo: Intersaberes, 2014.

ZAMPIER, M; ANDRADE, S; PAULA, P. Clima e cultura organizacional em uma empresa pública, 2011. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1279](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279)> Acesso em: 05 de fev. 2017.

VANDERLEY, L. Capital humano: A vantagem competitiva, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v8n22/04.pdf>> Acesso em: 05 de mar. 2017.