

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CAROLINA VIEGAS AROUCHE**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS:** um estudo de caso no setor de Corpo Técnico para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH) da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão-São Luís.

São Luís  
2015

**CAROLINA VIEGAS AROUCHE**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS:** um estudo de caso no setor de Corpo Técnico para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH) da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão-São Luís.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para a conclusão do curso.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2015

Arouche, Carolina Viegas

A influência do clima organizacional nas atividades de recursos humanos: um estudo de caso no setor de Corpo Técnico para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH) da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão-São Luís. / Carolina Viegas Arouche. – São Luís, UFMA, 2015.

71 p. : il.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2015.

1. Clima organizacional. 2. Recursos humanos. 3. Satisfação do trabalhador. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de (Orientadora). II. Título.

CDU 005.32 (812.1)

**CAROLINA VIEGAS AROUCHE**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS:** um estudo de caso no setor de Corpo Técnico para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH) da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão-São Luís.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para a conclusão do curso.

Aprovação em: / /2015.

---

**Prof<sup>a</sup>. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade** (Orientadora)

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

Dedico esse trabalho a Deus, em primeiro lugar, e aos meus pais que sempre me deram todo apoio e carinho desse mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me transmitiu durante toda essa jornada, a fé, a paciência e a disposição necessárias para executar esse trabalho.

Aos meus pais, que com todo o seu amor e carinho, desejaram diariamente votos de coragem e força de vontade com o jeito ímpar de cada um.

À minha orientadora Amanda Aboud, que sempre disponível e paciente, norteou-me desde a escolha do tema aos detalhes de toda a monografia.

Às minhas amigas, em especial à minha parceira de turma Rayssa Cantanhede, que através das longas conversas virtuais amenizaram o estresse e os problemas ocorridos antes, durante e depois do desenvolvimento do trabalho.

Às minhas amigas da SEFAZ, Karla Mariana e Núbia que souberam me ajudar quando precisei, com toda sabedoria e conhecimentos da área metodológica.

À minha gestora Silvinha Corrêa e à minha amiga de trabalho Karen Guterres que possibilitaram, sem problemas e complicações, o desenvolvimento de todo o estudo de caso no setor do COTRH e, acima de tudo, me deram muito apoio, carinho, ajuda e palavras de incentivo.

Aos amigos da Igreja Batista Renascença que puderam proporcionar-me momentos de alegria e de bênçãos através das reuniões semanais do pequeno grupo Jovens-IBR.

A todos os outros que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para que a minha monografia pudesse ser concluída, os meus mais sinceros agradecimentos.

*“O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.”*

*Idalberto Chiavenato*

## RESUMO

A influência do clima organizacional nas atividades de recursos humanos. O clima organizacional envolve a satisfação do trabalhador, bem como reflete a percepção do mesmo em relação à empresa em si, à cultura empresarial e aos contatos interpessoais. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa documental e bibliográfica junto a um estudo de caso realizado *in loco* no setor de Recursos Humanos de um órgão público estadual sediado em São Luís- MA. Com o objetivo de constatar se há influência do clima na satisfação dos servidores do setor de recursos humanos do órgão em questão, foi aplicado um questionário com os mesmos. Os resultados mostraram que no universo pesquisado, o clima organizacional influencia diretamente na satisfação dos trabalhadores e com isso, concluiu-se que a existência de um clima favorável contribui bastante para satisfação dos funcionários, apesar de existirem servidores com alguns pontos de insatisfação.

Palavras-chave: Clima organizacional. Recursos humanos. Satisfação do trabalhador.



## **ABSTRACT**

The influence of the organizational climate in the human resource activities. The organizational climate involves the worker satisfaction and reflects the worker perception related to the company, the culture's company, and related to the interpersonal relationships. This academic work was developed by a documental and bibliographic research with a case study that was done in a human resource sector's public company located in São Luís - MA. In order to know if organizational climate influences in the workers satisfaction in this human resource sector, it was applied a questionnaire with them. The results have shown that in the group studied, the organizational climate influences directly in the workers satisfaction and with this, it was realized that the existence of a positive climate helps very much the worker satisfaction despite of the insatisfaction of some workers in the sector.

Keywords: Organizational climate. Human resource. Worker Satisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	- Classificação de clima.....	15
Quadro 2	- Três necessidades de McClelland.....	22
Quadro 3	- Modelo de ficha de desenho de cargos.....	36
Gráfico 1	- Tipos de funcionários do COTRH.....	42
Gráfico 2	- Frequência de questionários nos dias aplicados.....	44
Figura 1	- Logomarca da SEFAZ-MA.....	45
Figura 2	- Brasão do Governo do Estado do Maranhão.....	45
Figura 3	- Organograma da SEFAZ-MA.....	46
Quadro 4	- Perfil dos funcionários do COTRH.....	48
Gráfico 3	- Sinto orgulho de trabalhar no meu setor.....	49
Gráfico 4	- Meu salário é compatível com a carga de trabalho que possuo.....	50
Gráfico 5	- Sou grandemente reconhecido pelo trabalho que desempenho.....	51
Gráfico 6	- Sou sobrecarregado com o que o colega deveria estar fazendo junto comigo.....	52
Gráfico 7	- Tenho liberdade para executar meu trabalho da forma que considero melhor.....	53
Gráfico 8	- Gostaria de mudar de setor, pois não gosto do COTRH.....	54
Gráfico 9	- Daqui 2 anos me vejo ganhando mais e feliz no COTRH.....	55
Gráfico 10	- Sou funcionário comissionado/terceirizado ou estagiário e gostaria de que fosse mais valorizado.....	56
Gráfico 11	- Qual a principal insatisfação do funcionário comissionado/terceirizado ou do estagiário?.....	56
Gráfico 12	- Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.....	58
Gráfico 13	- Iluminação, mesa, cadeira e climatização são ótimas.....	58
Gráfico 14	- Avaliar o desempenho do funcionário dentro do setor.....	59
Gráfico 15	- Avaliação de desempenho é.....	60
Gráfico 16	- O convívio com os colegas no cotidiano é agradável.....	60

Gráfico 17 - Equipes e grupos de trabalho.....	61
Gráfico 18 - O clima organizacional influencia em seus resultados no setor?.....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>Conceitos e definições</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Variáveis no estudo do clima organizacional</b> .....	17
2.2.1	Teorias da motivação.....	17
2.2.2	Cultura organizacional.....	25
2.2.3	Avaliação de desempenho e satisfação no trabalho.....	28
2.2.3.1	<i>Avaliação de desempenho</i> .....	28
2.2.3.2	<i>Satisfação no trabalho</i> .....	32
2.2.3.3	<i>Desempenho x satisfação</i> .....	34
<b>2.3</b>	<b>Desenho de cargo</b> .....	35
<b>2.4</b>	<b>Formação de equipes</b> .....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	40
<b>3.1</b>	<b>Métodos e meios técnicos de investigação</b> .....	40
<b>3.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	42
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	43
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	45
<b>4.1</b>	<b>Descrição do campo de pesquisa</b> .....	45
<b>4.2</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	48
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	64
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
	<b>APÊNDICE</b> .....	68
	<b>ANEXO</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Após alguns meses de observações de dentro do setor de recursos humanos (COTRH) da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão (SEFAZ-MA), percebeu-se um grande bem estar, engajamento e vontade de desempenhar as funções com excelência, e junto a isso foi detectado um baixo nível de estresse e desentendimentos.

A partir dessas percepções, e da sugestão de uma colaboradora desse setor, optou-se por desenvolver um trabalho ligado a essa área, até mesmo com o intuito de acrescentar positivamente ao órgão no que atine aos resultados finais da pesquisa.

Segundo Faria (2013), o clima organizacional se caracteriza como a atmosfera psicológica do trabalho, bem como indica o nível de satisfação dos trabalhadores referente à cultura organizacional ou realidade aparente da mesma.

Para tornar possível a tomada de decisão por partes dos gestores, se faz necessária a apuração do nível de satisfação dos funcionários facilitando não só o bom desempenho do trabalho, mas também, um relacionamento leve e que permita um cotidiano agradável (FARIA, 2013).

O tema clima organizacional é bastante recorrente na literatura da psicologia das organizações, pesquisado há anos por estudiosos dessa área, porém, a administração pública vem reconhecendo o clima recentemente devido à busca pela qualidade total dentro dos setores dos órgãos públicos. Por existir muitos conceitos contraditórios dentro da literatura, a administração pública confunde, constantemente, clima organizacional com satisfação no trabalho, cultura organizacional e outros temas da área, contudo, mesmo existindo alguns paradoxos a cerca do tema “clima”, é possível notar algo em comum: a percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho e a cerca das relações interpessoais que ali ocorrem (NEVES, 2012).

Nesse contexto, é necessário enfatizar que é de suma importância tornar as organizações mais conscientes e dispostas a valorizar o seu capital humano, em outras palavras, está cada vez mais difícil de desenvolver metas e tomar decisões dentro das empresas sem pensar no bem estar do trabalhador e em suas perspectivas perante seus colegas e ao seu trabalho.

O cerne da pesquisa de clima organizacional está em verificar como as pessoas se sentem nas organizações e a maneira que interagem entre si, contudo, nem todas as empresas, sejam públicas ou privadas, dão o devido valor para essa questão.

Diante da observação da boa convivência entre os colaboradores do setor de recursos humanos da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão e o aparente elevado nível de satisfação entre os mesmos, levantou-se a seguinte pergunta: Como o clima organizacional influencia na satisfação da equipe do COTRH da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão em São Luís?

O presente trabalho adotou a metodologia de estudo de caso por meio de uma pesquisa bibliográfica, documental, exploratória e descritiva, com foco na abordagem qualitativa e quantitativa. Os objetivos do trabalho foram subdivididos em geral e específicos. Analisar a influência do clima organizacional na satisfação da equipe do setor de recursos humanos da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão em São Luís caracteriza-se como objetivo geral. Os específicos são: definir clima organizacional e sua relação com equipes de trabalho, identificar o nível de satisfação da equipe com as atividades desempenhadas e avaliar a satisfação da equipe e o clima do setor de recursos humanos (COTRH) da Secretaria.

Esse trabalho de conclusão de curso possui o tópico principal “Clima organizacional” e os seguintes subtópicos: “conceitos e definições”, “variáveis no estudo do clima organizacional” com as subdivisões: “teorias da motivação”, “cultura organizacional” e “avaliação de desempenho e satisfação no trabalho”, este último ainda possui os subtópicos: “avaliação de desempenho”, “satisfação no trabalho” e “desempenho x satisfação”. As seções “Desenho de cargos” e “Formação de equipes” finalizam o referencial teórico. Logo depois de delineado todo o referencial, discorreu-se a cerca da metodologia utilizada para desenvolver o trabalho, seus métodos e técnicas de investigação, calculou-se o universo e amostra e foi feita uma abordagem a cerca da coleta de dados. O estudo de caso no setor de recursos humanos da SEFAZ, incluindo a descrição do campo de pesquisa, a análise dos dados coletados, bem como conclusão e elementos pós textuais complementam o conteúdo do trabalho.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A temática central desse TCC (trabalho de conclusão de curso) é o clima organizacional, dessa forma, serão abordados os elementos ligados ao mesmo, tais como definições, variáveis do clima e outros tópicos relevantes.

### 2.1 Conceitos e definições

Para a melhor compreender o significado e a importância do clima organizacional, é necessário destacar alguns conceitos a cerca da temática central do trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p.440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Na percepção de Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional vem do grego *klima* e significa tendência, inclinação, mede o grau de satisfação dos funcionários em relação a alguns aspectos da cultura da empresa ou a realidade que a mesma possa transparecer, a saber, missão da organização, valorização dos profissionais, conduta aplicada pelos recursos humanos, entre outros fatores.

A partir da análise dos conceitos de clima, é possível perceber que o mesmo está ligado, sobretudo, a pessoas, levando em consideração as relações interpessoais, o grau de satisfação das mesmas no contexto organizacional em relação à cultura que é inerente a cada organização, e à realidade na qual cada indivíduo interpreta que está inserido.

Lacombe (2011, p. 284) revela que:

[...] Se o clima é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência são sintomas de clima organizacional negativo.

Quando o clima é bom, as pessoas agem com certa alegria, vontade de trabalhar, tornam-se proativas, buscam aguçar sua criatividade, em contrapartida, quando o clima é desfavorável, os trabalhadores começam a faltar, perdem o

interesse e produzem o mínimo necessário para que não sejam demitidos, ou seja, a produtividade cai.

A pesquisa de clima organizacional é de extrema importância dentro do ambiente organizacional por caracterizar a realidade da empresa e retratar a opinião e a percepção dos funcionários a cerca de certos temas relevantes.

Bergamini e Coda (1997, p. 99) dizem que:

A pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens, que caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

De acordo com Luz (2003 *apud* MOURA, 2013), o clima é classificado em bom, razoável e ruim. Já para Mello (2004, *apud*, MOURA, 2013) pode ser classificado em favorável, desfavorável e neutro e para Bispo (2006 *apud* MOURA, 2013) mais ou menos favorável, favorável ou desfavorável.

O quadro abaixo mostra de maneira mais clara a classificação do Bispo (2006, *apud* MOURA, 2013) a cerca do CO (clima organizacional):

Quadro 1 - Classificação de clima

<b>CLIMA DESFAVORÁVEL</b>	<b>CLIMA MAIS OU MENOS FAVORÁVEL</b>	<b>CLIMA FAVORÁVEL</b>
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionário	Baixa integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/ funcionário
Falta de credibilidade mútua Empresa/funcionário	Baixa credibilidade mútua Empresa/funcionário	Alta credibilidade mútua Empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação as mudanças	Média adaptação as mudanças	Alta adaptação às mudanças

(Continua)



Quadro 1 - Classificação de clima

(Continuação)

CLIMA DESFAVORÁVEL	CLIMA MAIS OU MENOS FAVORÁVEL	CLIMA FAVORÁVEL
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo cumprimento com a qualidade	Médio cumprimento com a qualidade	Alto cumprimento com a qualidade
Cliente insatisfeito	Cliente indiferente	Cliente satisfeito
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação dos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006 apud MOURA, 2013, p. 21).

O quadro acima trata das realidades nas quais os climas sendo menos favorável, desfavorável ou mais ou menos favorável, impõem dentro de uma organização. Uma vez que dentro de uma determinada empresa o clima é desfavorável, lá reverbera a frustração, desmotivação, improdutividade, alta abstenção e elevada rotatividade bem como a qualidade ruim que, conseqüentemente, causa a insatisfação do cliente, acarreta doenças psicossomáticas e o insucesso do negócio.

Quando o clima na organização é “mais ou menos favorável”, a situação se torna menos complicada, contudo, não a torna desejável, já que ocasiona a média rotatividade e abstenção, indiferença por parte do cliente, médio grau de ocorrência das doenças psicossomáticas e a estagnação dos negócios.

O clima organizacional favorável funciona como o desencadeador de “boas vibrações” dentro da empresa. Como se pode observar no quadro acima, Bispo (2006, apud MOURA, 2013) diz que clima favorável traz: satisfação, motivação, integração, dedicação, baixa abstenção e rotatividade, alto envolvimento nos negócios, baixa ocorrência de doenças e o almejado sucesso.

## 2.2 Variáveis no estudo do clima organizacional

Entre os elementos que estão intimamente relacionados com o clima organizacional destacam-se, a motivação, a cultura dentro das organizações, o desempenho dos colaboradores e a satisfação no ambiente de trabalho, dessa forma, serão abordados, a seguir, tais elementos.

### 2.2.1 Teorias da motivação

Um dos grandes expoentes da área de comportamento organizacional, diz que:

Podemos definir a motivação como um comportamento externado. As pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao seu desempenho do que as desmotivadas. Mas essa definição é relativa e nos diz muito pouco. Uma definição mais descritiva, embora menos substantiva, descreve a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente (ROBBINS, 2009, p.48).

Dentre as teorias da motivação, destacam-se a de Maslow, que embora tenha sido um dos pioneiros nesse estudo comportamental foi antecessor de outros que acrescentaram conteúdo às suas palavras. A teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais) de Herzberg surgiu depois da de Maslow e a utilizou como base, com certas modificações. Outro estudioso do comportamento humano, McClelland, criou a teoria das 3 necessidades.

Entre as teorias ligadas ao processo, destacam-se a do condicionamento operante de Skinner, a da expectativa de Vroom e a da Equidade. É necessário comentar que de todas essas teorias a que será mais utilizada como norte e embasamento para o estudo de caso é a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Em meio às teorias do processo, está a teoria da expectativa de Victor H. Vroom, que trata do esforço para alcançar resultados ou recompensas importantes, e diz respeito a “uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam” (MAXIMIANO, 2012, p. 257).

Para exemplificar a teoria da expectativa, foi utilizado um exemplo do estudante que quer entrar na universidade (recompensa), mas que para tanto é

necessário enfrentar o vestibular (desempenho), e para que o indivíduo tenha êxito no vestibular, é imprescindível que o mesmo estude intensamente (esforço) (MAXIMIANO, 2012).

Para Robbins (2009), a teoria da expectativa está relacionada à ideia de que um indivíduo possui certa tendência a agir de acordo com o grau de expectativa de que a ação trará resultados e dependendo da atração que tal resultado exerce sobre o mesmo. A teoria leva em consideração a atração, a relação desempenho-recompensa e a relação esforço-desempenho.

A atração trata da “importância que o indivíduo dá ao resultado ou recompensa potencial a ser alcançado”. A relação desempenho-recompensa mede “o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção do resultado desejado”. A relação esforço-desempenho é “a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho” (ROBBINS, 2009, p.60).

Sobre a teoria da expectativa:

[...] as pessoas são motivadas pela crença de que seu esforço produz o desempenho que lhe permite alcançar os resultados que desejam. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído ao resultado [...]. (MAXIMIANO, 2012, p. 257).

Os principais integrantes da teoria da expectativa ou *expectancy theory*, são: o valor dos resultados, o desempenho e a recompensa de forma associada, e o esforço e o desempenho também associados.

Sobre o valor dos resultados, depende do nível de satisfação associado ao próprio resultado, em outras palavras, caso os resultados produzam satisfação possuem valor positivo “+1”, caso produzam insatisfação, produzem valor negativo “-1” e caso sejam indiferentes, são considerados neutros e tem valor “0”, porém essas atribuições de notas variam de pessoa para pessoa, já que para uma entrar numa universidade é algo extremamente satisfatório e para outra, o que importa mesmo é adquirir um bem, por exemplo (MAXIMIANO, 2012).

A cerca do desempenho e do resultado:

O segundo elemento da teoria da expectativa é a crença de que o desempenho produz resultados. Se o resultado é salarial, é preciso alcançar uma promoção. Se o resultado é a possibilidade de comprar um carro novo, é preciso ganhar dinheiro. Alcançar a promoção ou ganhar dinheiro são os instrumentos que permitem alcançar os resultados desejados. O desempenho é *instrumental* na obtenção dos resultados [...]. (MAXIMIANO, 2012, p. 258).

Caso a pessoa acredite que o desempenho irá atingir o resultado, a expectativa é 1, caso não acredite é 0.

Em relação ao esforço e ao desempenho, a teoria da expectativa diz que para que seja assimilada essa parte, é necessário que a pessoa se questione se o esforço irá produzir o desempenho suficiente para atingir o resultado. Dessa forma, Vroom afirma que o fato da pessoa acreditar que realizar grandes esforços, fará com que a mesma atinja os resultados esperados (MAXIMIANO, 2012).

Seguindo a linha das teorias ligadas ao comportamento, destaca-se também o conceito do condicionamento operante estudado pelo pesquisador e ideólogo do *behaviorismo* (ramo de estudo do comportamento humano), B. F. Skinner e daí, surgiu a teoria do reforço.

Robbins (2009, p.55) explica que:

[...] a teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele ao realizar uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que desencadeia, não se trata, estritamente falando, de uma teoria motivacional. Mas, ela fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento e, por essa razão, é sempre considerada nas discussões sobre motivação.

Quando uma pessoa sente a necessidade de atender alguma necessidade ou de proteger-se, por exemplo, e se comportar de tal maneira a conseguir tais resultados, a tendência é de que o indivíduo repita o mesmo comportamento a fim de obter sempre os resultados já obtidos anteriormente.

Essa repetição é denominada de condicionamento operante e o comportamento que se repete é chamado de comportamento operante ou, simplesmente operante. Diante desse contexto, Skinner afirma que o comportamento é reforçado pelas suas consequências, e essas consequências são denominadas de reforços (MAXIAMINO, 2012).

Os reforços positivos são considerados recompensas ou estímulos que trazem a satisfação e que fazem com que o comportamento se repita. Comportamentos que evitam resultados indesejáveis possuem tendência a serem reproduzidos da mesma forma que os comportamentos que geram consequências desagradáveis possuem predisposição a serem evitados. Vale comentar que a recompensa que possui valor para uma pessoa, não necessariamente representa para outra (MAXIAMINO, 2012).

Dentre as várias teorias do campo da motivação, existe a teoria da equidade ou teoria do equilíbrio:

[...] segundo a teoria da equidade, os funcionários não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estado de equidade. Eles percebem sua situação como justa-que a justiça prevalece. Se a comparação for desigual, há injustiça; ou seja, os funcionários podem sentir-se pouco ou muito remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação. (ROBBINS, 2009, p.58).

A teoria da equidade ou do equilíbrio prega que caso duas pessoas realizem o mesmo esforço, a recompensa, conseqüentemente deve ser igual para as duas. É comum haver comparações entre os esforços desenvolvidos pelas pessoas e entre as recompensas também, principalmente pelo motivo da proximidade entre elas. A dissonância cognitiva revela o que as pessoas sentem quando existe a falta de equidade (MAXIMIANO, 2012).

Dentre as teorias administrativas existe a Teoria Comportamental, que dá ênfase e importância ao ser humano no contexto das organizações. Um dos grandes enfoques da Teoria Comportamental (*behaviorista*) é a motivação humana.

Os estudiosos *behavioristas* verificaram através de suas pesquisas que a figura humana, bem como suas necessidades e anseios deveriam ser valorizados no meio empresarial e não serem colocados à margem (CHIAVENATO, 2002).

Abraham Maslow, um dos introdutores e grande expoente da área de motivação humana, apresentou uma pirâmide a fim de ilustrar as necessidades do ser humano desde a sua mais rasteira necessidade, denominada por ele de “necessidades fisiológicas” a maior delas, as de autorrealização.

Chiavenato (2002) explica que na base da pirâmide criada por Maslow, encontram-se as necessidades primárias e no topo estão as secundárias. Entre as primárias, destacam-se: as fisiológicas (fome e sede) e as de segurança (busca de proteção contra perigo). Em meio às secundárias, estão as sociais (aceitação, amizade, afeto e amor), de estima (necessidade de aprovação social, respeito e autoconfiança) e as de autorrealização (relacionadas com realização do próprio potencial).

Robbins (2009, p.49) explica que:

Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como de nível baixo; as sociais, de autoestima e autorrealização são classificadas como de nível alto. A diferenciação entre esses dois patamares parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são quase sempre satisfeitas externamente (por meio de itens como remuneração, acordos sindicais e estabilidade no emprego) [...].

As necessidades inferiores precisam ser satisfeitas para que as superiores possam surgir no comportamento, em outras palavras, de acordo com essa teoria, a partir do momento em que a pessoa alcança determinada necessidade, a mesma deixa de ser motivadora dando oportunidade para que outro nível da pirâmide se manifeste (CHIAVENATO, 2002).

Existem alguns prós e contras a cerca da pirâmide das necessidades humanas criada por Maslow que é explicada da seguinte forma:

[...] De acordo com essa teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a autorrealização. A autorrealização não está necessariamente, no topo da hierarquia- não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas. A autorrealização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo. (MAXIMIANO, 2012, p.268).

Uma das teorias revisitadas da teoria de Maslow é a ERG, proposta por Clayton Alderfer, o qual defende que existem três grupos principais de necessidades, a saber: existência, relacionamento e crescimento. A primeira diz respeito às necessidades fisiológicas de Maslow, a segunda trata das necessidades de relações pessoais e as de estima, também de Abraham Maslow e a última compreende a necessidade de crescimento pessoal e a autorrealização (MAXIMIANO, 2012).

As teorias de Alderfer e Maslow se diferem no ponto em que o primeiro autor defende que a satisfação das necessidades não é sequencial, e sim ocorre simultaneamente.

Outra teoria que surgiu a partir dos estudos e pioneirismo de Maslow foi a teoria de David McClelland. O autor estudou três necessidades que se encaixam nas que Maslow propôs. Essas necessidades são: de realização, de poder e de associação ou filiação.

O quadro abaixo, ilustra como expôs McClelland, as 3 necessidades:

Quadro 2 - Três necessidades de McClelland

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização ( <i>achievement</i> )	NAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação ( <i>affiliation</i> )	NAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder ( <i>power</i> )	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2012, p. 269)

Em suma, os indivíduos “nAch” (*need for achievement*-que significa a necessidade de autorrealização), incluem perfis com incontrolável desejo em alcançar a realização pessoal mais que conseguir recompensa pelo sucesso. Esse perfil de pessoa possui inclinação natural para o sucesso. Os indivíduos do grupo “nPow” (*need for power*-necessidade de poder) possuem o desejo de causar impacto e controlar pessoas e por isso, gostam de estar no comando da situação em que se encontram, seja ela qual for. Os que pertencem ao grupo “nAff” (*need for affiliation*-que é traduzido por necessidade de se associar), possuem perfil de pessoas que buscam sempre novas amizades, necessidade de se associar a pessoas e de desenvolver relacionamentos com elevado grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2009).

Para McClelland, os que estão incluídos no grupo “nAch” possuem o perfil de pessoas que buscam desafios, porém aqueles que são viáveis e não gostam de se expor em situações em que podem perder o controle. Focam em realizações de alto nível e valorizam mais a conquista da meta que as recompensas.

Os “nAff” dão mais importância para as relações humanas, gostam de contato com pessoas e não dão tanto valor às realizações. Os que estão inseridos nesse grupo estão fadados a carência, já que possuem grande necessidade de se filiar a pessoas e valorizam bem mais os relacionamentos que as realizações de tarefas. Dentro de setores que lidam com os “nAff”, normalmente não há absenteísmo e alta rotatividade.

As pessoas que fazem parte do grupo “nPow” sentem grande necessidade de poder, dessa forma, buscam estar sempre ligadas a pessoas que vão lhe proporcionar esse tipo de influência. As pessoas “nPow” se satisfazem quando detentoras do controle de recursos, pessoas e informações.

McClelland explica que os “nPow” buscam dois tipos de poderes que são o pessoal e o institucional. O primeiro tipo pode ser considerado um perigo, já que pode levar o indivíduo a tentativa de dominação, porém, o segundo é considerado bastante benéfico e vantajoso, pois viabiliza o desenvolvimento de grupos bem instruídos, um trabalho organizado e o bem da empresa (MAXIMIANO, 2012).

Outra teoria que se destaca no âmbito motivacional é a teoria dos 2 fatores de Frederick Herzberg. O grande autor da motivação humana afirma que há dois fatores que norteiam o comportamento dos indivíduos: os fatores higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos, extrínsecos ou *insatisfacientes* estão fora do alcance das pessoas, pois são controlados pelas empresas em que as pessoas trabalham. São exemplos de fatores higiênicos, o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do local de trabalho, políticas empresariais, etc. Antes das descobertas de Herzberg os fatores higiênicos eram utilizados para criar motivação dentre os funcionários já que como o trabalho era considerado algo desagradável, pensou-se em mecanismos para despertar o interesse por parte dos empregados em trabalhar mais. Esses mecanismos eram os fatores higiênicos (CHIAVENATO, 2002).

Com os seus estudos, Frederick Herzberg descobriu que os fatores extrínsecos não traziam a motivação necessária para as pessoas, e sim, produzem a satisfação ou a insatisfação com o ambiente de trabalho, mas não motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2012).

Os fatores motivacionais, intrínsecos ou *satisfacientes* estão ligados ao que o funcionário desempenha e envolvem sentimentos de autorrealização, crescimento individual e profissional, bem como o reconhecimento. A tradição propagada era de desenvolver cargos bem como atividades visando apenas o interesse econômico e demais interesses da empresa, portanto, não existia a preocupação em estimular e desafiar os empregados a serem mais criativos e proativos o que os tornava cada vez mais desmotivados e desinteressados (CHIAVENATO, 2002).



Robbins (2009, p.51) esclarece que:

[...] os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores geradores de insatisfação podem alcançar paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles podem tranquilizá-los mais do que motivá-los. Por conseguinte, as condições que envolvem o trabalho, tais como qualidade da supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego, foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando estes são adequados, os indivíduos não se mostram insatisfeitos, embora também não estejam satisfeitos. Se quisermos motivar a força de trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização [...].

Os fatores motivacionais reverberam de maneira desejável já que provocam a tão esperada motivação entre as pessoas em relação ao trabalho em si, diferentemente dos higiênicos que despertam a satisfação ou insatisfação referente, não ao trabalho, mas ao ambiente de trabalho. “Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado” (MAXIMIANO, 2012, p. 273).

Quanto mais contente a pessoa estiver em relação ao salário ou a seus relacionamentos com os colegas de trabalho, mais higiênico, ou melhor, será o clima dentro do ambiente profissional, e, portanto, maior será a satisfação do empregado diante de seu ambiente de trabalho.

Pessoas que estão sintonizadas com o seu ambiente profissional e que possuem expectativa de lá crescerem e praticar seus conhecimentos e habilidades são mais motivadas.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2012, p. 273).

Em meio às críticas realizadas frente à teoria de Herzberg, destaca-se a de que a metodologia utilizada pelo autor da teoria dos dois fatores é questionável, já que os pesquisadores quando fazem interpretações podem obter respostas semelhantes de maneiras distintas. Criticou-se também o fato de que não há medida geral para satisfação, ou seja, o indivíduo pode não gostar de certas coisas de seu trabalho, mas mesmo assim continuar achando-o aceitável (ROBBINS, 2009).

Com a teoria dos dois fatores de Herzberg foi possível perceber que existe diferença entre motivação e satisfação. Atualmente foi esclarecido que fatores higiênicos estão intimamente relacionados com satisfação e os motivacionais, à motivação. Essa teoria surgiu para fortificar a tese de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente em que se executa o mesmo, daí é possível explicar o porquê que existem profissões, a saber, artesãos, artistas e integrantes de entidades assistenciais, que apesar das dificuldades enfrentadas, em termos de estruturas físicas e afins, são motivados para enfrentar esses obstáculos e a dedicar-se fielmente ao trabalho (MAXIMIANO, 2012).

Pessoas que enfrentam as barreiras do ambiente profissional e se mantêm leais ao seu trabalho pelo fato da realização pessoal ser advinda do próprio trabalho, prezam mais pelo cumprimento de suas tarefas que por possíveis vantagens materiais que o trabalho possa proporcionar.

### 2.2.2 Cultura organizacional

Lacombe (2011, p. 275) se vale de alguns conceitos importantes de cultura organizacional, um deles diz que é um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” Outro conceito diz que cultura está relacionada a “crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização”.

Outra definição relevante sobre cultura organizacional diz que é um:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE, 2011, p. 275).

É necessário entender que cultura significa algo inerente a organização, são os valores dela, é o que faz a mesma ser o que é, com seus costumes, crenças, comportamentos e estilo.

Para Robbins (2009, p. 226), “A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a

distingue de outra.” Existem algumas características que captam a essência da cultura, a saber: inovação e propensão a riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, a agressividade e a estabilidade. Essas características apontam a intensidade em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e analíticos, indica o grau em que as pessoas são mais competitivas e agressivas, bem como apontam a relação dos dirigentes com resultados, organização, disciplina etc.

Dentro do ambiente empresarial a cultura é utilizada para atingir metas, tais como recursos financeiros, humanos e a tecnologia (LACOMBE, 2011).

A cultura de uma organização nasce através das crenças e valores de seus fundadores e, ao longo do tempo, de seus dirigentes. Ao interagir com o ambiente externo e utilizando-se daquilo que acreditam, os fundadores estabelecem por meio de normas e regras uma maneira de ser, que vai formando uma identidade reconhecível tanto interna como externamente (FIDELIS; BANOV, 2007).

Não é útil para uma empresa que quer formar uma cultura sólida e bem vista tanto internamente quanto pra quem observa de fora, a alta rotatividade dos funcionários que ali trabalham já que é necessária a permanência durante um longo período de tempo para que as pessoas se norteiem e criem uma identidade.

As organizações podem ensinar a cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados. No entanto, a forma mais forte de ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de seleção cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e de treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desenhos; pela exigência de cumprimento dos valores mais importantes da organização; pela ênfase e reforço de aspectos do folclore da organização; e pelo reconhecimento do mérito dos profissionais que se destacaram e que se deseja que sirvam de exemplo aos demais. (LACOMBE, 2011, p.280).

Os elementos da cultura organizacional são: a Filosofia da empresa, o ambiente físico, a cultura, a tecnonímia e a condução dos grupos. A filosofia está correlacionada à definição de normas e valores que irão direcionar o comportamento dos colaboradores dentro da organização e caracteriza-se por ser a base da cultura. A “condução dos grupos”, dependendo da cultura de cada empresa, quer dizer que existe mais ou menos interação entre os grupos. A fachada da empresa e a mobília,

que fazem parte do ambiente físico, são utilizadas para identificar e conhecidas por ser símbolo de status (FIDELIS; BANOV, 2007).

Muitas organizações padronizam seu espaço físico como forma de aliar isso ao reconhecimento por parte das pessoas. A cultura em si é responsável por ditar a estrutura da empresa bem como quem deve se dirigir a quem por meio da hierarquia lá existente.

A tecnonímia mencionada por Fidelis e Banov (2007, p.35) em sua obra:

Corresponde à técnica de nomenclatura, isto é, a forma como são dados os nomes aos cargos. Compõem-se de termos tais como: “funcionário”, “trabalhador”, “peão”, “colaborador”, “operário”, “supervisor”, “chefe de divisão”, “superintendente”, “diretor”, “assessor”, “vice presidente”, “patrão”, “dono”, entre outros. As organizações escolhem seus termos e estabelecem conteúdos hierárquicos próprios de acordo com sua história passada. Assim, a palavra “gerente” nem sempre corresponde ao mesmo ponto da estrutura de relações de uma empresa para outra. A tecnonímia pode ser utilizada para denominar, melhorar a imagem do cargo e distribuir status. Faz parte dos símbolos da organização.

A cultura dentro das organizações é algo enraizado, que cresce junto com tudo e com todos e por isso, não se muda de uma hora para outra ou através de votação.

Lacombe (2011, p. 281) explica que:

Não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior. Não se pode mudar nem mesmo por meio de uma votação unânime de uma assembleia, porque as pessoas não podem se forçar por voto coletivo, mesmo unânime, a mudar seus comportamentos. Quando se quer mudar a cultura, é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça, a partir das tradições e dos hábitos.

Para que se conheça a cultura de uma empresa é necessário perceber como se comportam os colaboradores, pois funciona muito mais aquilo que se faz e não aquilo que se diz dentro da organização.

É importante reconhecer práticas que fazem com que a cultura dentro das organizações se mantenha viva, permitindo que a mesma passe de geração a geração, perpetuando a identidade da empresa de forma intacta.

Robbins (2009, p. 229) fala que:

Depois de uma cultura ser estabelecida, existem práticas dentro da organização que visam mantê-la, expondo os funcionários a um conjunto de experiências similares. Por exemplo, muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura organizacional. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção buscam assegurar que os contratados ajustem-se à cultura,

premiam aqueles que adotam e penalizam (ou até expulsam) os que a desafiam.

É importante comentar que cultura e clima possuem uma relação intrínseca, já que para que haja um clima satisfatório dentro das organizações, é interessante que os funcionários dialoguem e tenham empatia pela cultura da empresa.

### 2.2.3 Avaliação de desempenho e satisfação no trabalho

Para se compreender a relação entre desempenho e satisfação no trabalho, faz-se imprescindível um paralelo entre os conceitos e esclarecimento a cerca de ambos.

#### *2.2.3.1 Avaliação de desempenho*

O desempenho depende de um conjunto de fatores, tais como: o valor das recompensas, esforço individual, percepção de que as recompensas dependem do esforço, habilidades das pessoas e a percepção de papel (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação de desempenho é de grande importância para organizações públicas e privadas, pois auxiliam na tomada de decisões e estabelecem um *feedback* com os colaboradores.

Avaliar o desempenho dos funcionários faz com que o modo de desenvolver suas atividades seja “moldado”, caso a avaliação acuse um desempenho ruim, ou até mesmo melhorar quando o desempenho for bom.

Vale destacar que avaliar o desempenho de colaboradores dentro do ambiente organizacional, pode ser utilizado até para demitir funcionários públicos em caso de excesso de mau desempenho, pois se considera que não é fácil saber se o funcionário está tendo um bom desempenho, apenas pela observação, já que sempre tem os que parecem estar produzindo, enquanto, na verdade, pouco se está contribuindo para o cumprimento das atividades da empresa (SPECTOR, 2005).

Para que o indivíduo tenha esforço individual, o mesmo se depara diante de dois questionamentos: se aquele cargo atende às suas necessidades, ou seja, se compensa para ele, e, sobretudo se está disposto a enfrentar as dificuldades que aquele cargo possivelmente venha trazer. É necessário que, além de tudo, a pessoa

tenha habilidades para assumir os compromissos que aquela ocupação irá lhe trazer.

De acordo com Spector (2005), para aplicar uma avaliação de desempenho, é necessária a execução de duas etapas: definir o que significa um bom desempenho e depois, o procedimento de avaliação, de fato. Para definir um bom desempenho, são utilizados critérios, que são classificados em: critérios teóricos e critérios reais. O primeiro é a definição de um bom desempenho, o outro é a maneira pela qual o critério teórico é realizado.

São utilizadas essas classificações que podem ser exemplificadas e mais facilmente compreendidas. Toma-se um professor como exemplo. O critério teórico (o que se quer atingir) é o de lecionar os seus alunos. O critério real é a pontuação desses alunos nos exames (prova concreta que o professor realmente alcançou o seu objetivo). Outro exemplo ilustra também a classificação dos critérios: o critério teórico de um vendedor de loja é o de prestar bons serviços aos clientes da empresa, e o real é a pesquisa de satisfação dos clientes (SPECTOR, 2005).

É necessário ressaltar que a avaliação de desempenho possui um objetivo a ser cumprido, que caracteriza o critério teórico, enquanto que o cumprimento desse objetivo, de fato, é o critério real.

Vale enfatizar que não adianta ter apenas a intenção de obter um bom desempenho, enquanto, na verdade, o que realmente interessa é buscar soluções para aquilo de fato acontecer.

Spector (2005, p 115) diz que:

Nossos critérios reais pretendem avaliar os critérios teóricos básicos de interesse. Entretanto, na prática, os critérios reais são indicadores imperfeitos dos critérios de desempenho teóricos pretendidos. Embora um critério real possa avaliar uma parte do critério teórico, é provável que parte deste critério seja deixada de lado. Por outro lado, o critério real pode ser influenciado e avaliar algo que não seja o critério teórico. Portanto, o critério real frequentemente fornece apenas uma estimativa aproximada do que o critério teórico supostamente avalia.

Através do exposto, percebe-se a vulnerabilidade dos critérios reais, já que são passíveis de falhas. Caso uma pessoa passe por vários processos de avaliação, o grau de desempenho pode sofrer variações de um teste para o outro, refletindo a falta de confiabilidade plena dos critérios reais.

Outra lacuna deixada pela classificação dos critérios é de ser uma representação incompleta do que se pretende avaliar. Isso acontece em escolas, por

exemplo, quando os alunos de uma escola possuem baixo desempenho tomando apenas a aplicação de um teste de uma única matéria como critério de avaliação. O problema é que essa situação pode provocar um equívoco, partindo do princípio que os estudantes possuem outras matérias. Para solucionar tamanho problema poderia ser feito testes de várias matérias lecionadas e não de apenas uma disciplina (SPECTOR, 2005).

Foi possível perceber que apesar da classificação em critérios para “afastar” as dificuldades no ato da avaliação de desempenho ainda há falhas ligadas aos mesmos, como a falta de confiabilidade e a representação incompleta dos critérios reais.

De acordo com Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho tem seus prós e contras. Ao mesmo tempo em que é necessária e importante no meio organizacional, possui falhas, chegando a ser insatisfatória e precária.

Apesar das avaliações de desempenho geralmente serem desempenhadas anualmente e, além disso, serem a contragosto dos gerentes e subordinados já que são tarefas demoradas, esse procedimento é realmente necessário dentro das organizações.

Confirmando as ideias de Spector (2005), o que poderia ser feito para dinamizar o processo de avaliação, é estabelecer avaliações anuais, para suprir as demandas administrativas, e outras periódicas para desenvolver *feedback* constante e reduzir o nível de ansiedade entre os colaboradores .

Chiavenato (2009, p. 113) relata que:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo pra julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. A avaliação do desempenho recebe denominações como: avaliação do mérito, avaliação do pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal [...].

Objetivamente falando, diante dessas ideias e pensamentos, é necessário entender que as grandes empresas estão interessadas em focar. O alvo é aquele que tem mais competência para assumir suas funções bem como o que está mais disposto em executá-las.

Isso é o que as empresas buscam, mas o que as mesmas não podem deixar de considerar é que os indivíduos que estão em constante avaliação,

possuem intenções pessoais que passam por uma relação de custo/benefício para eles, ou seja, para que os funcionários possuam bom desempenho considera-se, sobretudo, o seu esforço individual e o grau de recompensa que o cargo irá trazer (CHIAVENATO, 2009).

[...] Há quem diga que , enquanto a seleção de pessoas é uma espécie de controle de qualidade na recepção da matéria prima, a avaliação do desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade ao longo da linha de montagem. Ambas essas alegorias simplórias referem-se à posição passiva, submissa e fatalista do indivíduo que está sendo avaliado em relação à organização de que faz parte ou pretende fazer e da abordagem rígida, mecanizada, burocrática e limitada a cerca da natureza humana. A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado. É preciso descer a um nível maior profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. (CHIAVENATO, 2009, p. 20).

No universo empresarial se lida com pessoas dotadas de problemas pessoais, fraquezas, frustrações, estresse e tudo o que possa limitar de alguma forma seus desempenhos. Julgar ou avaliar se o funcionário “A” ou “B” está desenvolvendo bem ou não a sua tarefa não deve limitar-se apenas à visão e perspectivas de uma pessoa, que no caso seriam os gestores de cada setor ou departamento da organização. É preciso averiguar mais profundamente a situação de cada avaliado, levando em consideração, não só um único lado, o do avaliador, mas sim, o de quem também é avaliado.

A avaliação de desempenho traz benefícios, não só para o avaliado, como também para o gerente e à organização. Para os que gestores, os benefícios vêm na forma de acompanhar seus subordinados, orientando-os quanto à credibilidade do sistema objetivo de avaliação de desempenho aplicado, bem como tomando providências quanto ao melhoramento do desempenho dos funcionários. Já para os subordinados, as vantagens podem aparecer quando os mesmos passam a conhecer o que os seus gerentes esperam deles, conhecem seus próprios pontos fortes e fracos e passam a tomar ciência do que está sendo feito para melhorar o desempenho, como treinamento, por exemplo. As organizações também são beneficiárias dessas avaliações no que atine ao conhecimento dos funcionários que vão bem e os que vão mal, identificando os que precisam de reciclagem e selecionando os que merecem promoções e transferências (CHIAVENATO, 2009).

É necessário enfatizar que todo esse processo de avaliação, apesar de ser desgastante e de possuir falhas, tem recompensas valiosas para a empresa,



principalmente agindo como instrumento de orientação na tomada de decisão, conhecendo os profissionais que se esforçam para alcançar um alto desempenho e “presenteá-los”.

Quanto aos funcionários que não vão tão bem quanto deveriam, através da avaliação de desempenho, é possível detectá-los e buscar alternativas de fazê-los melhorar por meio de programas de capacitação, treinamento e reciclagem. O importante é desenvolver políticas de incentivo para as pessoas desempenharem otimamente as suas funções afim de que o resultado esperado nas avaliações seja o melhor possível.

### *2.2.3.2 Satisfação no trabalho*

A satisfação no trabalho é avaliada por psicólogos organizacionais que estudam o nível de satisfação dos funcionários nas empresas para que os gestores possam tomar medidas para melhorá-las. As principais causas e consequências da satisfação no trabalho são de grande valia para as empresas, já que as mesmas possivelmente são responsáveis pelo bom desempenho do trabalho, realizações nas organizações e até mesmo, saúde e vida longa (SPECTOR, 2005).

Hunt e Osborn (2002, p.96) explicam que:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho.

“Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.” (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p.119).

A satisfação no trabalho não é a única forma de perceber como as pessoas se sentem em relação ao seu local de trabalho e às atividades ali desempenhadas. Existem outras, não menos importantes, tais como: compromisso dos funcionários em relação à empresa, emoções externadas dentro do local de trabalho (positivas ou negativas), sentimentos de fúria ou de alegria experimentados por tratamento injusto ou por um aumento de salário (SPECTOR, 2005).

Foi possível perceber que os conceitos abordados a cerca da satisfação no trabalho possui alguns pontos de vista diferenciados, mas não muito distantes. Para Hunt e Osborn (2002), a satisfação no ambiente organizacional está mais ligada à atitude emocional que o trabalhador tem em relação às tarefas que desempenha, atitude essa que é influenciada pela remuneração, avaliação de desempenho, colegas de trabalho, entre outros fatores.

Para Spector (2005), existem outros critérios que determinam se o indivíduo se sente bem ou não dentro de uma empresa, tais como: compromisso, emoções externadas (que podem ser de alegria ou de descontentamento devido a tratamento inferior) e insatisfação com o salário. Para Wagner e Hollenbeck (1999), satisfação está ligada a “sentimento agradável”, devido o trabalhador se dar conta de que seu trabalho é importante dentro do ambiente organizacional, que faz a diferença. Em contrapartida, Hunt e Osborn (2002) levam em consideração os dois lados da satisfação no trabalho: a sensação positiva e a negativa contrastando com Wagner e Hollenbeck (1999) que levam em consideração apenas a sensação de bem estar.

As palavras de Spector (2005, p. 321) discorrem sobre a satisfação do trabalho da seguinte forma:

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que tem, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. De forma simples, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas; insatisfação no trabalho é o quanto elas não gostam.

O Spector (2005) dividiu a satisfação no trabalho em duas abordagens: a abordagem global e a que foca em facetas. Essa divisão quer dizer que a satisfação do trabalho pode ser referente “ao todo” ou em relação a alguns aspectos. A abordagem global trata da satisfação no trabalho experimentada como um sentimento único, enquanto a outra permite “fragmentar” as origens da satisfação, denominadas de facetas comuns da satisfação do trabalho, a saber: salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação e, por fim, a segurança.

Vale enfatizar que Spector (2005) baseado em estudos desenvolvidos a partir de análises de pesquisas norte americanas, percebeu que boa parte dos cidadãos dos Estados Unidos se sentia satisfeita com o seu emprego e apontou

também que muitos deles não deixariam de trabalhar mesmo se ganhassem na loteria, porém, foi constatado que nem todos os americanos trabalhadores estavam satisfeitos em todos os aspectos de seus locais de trabalho, daí surgiu a abordagem em facetas, já que os funcionários geralmente não estão satisfeitos com o todo, sempre tem aspectos que despertam mais satisfação e outros, menos.

Os níveis de satisfação possuem índices maiores pra algumas facetas e menores para outras. A natureza do trabalho e os supervisores possuem os maiores índices. Salário é o menor de todos.

O nível de satisfação das pessoas diminui ainda mais nas empresas que se localizam no topo de rankings que tratam das melhores empresas para se trabalhar. Para muitos o salário é suficiente, mas se defende que quando o indivíduo apenas vai à procura de um salário que supra as necessidades, qualquer aumento salarial, não causa, com isso, uma elevação do nível de satisfação. Há quem defenda arduamente a ambição exagerada por ganhar dinheiro e se dar bem na vida, como no caso de um determinado banco de investimento que recebe milhares de currículos de jovens interessados em ficar muito ricos em curto prazo, mas com trabalho excessivo (NEVES, 2014).

A atitude de gostar do que desempenha dentro do ambiente organizacional, para Spector, define a satisfação no trabalho que pode ser em relação ao todo (abordagem global), ou em relação a alguns aspectos (abordagem por facetas). Os níveis de satisfação são maiores para algumas facetas e menores para outras. A natureza do trabalho e os supervisores possuem maior índice, enquanto que salário possui o menor entre as facetas.

### *2.2.3.3 Desempenho x satisfação*

A partir das noções de avaliação de desempenho e satisfação no trabalho é necessário enfatizar através de comentários de outros autores da área alguns desses conceitos bem como relacioná-los para que se compreenda o que há de comum entre as duas temáticas.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p.259):

A análise é uma atividade determinante que consiste em observar, examinar, de forma detalhada e minuciosamente, algum objeto ou ação, constituindo-se um diagnóstico que tem por propósito identificar aspectos ou características sobre cada situação. A avaliação é uma atividade

consequente ou dependente da análise e que tem por objetivo atribuir um valor a algum objeto ou ação.

A avaliação de desempenho é um “processo que aciona o sistema de RH, procurando apreciar o comportamento do colaborador em questão de competência ao se analisar ou examinar excelência e qualidade na produção de bens e de serviços.” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013, p.259).

Spector (2005, p. 321) fala sobre a satisfação no trabalho da seguinte maneira:

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que tem, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. De forma simples, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas; insatisfação no trabalho é o quanto elas não gostam.

É claro que um profissional satisfeito diante de sua profissão, dos colegas de trabalho e do ambiente em que exerce suas funções, irá, conseqüentemente, apresentar bons resultados na sua avaliação de desempenho, salvo aqueles que enfrentaram alguma situação adversa de caráter pessoal que possa ter comprometido o seu desempenho ou algo do gênero.

O desempenho das pessoas estabelece uma ligação muito forte com o nível de satisfação das mesmas, no entanto, existem duas explicações opostas.

A primeira é que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, as pessoas que gostam de seu trabalho, se empenharão mais e, conseqüentemente, terão um desempenho melhor. A segunda é que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar, e os benefícios podem aumentar a satisfação. O funcionário pode receber mais dinheiro e reconhecimento, o que pode melhorar a satisfação no trabalho. (SPECTOR, 2005, p. 344).

O fato é que existem dois caminhos: o de alcançar o desempenho por meio da satisfação, que com esforço o indivíduo chegou até lá ou o caminho inverso, o de alcançar a satisfação no trabalho devido a um desempenho anterior focado em recompensas dos mais diversos gêneros: dinheiro, status, reconhecimento.

### **2.3 Desenho de cargo**

Segundo Fidelis e Banov (2007, p.51):

O cargo é definido como incumbência, responsabilidade exercida por um indivíduo numa empresa e planejada dentro de critérios e limites do cargo, na estrutura de autoridade e poder. A nomenclatura do cargo é muito importante para se saber o alcance de suas responsabilidades e também contribuir para o desenvolvimento de carreira de quem o ocupa.

Um desenho de cargos bem feito permite identificar a utilidade e importância de cada cargo no processo produtivo da empresa, os poderes que cada ocupação precisa para executar suas tarefas, os caminhos que o cargo deve seguir, bem como os conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para desenvolver as incumbências de cada cargo (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Empresas preocupadas em desenhar de maneira bem feita os cargos oferecidos geram segurança por parte dos colaboradores já que os mesmos sentem que a organização é responsável, justa e preocupada com as suas carreiras e com a possibilidade de crescimento no nível hierárquico em que se encontram.

Fidelis e Banov (2007) desenvolveram um modelo de ficha de desenho de cargos com detalhes relevantes como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Modelo de ficha de desenho de cargos

<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Título do Cargo:</b>	<b>Código:</b>
Objetivo do Cargo:	
Atribuições:	
Responsabilidades:	
Métodos e Processos de trabalho:	
<b><u>Requisitos</u></b>	
Escolaridade:	
Conhecimentos (básicos/especiais)	
Idiomas (especificar se: básico/intermediário ou fluente):	
<b><u>Experiência requerida</u></b>	
No cargo (anos/meses)	
Anterior (anos/meses)	
<b><u>Informações adicionais</u></b>	
Especificar as necessidades do ocupante do cargo. Exemplo: idade, possuir automóvel, ter disponibilidade de horário, trabalhar nos fins de semana/noite, não fumante, religião, estado civil, personalidade, etc.	

Fonte: Fidelis e Banov (2007, p. 54)

O quadro acima demonstra um exemplo de ficha de desenho de cargos em que há espaços para preencher com o título e código do cargo para controle da empresa, objetivo do cargo, ou seja, o motivo da existência do mesmo, atribuições e responsabilidades que o cargo exige, os métodos e os processos de trabalho a que

o ocupante deve se submeter, os requisitos exigidos para a ocupação (escolaridade, conhecimentos e idiomas), e a experiência exigida e informações adicionais.

Dentro de clima organizacional é importante identificar relevância da função do cargo que cada colaborador desempenha, ou seja, a relação entre o desempenho e o cargo.

Chiavenato (2009, p. 113) diz que:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo pra julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa [...].

Avaliar pode ser considerado uma doutrina administrativa que cabe ao profissional (avaliador) julgar se o colaborador está desempenhando suas funções de forma a suprir as necessidades da empresa.

A existência ou a manutenção de funcionários proativos, especializados e capazes se dá não só a um bom delineamento de cargos (desenho de cargos) no ato do recrutamento, mas também devido a políticas regulares de avaliação.

É de suma importância para as empresas que almejam possuir um clima bom, dar a devida importância para os funcionários e às funções que desempenham, a fim de torná-los satisfeitos dentro do ambiente de trabalho.

## **2.4 Formação de equipes**

Para que se compreendam equipes de trabalho, é necessário estabelecer a diferença das equipes com os grupos de trabalho.

Os grupos de trabalho podem ser formados por algumas pessoas com um objetivo determinado, porém, eles não possuem sinergia positiva como as equipes possuem. Os indivíduos que pertencem a equipes de trabalho juntam esforços individuais que superam a soma dos esforços de entrada, ou seja, a equipe de trabalho sugere algo mais coeso, coletivo, mútuo, diferentemente dos grupos (ROBBINS, 2009).

Para Vergara (2007, p. 190):

Um conjunto de pessoas trabalhando junto é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não [...].

Vergara (2007) corrobora as palavras de um psicólogo inglês, que diz que existem grupos que se enquadram em duas classificações: grupos refinados e grupos primitivos. Os primeiros possuem mais aceitação no quesito aprendizagem, prezando pela experiência, e são mais organizados. A segunda classificação de grupos de trabalho é mais resistente à experiência, na verdade, os indivíduos que pertencem ao grupo primitivo odeiam aprender, valorizam mais o que eles mesmos acreditam e preferem não dar crédito aos que tem experiência.

As equipes se encaixam na classificação de grupos refinados, mas com a ressalva de que se trata de seres humanos que lidam com situações em que possam exercer papel de grupo primitivo, eventualmente. O que se deve fazer é sempre buscar o aprendizado para que se enquadrem sempre nos grupos refinados (VERGARA, 2007).

Robbins (2009) defende que as organizações buscam, cada vez mais, a geração da sinergia positiva entre as equipes, já que tal sinergia promove o desempenho das pessoas e um provável aumento dos lucros. Provável porque diz respeito ao relacionamento entre pessoas e não há essa garantia mesmo que as equipes possuam afinidades admiráveis e grande desempenho coletivo.

Na classificação de Robbins (2009), é possível perceber que os grupos de trabalho em pouco contribuem para os objetivos das organizações, de fato. Considera-se que os grupos não tem o engajamento e a coesão que as equipes de trabalho possuem, e por isso o que se tem valorizado são as equipes e não os grupos.

Trocar os nomes de grupos por equipes, em nada adianta, porque equipes precisam unir forças e possuir afinidades de tal maneira que o resultado dessa união seja maior que a soma das forças e contribuições de cada indivíduo.

É necessário enfatizar que grupos e equipes podem diferenciar-se ou não, tecnicamente falando. Na classificação de Robbins (2009), os indivíduos que se juntam para cumprir determinado objetivo e compartilhar informações, formam grupos, diferentemente das equipes, que geram uma coesão de ideias cujo resultado da união das pessoas supera a soma dos esforços individuais.

Para Vergara (2007), algumas pessoas reunidas, sendo em um bar ou para trabalhar, é apenas um conjunto de pessoas, e não um grupo ou uma equipe. Para que esse conjunto se torne um grupo ou uma equipe, é necessária a existência de uma identidade coletiva que é evidenciada em processos, normas, objetivos e em

situações. Vergara adota a classificação de grupos refinados e grupos primitivos e defende que as equipes se inserem na primeira classificação.

Para Moscovici (2001, p.5): “Um grupo se transforma em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.”

Os estágios de desenvolvimento de um grupo de acordo com Moscovici (2001) começam na pseudo equipe, fase em que as pessoas sabem que existe a tarefa e que a mesma precisa ser cumprida, porém, cada um busca cumprir da maneira que lhe julga melhor, portanto, as responsabilidades e objetivos são de cada um. No estágio de equipe potencial, começa a ganhar força o desejo de trabalhar conjuntamente, reunindo esforços, porém, ainda não há esclarecimento a cerca dos objetivos e da finalidade das tarefas (MOSCOVICI, 2001).

Dentro da equipe real, os participantes possuem objetivo comum, trabalham confiando uns nos outros e assumem a responsabilidade pelo todo. Moscovici (2001) fala que no topo do desenvolvimento de um grupo, está a equipe de elevado desempenho que reúne as características da equipe real e ainda há um interesse por parte de todos em assumir compromisso em prol do crescimento individual e de cada um. Vale enfatizar que esse tipo de estágio é raramente alcançado.

Moscovici (2001) finaliza afirmando que esse tipo de evolução não ocorre de maneira natural e espontânea, por isso faz-se necessária a intervenção técnica para que ocorra esse tipo de evolução nos grupos.

A partir da análise dos conceitos e observações a cerca de grupos e equipes, é necessário comentar que para alimentar o interesse das organizações, é mais interessante a existência de equipes de trabalho que o desenvolvimento de grupos, a fim de organizar palestras, vendas, estudos, entre outras ações que reúnam vários indivíduos em prol de um objetivo. Sabe-se que equipes sugere algo mais coeso e a união, ao contrário de grupos, que significa segmentação de interesses e conseqüente dispersão entre os indivíduos.



### 3 METODOLOGIA

Para melhor compreender a metodologia da pesquisa utilizada no trabalho, foi necessário discorrer separadamente a cerca dos métodos e meios técnicos utilizados para a investigação, fazer alusão ao cálculo do universo e da amostra dos servidores lotados no COTRH, alvos da pesquisa, e por fim, discorrer sobre a metodologia da coleta de dados.

#### 3.1 Métodos e meios técnicos para investigação

A pesquisa é classificada em dois tipos: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2011).

Os critérios propostos pela Vergara (2011) são básicos e podem ser discriminados da seguinte forma: o de fins engloba a pesquisa exploratória, a descritiva, a explicativa, a metodológica, a aplicada e por fim, a intervencionista. Quanto aos meios, classifica-se em: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e finalmente, o estudo de caso.

A metodologia adotada, seguindo as taxionomias citadas acima, foi de pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins e, quanto aos meios: bibliográfica, estudo de caso e documental.

Pesquisa exploratória se refere a um tipo de metodologia a ser aplicada em trabalhos acadêmicos, é realizada em área na qual há pouco conhecimento e não comporta hipóteses (VERGARA, 2011).

O presente trabalho acadêmico valeu-se da pesquisa exploratória que segundo Gil (2002), diz respeito a expor as intuições do pesquisador no momento pesquisado. Em suma, trata-se de uma pesquisa que visa se aproximar com o problema em questão tentando torná-lo mais claro. A pesquisa exploratória envolve geralmente o contato direto com as pessoas que tiveram experiência prática além da análise de obras de autores da área abordada.

Para Vergara (2011, p. 42):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa é descritiva, pois descreve os fatos sem explicar os fenômenos, e, sobretudo estabelece relações entre as variáveis do estudo realizado. Vale ressaltar que o trabalho teve como base também a abordagem qualitativa e quantitativa.

As referências bibliográficas foram utilizadas como instrumento de apoio e de embasamento, através do estudo e da citação de algumas obras dos estudiosos do clima organizacional e da avaliação de desempenho, bem como das demais áreas que estão interligadas com o clima e com a lógica do trabalho.

Entende-se por pesquisa bibliográfica como o estudo elaborado a partir da leitura de materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas ou todo tipo de material acessível ao público (VERGARA, 2011).

O estudo de caso é desenvolvido referente a uma ou mais unidades como empresa, família ou órgão público. Pode ou não ser realizado em campo e se vale da riqueza de detalhes (VERGARA, 2011).

Estudo de caso se caracteriza por ser um tipo de pesquisa que, em outras palavras, é definida por Gil (2002) como um tipo de pesquisa cuja utilização maior se dá no âmbito da pesquisa exploratória e descritiva. Diferentemente de um levantamento de dados, o estudo de caso busca maior nível de profundidade, é muito mais que uma descrição de dados.

A pesquisa qualiquantitativa foi a abordagem escolhida para orientar o projeto. Creswell (2007) diz que a pesquisa qualitativa e quantitativa pode ser denominada também de método misto. Esse tipo de abordagem torna possível para o pesquisador quantificar dados qualitativos e qualificar dados quantitativos bem como afirma que durante diante de casos em que ocorre grande disparidade no que atine a pesquisa quantitativa, a abordagem qualitativa pode ser utilizada para resolver tais casos.

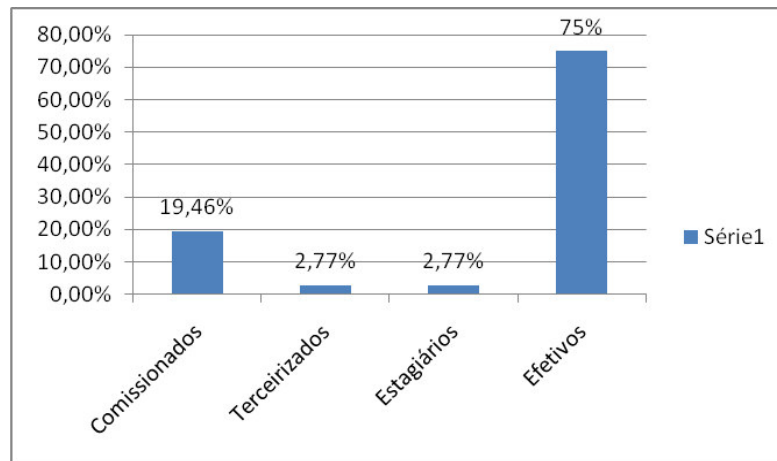
O trabalho utilizou o método de pesquisa documental também, porque utilizou informações de documentos produzidos e liberados pelo órgão público, vítima do estudo de caso.

As pesquisas referentes a documentos de órgãos públicos e privados ou a documentos de indivíduos, tais como: memorando, ofício, registros, vídeos, dentre outros, são consideradas pesquisas documentais (VERGARA, 2011).

### 3.2 Universo e amostra

Em termos de números, o COTRH possui um total de 36(100%) frequentadores, dentre efetivos, comissionados, estagiários e terceirizados ao todo, que trabalham pela manhã e pela tarde. Os dados mais atualizados apontam que dentre os 36, 7(19,46%) são comissionados, 1(2,77%) é estagiário, 1(2,77%) é terceirizado e o restante são efetivos o que representa a grande maioria, 75% da totalidade. Para melhor visualizar esses dados, observe o gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Tipos de funcionários do COTRH



Fonte: INTRAFAZ, 2015.

Por se tratar de um ambiente com pouca quantidade de pessoas, a amostra utilizada foi praticamente igual ao universo já que foram aplicados questionários para 80,55% dos colaboradores do setor. O intuito inicial era atingir a totalidade, ou seja, 100%, porém dentro do universo existiam alguns funcionários que estavam gozando férias, licença ou que estavam doentes e que por esses motivos não poderiam comparecer naquele intervalo de tempo em que foram aplicadas as questões.

O universo engloba 36 pessoas, porém, os questionários foram respondidos por 29 dos 36, portanto, a amostra da pesquisa é de 29 pessoas (80,55%).

Dentre os 29 que responderam 14 deixaram a questão 16 em branco e 10 pessoas deixaram a questão 17 sem responder também, ou seja, pode-se

considerar que para a questão 16 a amostra foi de 51,72% e para a questão 17 a amostra foi de 65,51%. Vale ressaltar que essas questões são discursivas.

### **3.3 Coleta de dados**

Os dados da pesquisa foram coletados *in loco*, o trabalho contou com análise documental, por decorrência da pesquisa dos funcionários do COTRH e de dados do questionário que foi aplicado no próprio local do estudo de caso junto aos funcionários do setor nos dois turnos: matutino e vespertino.

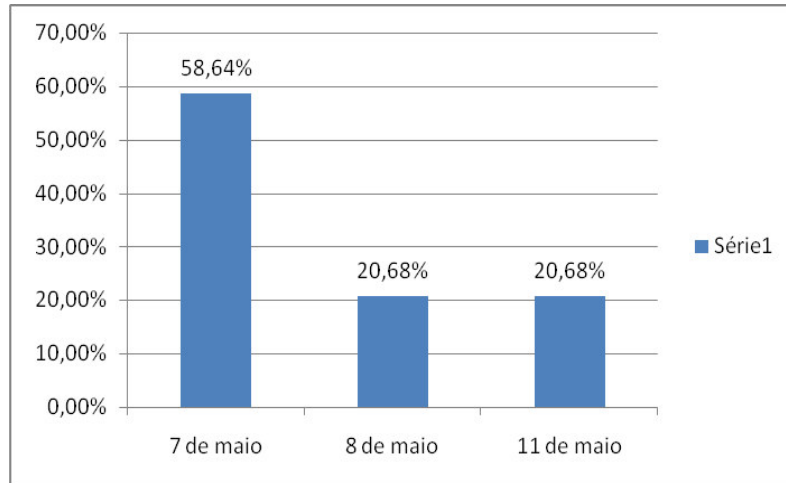
Houve a aplicação de um teste junto a uma servidora de outro setor da secretaria a fim de garantir o entendimento das questões bem como identificar possíveis erros existentes nas perguntas antes de entregar o questionário aos alvos da pesquisa. No que atine ao nível de dificuldade dos servidores ao responderem o questionário, pode-se considerar que foi baixo já que demoraram cerca de 5 a 10 minutos para finalizá-lo e poucos obtiveram dúvidas a cerca das questões.

Os questionários foram aplicados duas vezes no período da tarde nos dias 7 e 8 de maio às 15h e durante a manhã no dia 11 de maio às 11h. A aplicação demorou de 5 a 10 minutos para ser concluída dentre todos, seja no turno da manhã ou no da tarde.

No dia 7 de maio foram aplicados 58,64% dos 29 questionários e no dia posterior 20,68% do total de questionários aplicados foram recebidos. Durante a manhã no dia 11 de maio foram finalizadas as aplicações do restante (20,68%). Vale ressaltar que os funcionários que trabalham no turno da manhã (de 8 as 13h), não trabalham no turno da tarde (de 13 as 19h), salvo aqueles que por algum motivo trabalharam em um turno diferenciado com a finalidade de suprir faltas ou demandas do gestor. A única pessoa que trabalha em ambos os turnos é o gestor do COTRH. Nos dias das aplicações, não houve a presença de funcionário da manhã no turno da tarde e vice versa.

Observe o gráfico 2 a seguir para melhor observar tais dados.

Gráfico 2 - Frequência de questionários nos dias aplicados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Dentre os 36 funcionários, 29(80,55%) responderam as questões. 14 deixaram a questão 16 em branco e 10 deixaram a questão 17 sem responder também, ou seja, para a questão 16 a amostra foi de 51,72%, e para a questão 17 a amostra foi de 65,51%.

Foram agrupadas 21 questões ligadas aos objetivos do trabalho. Utilizou-se além das perguntas para traçar o perfil da amostra, questões ligadas a clima, satisfação no trabalho e à avaliação de desempenho.

Os recursos utilizados para a execução do trabalho foram: computador, *pendrive*, impressora, papel caneta, pesquisador, a sala do setor estudado e os funcionários do COTRH.

## 4 ESTUDO DE CASO

O objetivo principal desse TCC (trabalho de conclusão de curso), o de analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários de recursos humanos da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, direcionou o trabalho para o desenvolvimento de um questionário que reúne questões a cerca da satisfação dos colaboradores, a compreensão deles sobre o tema central: clima organizacional, bem como questões ligadas a avaliação de desempenho.

### 4.1 Descrição do campo de pesquisa

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão (SEFAZ) possui a matriz localizada na Avenida Carlos Cunha, no bairro do Calhau em São Luís, no prédio Deputado Luciano Moreira. O referido órgão público destaca-se entre os demais órgãos da capital, por sua excelência e eficiência no desempenho de suas funções, e por decorrência disso, reconhecida no âmbito nacional.

A SEFAZ atua no ramo de arrecadação fiscal no Estado, sua missão visa controlar o cumprimento das obrigações tributárias, com justiça e eficiência a fim de garantir o desenvolvimento do Estado. Ser uma instituição de excelência, reconhecida pelo alto nível de seus serviços e resultados, constitui a sua visão.

A Secretaria da Fazenda do estado do Maranhão possui logomarca e em seus documentos oficiais é utilizado o brasão do estado maranhense como podem ser observados nas imagens abaixo:

Figura 1 - Logomarca da SEFAZ-MA



*Fonte: SEFAZ, 2015*

Figura 2 - Brasão do Governo do Estado do Maranhão



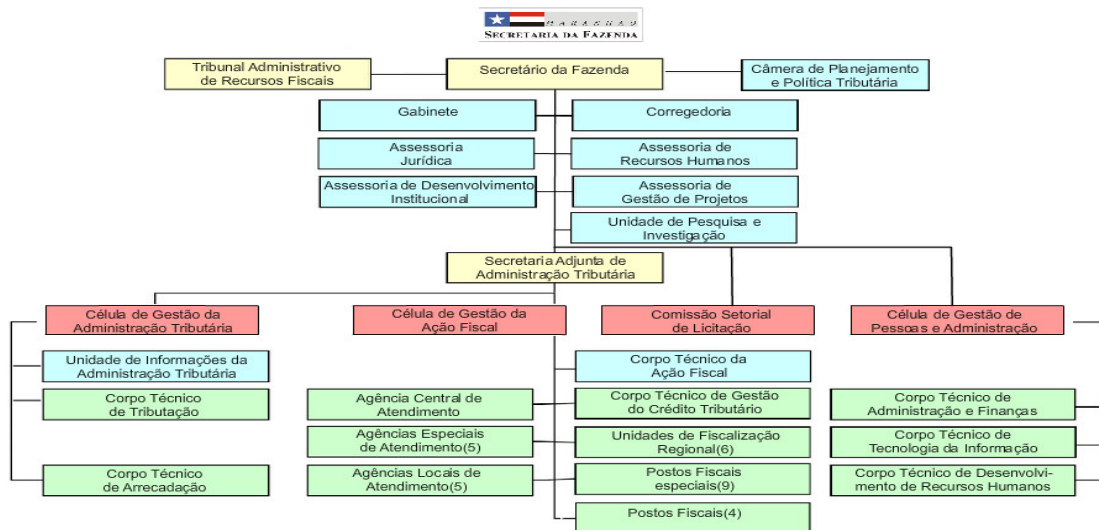
*Fonte: SEFAZ, 2015*

Os valores da SEFAZ estão focados no comprometimento, credibilidade, equidade, ética e transparência. Tais valores estão alicerçados no alvo que é o resultado satisfatório que necessita, a priori, de servidores comprometidos e energizados em prol de fazer a mais sem que tenha sido solicitado, surpreendendo seus superiores (SEFAZ, 2015).

Funcionários dispostos a cumprirem o que prometem é outro valor bastante cultivado dentre os fazendários bem como a equidade e ética que nada mais é que o adaptar-se a regra em reverência à justiça, à igualdade e a obediência às normas, tabus, culturas, etc. A transparência, por fim, é o valor responsável por firmar um compromisso de lealdade com o público, pois garante que o cidadão possui direito a pleno conhecimento e ao controle das políticas públicas do governo (SEFAZ, 2015).

Para melhor ilustrar a hierarquia e os cargos dos funcionários da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, observe o organograma abaixo:

Figura 3 - Organograma da SEFAZ-MA



Fonte: SEFAZ, 2015

O organograma da Secretaria mostra que o cargo máximo é o de Secretário da Fazenda que possui assessoria do Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais e da Câmara de Planejamento e Política Tributária. Logo abaixo está o Gabinete e a Corregedoria, Assessoria Jurídica e Assessoria de Recursos Humanos, mais abaixo está a Assessoria de Desenvolvimento Institucional e

Assessoria de Gestão de Projetos e por fim, a última Assessoria ligada ao Secretário, a Unidade de Pesquisa e Investigação.

A Secretaria Adjunta de Administração Tributária é o segundo nome de peso na SEFAZ. Possuem ligação direta ao Secretário Adjunto, a Célula de Gestão da Administração Tributária, Célula de Gestão da Ação Fiscal, A Comissão Setorial de Licitação e a Célula de Gestão de Pessoas e Administração.

Ligadas a Célula da Administração Tributária estão: a Unidade de Informações da Administração Tributária, Corpo Técnico de Tributação e Corpo Técnico de Arrecadação. Possuem correlação com a Célula de Gestão da Ação Fiscal: Agência Central de Atendimento, 5 Agências Especiais de Atendimento, 5 Agências locais de Atendimento, Corpo Técnico da Ação Fiscal, Corpo Técnico de Gestão do Crédito Tributário, 6 Unidades de Fiscalização Regional, 9 Postos Fiscais Especiais e 4 Postos Fiscais.

Ligados a Célula de Gestão de Pessoas e Administração está o Corpo Técnico de Administração e Finanças, Corpo Técnico de Tecnologia da Informação e o Corpo Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH), objeto de estudo do presente trabalho. Não há Corpos Técnicos e/ou Agências ligadas a Comissão Setorial de Licitação.

O setor escolhido para realizar o estudo de caso foi o de Recursos Humanos, denominado Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH). O referido setor é liderado por uma gestora e é responsável por desempenhar diversas funções internas ao órgão, ou seja, voltadas ao funcionário lotado na SEFAZ. Dentre as funções do COTRH destacam-se a de analisar, desenvolver e despachar processos de Férias, Licença (Prêmio, para tratamento de saúde e para interesse particular), Abono de Permanência e Aposentadoria, administrar contracheques, ter acesso ao sistema de fichas financeiras dos servidores, análise da vida funcional de cada servidor através de pesquisas em dossiês, dentre outras funções administrativas.

O COTRH da Secretaria da Fazenda possui servidores efetivos, ou seja, aqueles regidos pelo regime estatutário que obtiveram aprovação em concurso ou que foram nomeados anos atrás. Existem os servidores comissionados, que são contratados para suprir as demandas dos serviços desenvolvidos pelo RH, os estagiários que desempenham tarefas iguais aos demais funcionários e que estão lá através do programa de estágio da SEFAZ vinculado a uma empresa terceirizada.



Além dos comissionados, estagiários e efetivos existem funcionários terceirizados, isto é, que prestam serviço *in loco* na matriz da SEFAZ, mas que são provenientes de outras empresas, que são contratadas pela secretaria para que sejam desempenhados certos tipos de serviço.

### 4.3 Análise dos dados

O perfil da amostra da pesquisa conta com a maioria de mulheres. São 25 dentre os 29 respondentes e, conseqüentemente, 4 homens. Dos 29 funcionários que responderam as questões, 2 pessoas tem entre 18 e 30 anos de idade, 4 tem entre 30 e 40 anos, 6 se enquadram na faixa etária de 40 a 50 anos e 17 possuem idade superior a 50 anos de vida.

Dentre os 29, 23 pessoas possuem filhos, sendo que 8 pessoas tem 3 filhos, 9 tem 2 filhos, 3 tem um único filho, 2 tem 4 filhos e uma única pessoa dentro da amostra tem 10 filhos. Dos 29 que responderam, 6 não possuem filhos.

Os resultados da pesquisa revelam que a formação profissional da amostra é composta de 9 pessoas com apenas ensino médio, 12 com ensino superior e 8 com pós graduação ou pós em andamento. Dentre os 29, nenhum possui apenas ensino fundamental.

O perfil dos funcionários ativos do COTRH está ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 4 - Perfil dos funcionários do COTRH

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO COTRH	
<b>SEXO</b>	
HOMENS	13,79%
MULHERES	86,21%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	
18-30 ANOS	6,89%
30-40 ANOS	13,79%
40-50 ANOS	20,68%
Acima de 50 anos	58,64%

(Continua)

Quadro 4 - Perfil dos funcionários do COTRH

(Continuação)

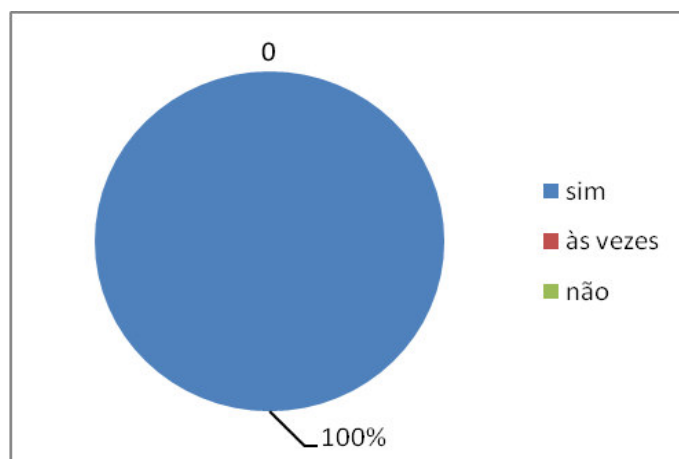
PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO COTRH	
<b>FILHOS</b>	
1 a 3 filhos	68,96%
Mais de 3 filhos	10,34%
Sem filhos	20,7%
<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	
Ensino fundamental	0%
Ensino médio	31,03%
Ensino superior	41,37%
Pós-graduado ou pós em desenvolvimento	27,6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

De acordo como as informações acima expostas pode-se afirmar que os servidores lotados no COTRH são em sua maioria mulheres com faixa etária acima dos 50 anos, que possuem entre 1 e 3 filhos e com formação profissional de ensino superior.

Analisando as respostas obtidas através da aplicação dos questionários no COTRH, foram obtidas as seguintes frequências para cada resposta:

Gráfico 3 - Sinto orgulho de trabalhar no meu setor

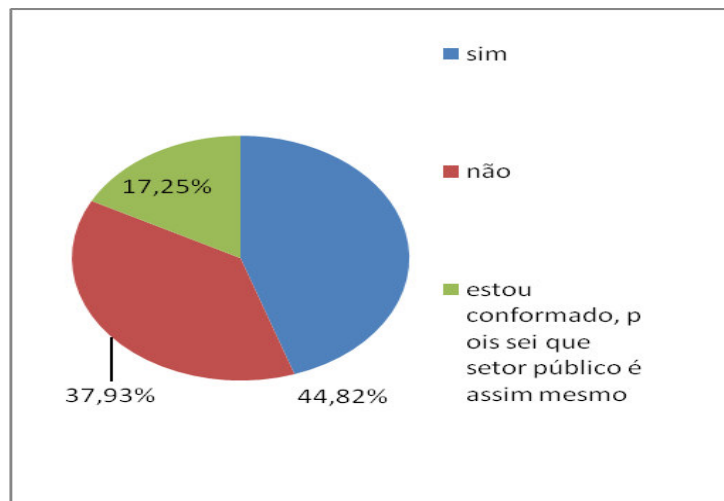


Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O gráfico 3 mostra que 100% dos funcionários que responderam os questionários marcaram a alternativa “sim” ao se depararem com a afirmativa relativa ao sentimento de orgulho referente ao setor do COTRH.

Para Hunt e Osborn (2002), a satisfação no ambiente organizacional está mais ligada à atitude ou resposta emocional que o trabalhador tem em relação às tarefas que desempenha. A partir dessas palavras é possível constatar e confirmar a satisfação dos funcionários em relação à resposta emocional do trabalhador, que no caso, trata-se do “orgulho” de trabalhar no setor de RH da Secretaria.

Gráfico 4 - Meu salário é compatível com a carga de trabalho que possuo



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O gráfico 4 aponta uma divisão quase que simétrica entre as respostas “sim” e “não” quando os colaboradores do COTRH tiveram que se posicionar a cerca da afirmação de que “o salário é compatível com a carga de trabalho”. 44,82% responderam que sim e 37,93% que não. O restante dos que responderam (17,25%) estão conformados com a conjuntura salarial pois admitem que o setor público funciona assim mesmo e é difícil a mudança.

A partir dos dados do perfil dos funcionários, foi possível perceber que existem funcionários comissionados, terceirizados e estagiários (minorias) e os efetivos (maioria). Sabe-se que os salários dos funcionários lotados no COTRH são os mais variáveis possíveis entre os tipos de servidores. Existem nomeações de cargos com gratificações mais altas e nomeações para cargos com comissões mais baixas e por isso há a oscilação entre as respostas.

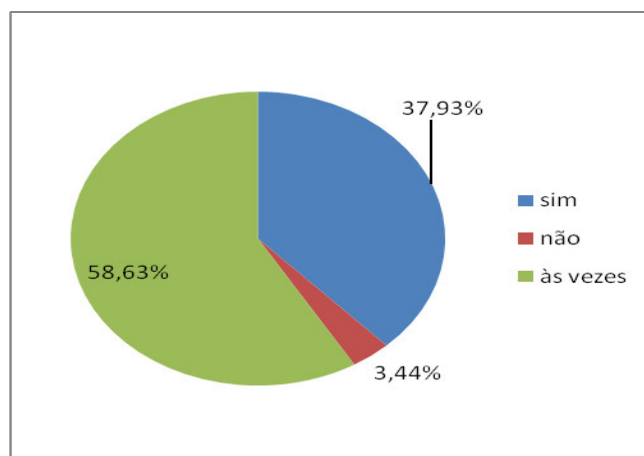
Para Herzberg, o salário é considerado um fator higiênico e não motivacional. Isso significa que o mesmo não traz motivação, mas apenas satisfação. Existem outros fatores mais relevantes para os trabalhadores, que podem lhes trazer de forma plena, a motivação, tais como fatores ligados à realização pessoal e status, por exemplo.

Os fatores higiênicos, extrínsecos ou *insatisfacientes* estão fora do alcance das pessoas, pois são controlados pelas empresas em que as pessoas trabalham. São exemplos de fatores higiênicos, o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do local de trabalho, políticas empresariais, etc. Os fatores motivacionais, intrínsecos ou *satisfacientes* estão ligados ao que o funcionário desempenha e envolvem sentimentos de autorrealização, crescimento individual e profissional, bem como o reconhecimento (CHIAVENATO, 2002).

A teoria da equidade, nesse caso, está um pouco dividida já que 44,82% consideram que seu salário é compatível com o que desempenha (situação justa, de equidade), ao contrário dos 37,93% que marcaram a opção que diz que não (situação injusta).

[...] segundo a teoria da equidade, os funcionários não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estado de equidade. Eles percebem sua situação como justa-que a justiça prevalece. Se a comparação for desigual, há injustiça; ou seja, ou funcionários podem sentir-se pouco ou muito remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação. (ROBBINS, 2009, p.58).

Gráfico 5 - Sou grandemente reconhecido pelo trabalho que desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

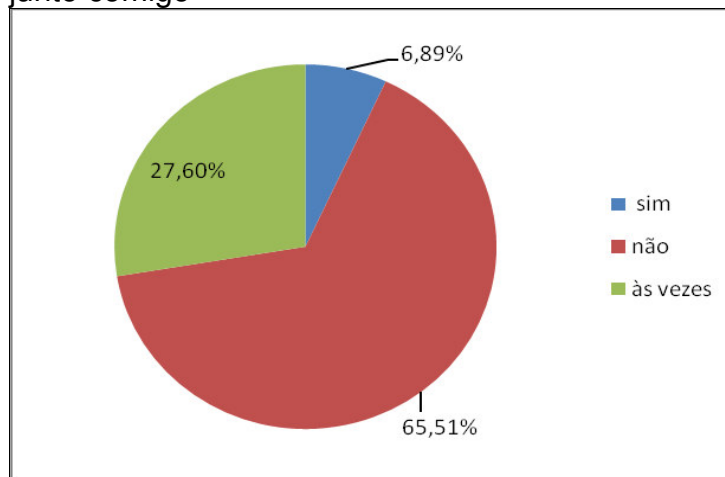
O gráfico 5 transparece um setor dividido entre “sim” e às “vezes”, no que diz respeito ao reconhecimento pelo trabalho que executam, porém, existe mais pessoas que acham que somente vez ou outra são reconhecidos.

O reconhecimento é um fator motivacional abordado por Herzberg. Os fatores motivacionais estão relacionados ao que o funcionário desempenha e envolvem sentimentos de autorrealização, crescimento individual e profissional, bem como o reconhecimento (CHIAVENATO, 2002).

A partir do exposto, é possível afirmar que 58,63% dos funcionários do setor são motivados pelo fator de reconhecimento somente em alguns momentos e que quase 38% consideram que são reconhecidos pelo trabalho que desempenham.

David McClelland, um estudioso da motivação humana, criou a teoria das três necessidades dos indivíduos, que são: de realização, de poder e de associação ou filiação. Os dados apontam que a maioria dos servidores do COTRH possui a necessidade de autorrealização (“nAch”), que está intimamente relacionada ao reconhecimento pessoal, suprida. Os indivíduos que possuem o perfil “nAch”, possuem incontrolável desejo em alcançar a realização pessoal superior ao de conseguir recompensa pelo sucesso (ROBBINS,2009).

Gráfico 6 - Sou sobrecarregado com o que o colega deveria estar fazendo junto comigo



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

65,51% dos que responderam o questionário afirmaram que não são sobrecarregados pelo trabalho que o colega deveria estar desenvolvendo. Isso mostra que as tarefas são bem distribuídas e desenvolvidas de maneira otimizada.

Esses dados apontam que um fator higiênico está sendo cumprido, já que o que diz respeito a tarefas e contatos com os colegas são considerados algo indispensável.

Para Robbins (2009, p. 51):

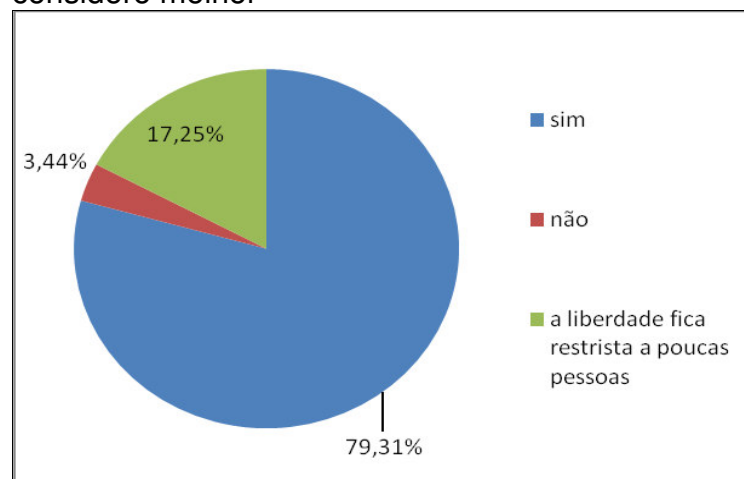
As condições que envolvem o trabalho, tais como qualidade da supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego, foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos.

A partir da análise dos conceitos e observações a cerca de grupos e equipes, é necessário comentar que para alimentar o interesse das organizações, é mais interessante a formação de equipes que o desenvolvimento de grupos, já que equipes sugere algo mais coeso e a união, ao contrário de grupos, que significa segmentação de interesses e conseqüente dispersão entre os indivíduos.

No contexto do COTRH, em que a maioria dos funcionários revelam que não possuem sobrecarga de tarefas, ou seja, os mesmos desenvolvem o conceito de equipes( reunião de pessoas em prol de um objetivo comum), e não de grupos.

Analisando os estudos de Robbins (2009), é possível perceber que os grupos de trabalho em pouco contribuem para os objetivos das organizações, de fato. Considera-se que os grupos não tem o engajamento e a coesão que as equipes de trabalho possuem.

Gráfico 7 - Tenho liberdade para executar meu trabalho da forma que considero melhor



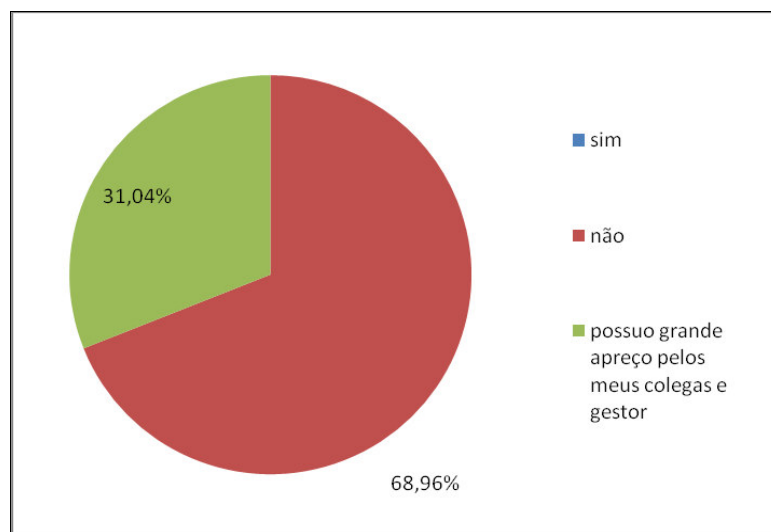
Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Média de 80% dos funcionários ativos do COTRH considera que são livres para executar suas tarefas da forma que lhes convém. 17,25% dizem que a liberdade fica restrita a poucas pessoas e o restante (3,44%) acha que não possuem

liberdade para executar seu trabalho da forma que julga melhor. Esses dados apontam que a maioria deles é satisfeito pelo fator higiênico da liberdade dentro do local de trabalho, porém, é possível destacar que os fatores higiênicos não são motivadores, apenas trazem satisfação dos funcionários.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. (MAXIMIANO, 2012, p. 273).

Gráfico 8 - Gostaria de mudar de setor pois não gosto do COTRH

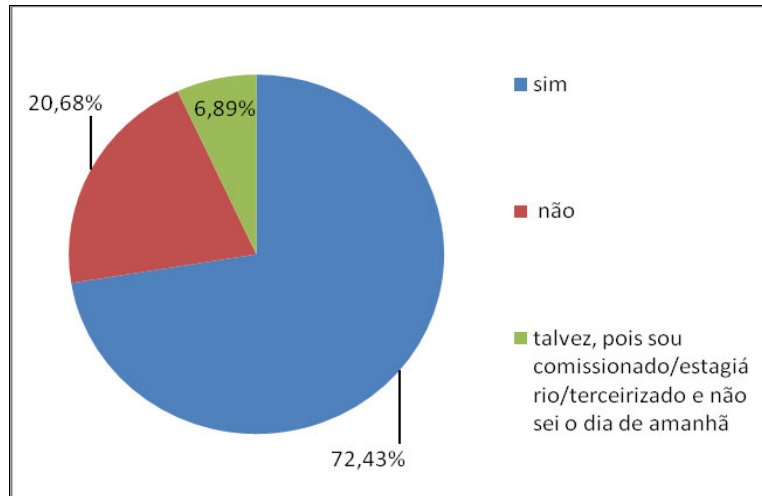


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O gráfico 8 aponta que 69,96% dos servidores do COTRH não gostariam de ser relatados para outro setor. Os outros 31,04% marcaram a opção que diz que possuem um grande apreço pelos seus colegas e pelo gestor do setor. Essas respostas revelam um elevado nível de satisfação por parte dos colaboradores, mais uma vez, em relação ao ambiente de trabalho (fator higiênico). Pelo motivo de se sentirem bem em relação ao ambiente do COTRH, descartam a possibilidade de lá saírem.

Os fatores motivacionais reverberam de maneira desejável já que provocam a tão esperada motivação entre as pessoas em relação ao trabalho em si, diferentemente dos higiênicos que despertam apenas uma satisfação momentânea em relação, não ao trabalho, mas ao ambiente de trabalho. “Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.” (MAXIMIANO, 2012, p. 273).

Gráfico 9 - Daqui 2 anos me vejo ganhando mais e feliz no COTRH



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O gráfico 9 revela que 72,43% dos respondentes disseram que enxergam possibilidade de crescimento profissional e salarial dentro do setor do COTRH, isso satisfaz o fator motivacional da realização pessoal, mais precisamente ligado a possibilidade de crescimento profissional.

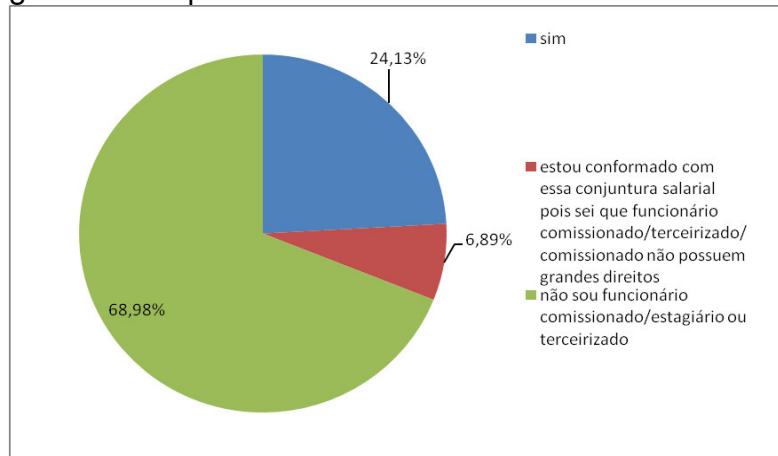
Quanto mais contente a pessoa estiver com relação ao salário ou a seus relacionamentos com os colegas de trabalho, mais higiênico, ou melhor, será o clima dentro do ambiente profissional, e, portanto, maior será a satisfação do empregado diante de seu ambiente de trabalho. Pessoas que estão sintonizadas com o seu ambiente profissional e que possuem expectativa de lá crescerem e por seus conhecimentos e habilidades em prática diariamente, são mais motivadas (MAXIMIANO, 2012).

Os dados desse gráfico são justificados também pela teoria da expectativa, a qual está relacionada ao fato de que:

[...] as pessoas são motivadas pela crença de que seu esforço produz o desempenho que lhe permite alcançar os resultados que desejam. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído ao resultado [...] (MAXIMIANO, 2012, p. 257).



Gráfico 10 - Sou funcionário comissionado/terceirizado ou estagiário e gostaria de que fosse mais valorizado



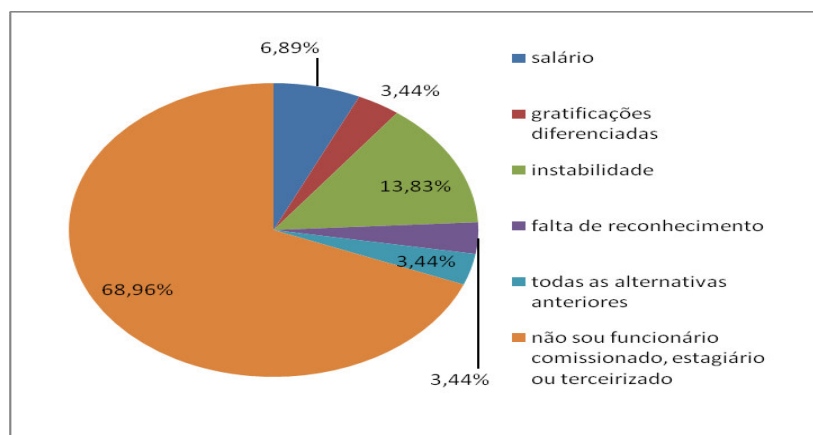
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Entre os respondentes, 68,98% são funcionários efetivos. Os funcionários que não são efetivos (comissionados, estagiários ou comissionados) se sentem desvalorizados (24,13%) ou estão conformados com a conjuntura salarial, pois, conhecem os direitos limitados dos servidores (6,89%). Isso mostra que entre essas pessoas, embora sejam minoria, existe carência de um fator motivacional: a valorização do trabalho que está intimamente relacionado a realização pessoal.

Robbins (2009, p. 51) explica que:

Se quisermos motivar a força de trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização [...].

Gráfico 11 - Qual a principal insatisfação do funcionário comissionado/terceirizado ou do estagiário?



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O gráfico 11 expõe que 68,96% dos respondentes não são funcionários comissionados, estagiários ou comissionados. Entre esses tipos de servidores, o que mais preocupa é a instabilidade e a falta de valorização, que correspondem a 13,83% e 6,89%, respectivamente.

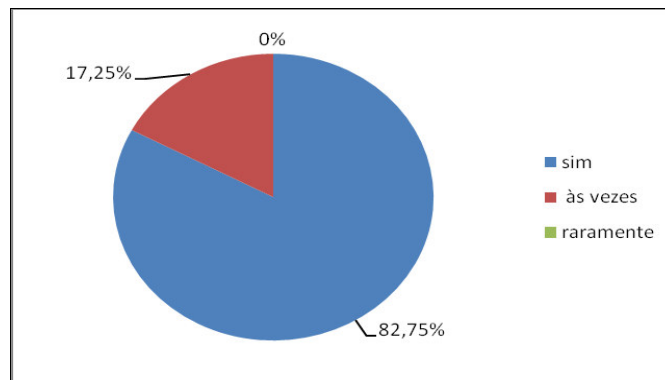
Existem outras insatisfações entre eles, a saber: salário, gratificações diferenciadas, a falta de reconhecimento e todas as alternativas anteriores. Isso reflete o cenário do setor público para esses tipos de profissionais, levando em consideração as legislações da Secretaria para tais categorias, que pouco oferecem no que atine a perspectiva de se manter no cargo, aumento de salários, e vantagens que os efetivos possuem e os demais não. As vantagens dos funcionários efetivos são várias, tais como: direito a licença prêmio (3 meses de cinco em cinco anos), licença para tratamento de saúde, planos de cargos e salários, gratificações por qualificação e tempo de serviço, estabilidade, etc. (SEFAZ, 2015).

Esses dados apontam que os maiores causadores de insatisfação entre os funcionários que não são efetivos são a instabilidade e o salário (fatores higiênicos), que não são motivadores, mas são de suma necessidade para trabalhadores.

Os fatores higiênicos, extrínsecos ou *insatisfacientes* estão fora do alcance das pessoas, pois são controlados pelas empresas em que as pessoas trabalham. São exemplos de fatores higiênicos, o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do local de trabalho, políticas empresariais, etc. (CHIAVENATO, 2002).

Com os seus estudos, Frederick Herzberg descobriu que os fatores extrínsecos não traziam a motivação necessária para as pessoas, e sim, produzem a satisfação ou a insatisfação com o ambiente de trabalho, mas não motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2012).

Gráfico 12 - Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

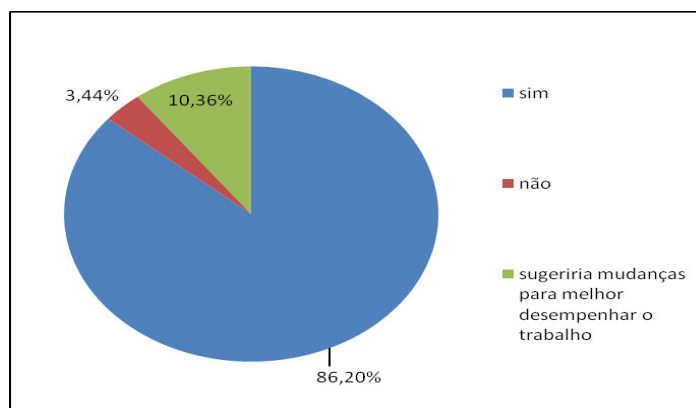
Analisando o gráfico 12 constatou-se que 82,75% dos respondentes consideram que o gestor do COTRH, ou seja, o chefe imediato dos mesmos está sempre interessado em ouvir o que seus subordinados tem a dizer. Apenas 17,25% disseram que de vez em quando o gestor ouve suas opiniões. A maioria dos funcionários, portanto, se sentem satisfeitos em relação a esse aspecto.

A qualidade da supervisão, ou seja, a forma como o gestor lida com seus subordinados é considerado um fator de satisfação no trabalho.

Hunt e Osborn (2002, p.96) diz que:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho.

Gráfico 13 - Iluminação, mesa, cadeira climatização são ótimas.



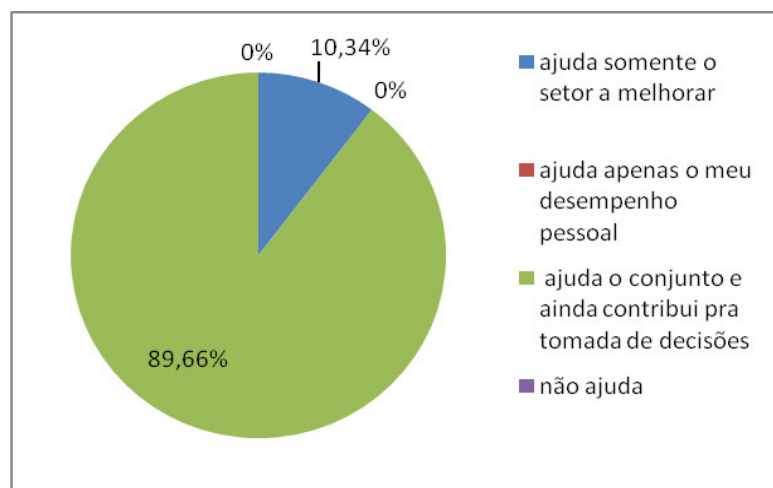
Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Entre os respondentes, 86,20% consideram que a iluminação, mesa, cadeira e climatização são ótimos, isso revela que um dos fatores determinantes para a existência de um fator higiênico foi satisfeito. 10,36% sugeririam mudanças para melhor desempenhar o trabalho e 3,44% dos que responderam afirmam que as condições físicas não são ótimas.

Os fatores higiênicos, *extrínsecos* ou *insatisfacientes* estão fora do alcance das pessoas, pois são controlados pelas empresas em que as pessoas trabalham. São exemplos de fatores higiênicos, o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do local de trabalho, políticas empresariais, etc (CHIAVENATO, 2002)

As condições físicas do ambiente de trabalho é um fator higiênico, ou seja, apenas traz satisfação para o funcionário e não o motiva.

Gráfico 14 - Avaliar o desempenho do funcionário dentro do setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

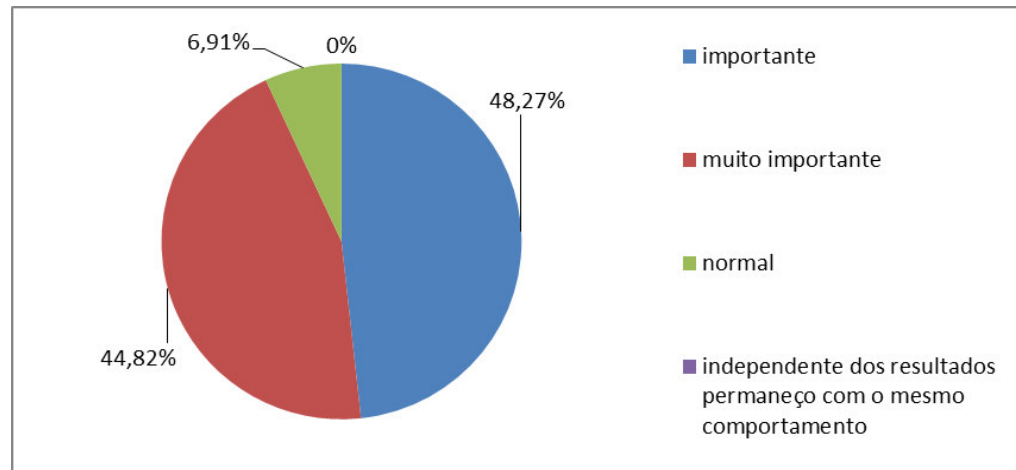
O gráfico 14 aponta que 89,66% dos servidores do COTRH julgam a avaliação de desempenho essencial para o desempenho pessoal e do setor e que ainda contribui para tomada de decisões.

Avaliar um indivíduo permite conhecer suas falhas e fraquezas, pontos fracos e fortes, e com isso, auxiliar diretores, gerentes, presidentes ou qualquer tipo de gestor a tomar decisões diante dessas informações.

A avaliação de desempenho é de grande importância para organizações públicas e privadas, pois auxiliam na tomada de decisões e estabelecem um *feedback* com os colaboradores. Avaliar o desempenho dos funcionários faz com

que o modo de desenvolver suas atividades seja “moldado”, caso a avaliação acuse um desempenho ruim, ou até mesmo melhorar quando o desempenho for bom (SPECTOR, 2005).

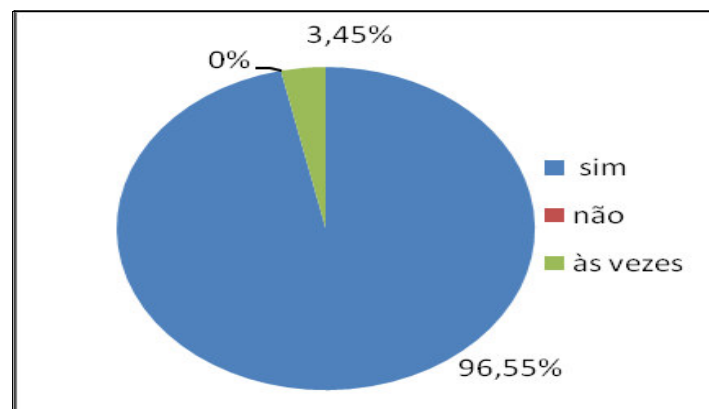
Gráfico 15 - Avaliação de desempenho é:



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Avaliar um funcionário é de suma importância para as empresas para auxiliar na tomada de decisão e no conhecimento dos pontos fracos e fortes dos colaboradores. Vale destacar que avaliar o desempenho de colaboradores dentro do ambiente organizacional, pode ser utilizado até para demitir funcionários públicos em caso de excesso de mau desempenho, pois se considera que não é fácil saber se o funcionário está tendo um bom desempenho, apenas pela observação, já que sempre tem os que parecem estar produzindo, enquanto, na verdade, pouco se está contribuindo para a empresa (SPECTOR, 2005).

Gráfico 16 - O convívio com os colegas no cotidiano é agradável



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Quase 100% dos que responderam o questionário aplicado marcaram a opção “sim” diante da afirmação que diz que “a convivência com os colegas é diariamente agradável”. O bom relacionamento com o colega de trabalho é fator higiênico que corresponde a “relação interpessoal”.

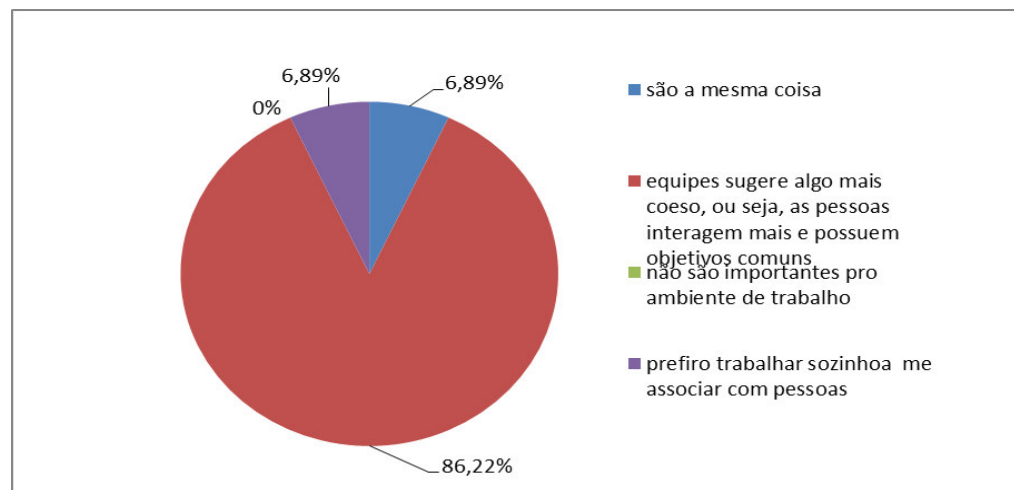
Hunt e Osborn (2002, p.96) dão embasamento a esses dados:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho.

A partir da análise dos conceitos de clima, é possível perceber que o mesmo está ligado, sobretudo, a pessoas, levando em consideração as relações interpessoais, o grau de satisfação das mesmas no contexto organizacional em relação à cultura que é inerente a cada organização, e à realidade na qual cada indivíduo interpreta que está inserido (BERGAMINI; CODA, 1997).

O clima favorável dentro do ambiente diz respeito as relações interpessoais, que no caso do COTRH são boas.

Gráfico 17 - Equipes e grupos de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O gráfico 17 mostra que um pouco mais de 86% dos colaboradores do COTRH reconhecem a diferença entre grupos e equipes de trabalho e são cientes de que equipes sugere algo mais coeso e interação entre pessoas com objetivos comuns. É importante reconhecer a diferença entre grupos e equipes já que para as

organizações é interessante e produtivo reunião de pessoas em prol dos mesmos objetivos e com pensamentos e ideias convergentes.

Para que seja fundamentada a importância das equipes bem como a diferenciação entre grupos e equipes, Robbins (2009) afirma que os indivíduos que se juntam para cumprir determinado objetivo e compartilhar informações formam grupos, diferentemente das equipes que geram uma coesão de ideias cujo resultado da união das pessoas supera a soma dos esforços individuais.

A questão 16 do questionário aplicado pergunta ao servidor a cerca do que entende sobre o clima organizacional. Dentre os 29 questionários aplicados, 14 pessoas deixaram a questão em branco. Dos que responderam, alguns relacionaram clima a qualidade do ambiente, em sentir-se à vontade com o local de trabalho, outros relacionaram a avaliar a satisfação das pessoas, avaliar colaboradores, instrumento voltado para análise do ambiente de trabalho, outros relacionaram a produtividade e capacidade de inovação, a cultura organizacional, percepção das pessoas referente ao trabalho e relação dos profissionais em relação aos colegas.

Algumas respostas correlacionaram clima a desempenhar funções, ambiente harmonioso, agradável e em que todos tem vez e voz. Apontaram clima como um conjunto de valores e atitudes que passam de geração a geração, sinônimo de responsabilidade e padrões de comportamento.

A maioria deles se valeu de respostas próximas ao que o clima representa de fato, mas poucos responderam de fato o que o mesmo representa.

Segundo Chiavenato (1999, p.440):

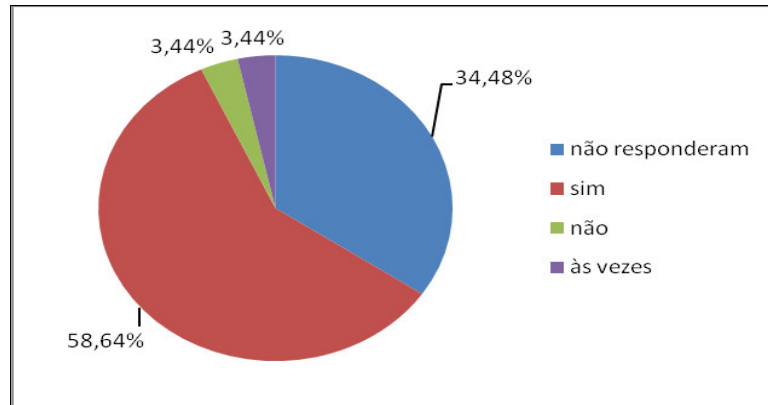
O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Na percepção de Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional vem do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Mede o grau de satisfação dos funcionários em relação à missão da empresa, valorização dos profissionais, conduta aplicada pelos recursos humanos, entre outros fatores.

A questão 17 do questionário, discursiva tal como a anterior, perguntava se o colaborador acredita se o clima organizacional influencia em seus resultados dentro do setor. 10 pessoas deixaram sem responder e dentre os que preencheram

a questão, 17 pessoas responderam sim, 1 à vezes e 1 respondeu não. Observe o gráfico abaixo com as frequências das respostas:

Gráfico 18 - O clima organizacional influencia em seus resultados no setor?



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os colaboradores que responderam positivamente justificaram suas respostas de maneira bem particular. Alguns falaram a cerca do ambiente arejado e da interação e por conta disso produz-se melhor, outros justificaram falando que se trata de uma ótima ferramenta de gestão, postura, dedicação, conjunto de valores e satisfação.

Lacombe (2011, p. 284) revela que:

[...] Se o clima é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência são sintomas de clima organizacional negativo.

Isso fundamenta a ideia de que o clima influencia nos resultados dos funcionários de um setor, já que se o clima for bom, gera um cenário com trabalhadores proativos, interessados, criativos e confiantes.



## 5 CONCLUSÃO

Os conceitos de clima e satisfação, por vezes, podem se confundir, mas é necessário entender que um ambiente com bom clima organizacional reúne atributos como a própria satisfação, a integração, dedicação, baixo índice de faltas e envolvimento com os objetivos da empresa. Dessa forma pode-se afirmar que o principal objetivo desse trabalho de conclusão de curso (Analisar a influência do clima organizacional na satisfação da equipe do COTRH) foi realizado, já que foram desenvolvidas questões ligadas a essas temáticas e aplicadas junto aos servidores do RH da Secretaria, alvos da pesquisa do estudo de caso.

O direcionamento do conteúdo do trabalho surgiu a partir da seguinte pergunta: Como o clima organizacional influencia na satisfação da equipe do COTRH da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão em São Luís?

O clima influencia na satisfação dos servidores do COTRH nos aspectos que envolvem o estilo do gestor de lidar com os funcionários, o ambiente físico (iluminação, climatização, instrumentos de trabalho), pelo fato de que se sentem orgulhosos de lá trabalharem e possuem boas relações interpessoais estabelecidas diariamente pelo convívio com os colegas, e também pelo reconhecimento que possuem.

O estudo de caso trouxe respostas a cerca do nível de satisfação dos funcionários bem como identificou se o clima do setor estudado é bom ou não.

A partir dos dados apurados percebeu-se que de uma maneira geral, os funcionários são satisfeitos em relação a certos aspectos como: salário, reconhecimento, distribuição de tarefas entre os colegas, liberdade para desempenhar tarefas conforme julgam melhor, perspectiva de crescimento, ambiente físico, etc. Por outro lado, entre os funcionários que não são efetivos (comissionados, estagiários e terceirizados) foi detectado que os mesmos se consideram desvalorizados e junto a isso, afirmaram que os fatores que mais causam insatisfação são a instabilidade e o salário.

Desse modo, pode-se afirmar que entre os servidores não efetivos para um clima desfavorável, o que destoa da realidade vivida pelos efetivos. A partir disso recomenda-se que sejam desenvolvidas políticas de melhoramento dos direitos desses funcionários a fim de torná-los mais seguros e satisfeitos com o salário.

Lacombe (2011) afirma que o clima influencia muito nos resultados dos funcionários de um setor, já que se o clima for bom, gera um cenário de trabalhadores proativos, interessados, criativos e que despertam confiança entre eles e em relação a seus superiores.

Sabe-se que as legislações que envolvem servidores comissionados não são fáceis de serem manipuladas já que se trata de leis federais que envolvem trâmites e burocracias, porém, esses funcionários agregam valor à empresa pública e trabalham em prol de alcançar as metas da Secretaria, por isso, seria importante averiguar e dar mais importância aos pontos que os deixam insatisfeitos com o objetivo de mantê-los sempre proativos e motivados.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. v. 2.
- CORRÊA, Kenneth. Modelo de questionário de pesquisa de clima para organizações públicas. **Administração e Gestão**, 27 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-para-organizacoes-publicas/>>. Acesso em: 2 maio 2015.
- CRESSWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FARIA, Caroline. **Clima organizacional**. [2013?]. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/clima-organizacional/](http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/)>. Acesso em: 28 nov. 2014.
- FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAR MIL. **Modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/cn/colegio/download/pesqclima.pdf> >. Acesso em: 2 maio 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOURA, Manuel Antunes Varela da. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da alfândega da praia**. 2013. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Santiago, 2013. Disponível em: <<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/466/1/Memoria%20de%20Licenciatura%20%5BAntunes%20Moura%5D%20-%20VERSAO%20FINAL%20-%2017-10-2013.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

NEVES, Juliana Santos. **Clima organizacional na administração pública: análise do conceito dos termos de referência dos editais de licitação no Brasil para o fortalecimento do processo de gestão**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <[http://www.academia.edu/2528665/Clima\\_organizacional\\_na\\_administra%C3%A7%C3%A3o\\_p%C3%ABblica\\_an%C3%A1lise\\_do\\_conceito\\_nos\\_termos\\_de\\_refer%C3%A2ncia\\_dos\\_editais\\_de\\_licita%C3%A7%C3%A3o\\_no\\_Brasil\\_para\\_o\\_fortalecimento\\_do\\_processo\\_de\\_gest%C3%A3o](http://www.academia.edu/2528665/Clima_organizacional_na_administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%ABblica_an%C3%A1lise_do_conceito_nos_termos_de_refer%C3%A2ncia_dos_editais_de_licita%C3%A7%C3%A3o_no_Brasil_para_o_fortalecimento_do_processo_de_gest%C3%A3o)>. Acesso em: 12 abr. 2015.

NEVES, Nina. **Satisfação no trabalho**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/183/noticias/como-encontrar-satisfacao-no-trabalho>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEFAZ. INTRAFAZ. **Funcionários do COTRH**. Disponível em: <[sco.sefaz.ma.gov.br/sisrh](http://sco.sefaz.ma.gov.br/sisrh)>. Acesso em: 24 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Secretaria da Fazenda do Maranhão**. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

**APÊNDICE** - Questionário aplicado junto aos funcionários do COTRH

O questionário abaixo se destina a uma pesquisa para fins acadêmicos da monografia sobre Clima Organizacional que trata das percepções das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho e a cerca das relações interpessoais que ali ocorrem (NEVES, 2012). O questionário foi elaborado pela aluna Carolina Viegas Arouche do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão.

Responda as questões abaixo marcando a (única) alternativa que mais se identifica.

1 Sinto orgulho de trabalhar no meu setor

- sim
- às vezes
- não

2 Meu salário é compatível com a carga de trabalho que possuo

- sim
- não
- estou conformado, pois sei que setor público é assim mesmo

3 Sou grandemente reconhecido pelo trabalho que desempenho

- sim
- não
- às vezes

4 Sou sobrecarregado com o que o colega deveria estar fazendo junto comigo

- sim
- não
- às vezes

5 Tenho liberdade para executar meu trabalho da forma que considero melhor

- sim
- não
- a liberdade fica restrita a poucas pessoas

6 Gostaria de mudar de setor pois não gosto do COTRH

- sim
- não
- possuo grande apreço pelos meus colegas e gestor

7 Daqui 2 anos me vejo ganhando mais e feliz no COTRH

- sim
- não
- talvez, pois sou comissionado e não sei o dia de amanhã

8 Sou funcionário comissionado/terceirizado ou estagiário e gostaria de que fosse mais valorizado

- sim
- estou conformado com essa conjuntura salarial pois sei que funcionário comissionado não possui grandes direitos
- não sou funcionário comissionado

9 Qual a principal insatisfação do funcionário comissionado/terceirizado ou do estagiário?

- salário
- gratificações diferenciadas
- falta de reconhecimento
- instabilidade
- todas alternativas anteriores
- não sou funcionário comissionado

10 Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer:

- sim
- às vezes
- raramente

11 Iluminação, mesa, cadeira e climatização são ótimas.

- sim
- não
- sugeriria mudanças para melhor desempenhar o trabalho

12 Avaliar o desempenho do funcionário dentro do setor

- ajuda somente o setor a melhorar
- ajuda apenas o meu desempenho pessoal
- ajuda o conjunto e ainda contribui pra tomada de decisões
- não ajuda

13 Avaliação de desempenho é:

- importante
- muito importante
- normal
- independente dos resultados da avaliação permaneço com o mesmo comportamento

14 O convívio com os colegas no cotidiano é agradável

- sim
- não
- às vezes

15 Equipes e grupos de trabalho

- são a mesma coisa
- equipes sugere algo mais coeso, ou seja as pessoas interagem mais e possuem objetivos comuns
- não são importantes pro ambiente de trabalho
- prefiro trabalhar sozinho a me associar com pessoas

16 O que você entende a cerca de Clima Organizacional?

17 Você acredita que o Clima Organizacional influencia em seus resultados dentro do setor?

18 Sexo

Feminino

Masculino

19 Faixa Etária

18-30

30-40

40-50

Acima de 50

20 Filhos

Sim, quantos? ( )

Não

21 Formação Profissional

ensino fundamental

ensino médio

ensino superior

pós graduado ou pós graduação em desenvolvimento

**ANEXO - Autorização para realização do estudo de caso****CORPO TÉCNICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS****AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO**

Eu, \_\_\_\_\_, Gestora do Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH), da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão (SEFAZ-MA), autorizo Carolina Viegas Arouche, aluna do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e servidora desse órgão, sob a matrícula 2506657, a realizar e divulgar sua pesquisa acadêmica nas dependências deste COTRH para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

São Luís, 24 de junho de 2015.

**MARIA DA CONCEIÇÃO DA SILVA PINHEIRO CORRÊA**  
Gestora do COTRH