

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY”
UNIGRANRIO**

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado em Administração

Liliane Bello Paredes

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO COMPARATIVA ENTRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DAS ÁREAS PRODUTIVAS E
ADMINISTRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.

Rio de Janeiro
2021

LILIANE BELLO PAREDES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO COMPARATIVA ENTRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DAS ÁREAS PRODUTIVAS E
ADMINISTRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da professora Dr^a. Deborah Moraes Zouain e co-orientação do professor Dr. Fabricio Viana Andretti.

Rio de Janeiro
2021

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

P227c

Paredes, Liliane Bello.

Clima organizacional: uma avaliação comparativa entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas nas organizações do setor de petróleo e gás / Liliane Bello Paredes. – Rio de Janeiro, 2021.

157 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.

“Orientadora: Prof.^a Dra. Deborah Moraes Zouain

Coorientador: Prof. Dr. Fabricio Viana Andretti”.

Referências: f. 119-131.

1. Administração. 2. Clima organizacional. 3. Recursos humanos. 4. Petróleo e gás. 5. Motivação no trabalho. I. Zouain, Deborah Moraes. II. Andretti, Fabricio Viana. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. IV. Título.

CDD – 658

LILIANE BELLO PAREDES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO COMPARATIVA ENTRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DAS ÁREAS PRODUTIVAS E
ADMINISTRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS.**

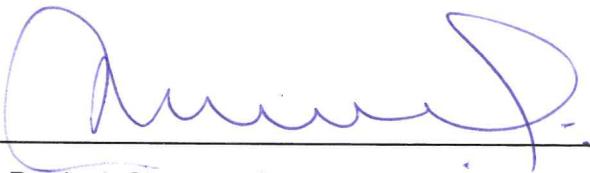
Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Rio de Janeiro, 04 de maio, de 2021.

BANCA EXAMINADORA:



Prof.ª. Dr.ª. Deborah Moraes Zouain (Orientadora)
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)



Prof.ª. Dr.ª. Denise Medeiros Ribeiro Salles
Universidade Federal Fluminense (UFF)

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, à Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar este sonho que é a conclusão desta etapa. Agradeço-o por me permitir enxergar a evolução, intelectual e pessoal, que adquiri até aqui e me fazer concluir que todo esforço valeu a pena e já está sendo recompensado. Agradeço por sua voz tranquilizadora que nos momentos de desespero não me fez desistir, mesmo diante de tantas batalhas pessoais enfrentadas nesses últimos 3 anos.

Agradeço a Prof^a Deborah que, desde o início, acreditou no meu potencial e sempre me incentivou com palavras de ânimo e orientações que só me fizeram evoluir e aprimorar esta obra. Aproveito também para externar a minha admiração pela trajetória docente da professora Deborah e, mais uma vez, agradecer por todos os seus ensinamentos, nos últimos três anos, que contribuíram significativamente para realização deste trabalho de pesquisa.

O meu mais profundo agradecimento ao meu esposo, que foi o maior incentivador para eu ter me inscrito no mestrado. Quando eu não acreditava que era capaz, ele me dizia “você é!”, quando muitas vezes eu chorava de desespero, ele me dizia “se acalme, amanhã é outro dia e você vai conseguir!”, quando eu recebia elogios da orientação, ele me dizia “viu, você precisa acreditar mais em você”. Eu compartilho parte dos créditos deste momento com ele, pois, ele esteve ao meu lado sempre, com amor e muita paciência. Eu te amo!

Agradeço a minha família, meu pai e irmãs, que foi compreensiva nas minhas muitas ausências e sempre me incentivou e se orgulhou de mim por estar seguindo firme na busca desta realização. A minha mãe (*in memoriam*) a qual eu perdi no meio desta trajetória, mas que tenho certeza que estaria feliz por eu ter seguido firme mesmo após a sua partida.

A minha colega de classe, que se tornou uma grande amiga, Carolina, que foi o meu ombro amigo, a minha “psicóloga” e compartilhadora de conhecimento durante toda experiência acadêmica. Nossos diversos áudios de WhatsApp de mais de cinco minutos só falando sobre o mestrado, estarão sempre como uma das minhas melhores memórias dessa agradável experiência que é o mestrado.

A Universidade UNIGRANRIO, aos demais professores e colegas de classe que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, o meu mais sincero agradecimento.

E, por fim, dedico essa dissertação ao bebê que está no meu ventre, pois, mesmo antes de existir, já era inspiração para que eu quisesse evoluir constantemente.

RESUMO

O setor de petróleo e gás está entre as principais atividades econômicas no Brasil. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), até 2019, 52 mil organizações foram classificadas na cadeia do setor de petróleo e gás, entre operadoras, fornecedores e comércio. Ainda segundo o BNDES, a expectativa é que 873 mil postos de trabalho serão alcançados pelo setor até 2022. Em um mercado importante para economia brasileira, o capital humano tem sido considerado elemento fundamental para melhorar a eficiência e aumentar a competitividade no setor. A redução de rotatividade de mão de obra e a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano são desafios da gestão estratégica de Recursos Humanos e a motivação dos colaboradores e o clima organizacional se tornam medições essenciais para o sucesso da organização. De acordo com pesquisas acadêmicas, bons resultados na pesquisa de clima melhoram a qualidade, produtividade e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Destarte, esse estudo tem por objetivo avaliar se há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o clima organizacional nas organizações do setor de petróleo e gás, situadas no estado do Rio de Janeiro. Para atingir esse objetivo, primeiro foi elaborada e aplicada uma pesquisa de campo estruturada, de abordagem quali-quantitativa, sobre o clima organizacional, em dez colaboradores ativos de cinco organizações de grande porte prestadoras de serviço do setor de petróleo e gás, localizadas no estado do Rio de Janeiro. Complementarmente, foi realizado um levantamento de dados secundários da pesquisa quali-quantitativa da empresa de Recursos Humanos Indeed, para uma amostra de 450 respondentes (colaboradores e ex-colaboradores), proveniente dessas mesmas cinco organizações. Os dados das pesquisas quantitativas foram avaliados por meio de estatística descritiva e aplicado teste de hipótese estatístico para as duas medianas (“Ope”: respondentes da área produtiva e “Adm”: respondentes da área administrativa). O resultado da pesquisa de campo estruturada indicou que 80% dos entrevistados concordam que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações. O resultado do levantamento de dados secundários indicou que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em duas de cinco organizações da amostra para três dos cinco critérios avaliados.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Setor de petróleo e gás e áreas produtivas e administrativas.

ABSTRACT

The oil and gas industry are among the mainly economic activities in Brazil. As per the National Bank of Social and Economic Development (BNDES) until 2019, 52 thousand organizations were classified in the oil and gas industry among operators, suppliers and commerce. Still according to BNDES, the expectation is that 873 thousand workstations will be reached by the industry until 2022. In an important Market for the Brazilian economy, the human capital is being considered a fundamental element to improve the efficiency and increase the competitive in the industry. The reduction of labor turnover and maintenance of an optimized environment of the human asset are challenges of the Human Resources Strategic Management and the motivation of the employees and the organizational climate have become essential measurements for the organization success. As per academic researches, good results in the climate research improve the quality, productivity and consequently the organization results. Therefore, this study aims to evaluate if there is difference between the perception of the employees of the productive areas and administrative areas over the organization climate in the oil and gas organizations, located on the Rio de Janeiro state. In order to achieve this objective, first was elaborated and applied a field research, of quali-quantitative approach, over the organizational climate, with ten active employees of five large service providers organizations of the oil and gas industry, located in the Rio de Janeiro state. Complementarily, was held a survey of secondary data, of quali-quantitative approach of the Indeed – Human Resources company, for a sample of 450 respondents (actual employees e ex-employees), derived from the same five large organizations. The data of the quantitative survey were evaluated through descriptive statistic and applied statistic hypothesis test for the two medians (“Ope”: respondents of the productive area and “Adm”: respondents of the administrative area). The result originated from the structure field research indicated that 80% of the interviewed agreed that there is difference between the perception of the employees of the productive and administrative areas over the organizational climate on the organizations. The result originated from the secondary data collection indicated that there is difference between the perception of the employees of the productive and administrative areas over the organizational in two of the five sample organizations for three of the five evaluated criteria.

Key words: Motivation. Organizational climate. Oil and gas industry. Productive and administrative areas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção e consumo de petróleo (milhões/bpd) por continente.....	22
Tabela 2: Informações sobre as organizações da amostra.....	32
Tabela 3: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério equilíbrio nas organizações	47
Tabela 4: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério salário e os benefícios nas organizações	53
Tabela 5: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério estabilidade e promoções nas organizações	59
Tabela 6: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério gerência e liderança nas organizações.....	65
Tabela 7: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério cultura empresarial nas organizações.....	70
Tabela 8: Comparativo entre a avaliação de todos os entrevistados sobre haver ou não diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.....	77
Tabela 9: Dentre os cinco critérios, a avaliação dos entrevistados (entrev) que consideraram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas organizações.....	78
Tabela 10. Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre os cinco critérios avaliados nas cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).....	111

Tabela 11. Resultado por área dos entrevistados que concordam e discordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas cinco organizações (A1, B1, C1, D1, E1).....	112
Tabela 12. Resultado da seleção dos critérios dos entrevistados por área que concordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas cinco organizações (A1, B1, C1, D1, E1).....	113
Tabela 13. Estatística descritiva do teste de Mood para a mediana do somatório de todas as organizações participantes (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) e critérios avaliativos (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoção, gerência e liderança e cultura empresarial).....	114
Tabela 14. Resultado do teste de hipótese do somatório de todas as organizações participantes (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) e critérios avaliativos.....	115
Tabela 15. Resultado do teste de hipótese, realizado por meio dos critérios avaliativos e separado pelas organizações (A1, B1, C1, D1, E1) individualmente.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	9
Figura 2: Portifólio de derivados do petróleo.....	20
Figura 3: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério equilíbrio.....	81
Figura 4: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério equilíbrio.....	82
Figura 5: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério equilíbrio.....	83
Figura 6: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério equilíbrio.....	84
Figura 7: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério equilíbrio.....	85
Figura 8: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério equilíbrio.....	86
Figura 9: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério salário e benefícios.....	87
Figura 10: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério salário e benefícios.....	88
Figura 11: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério salário e benefícios.....	89
Figura 12: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério salário e benefícios.....	90
Figura 13: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério salário e benefícios.....	91
Figura 14: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério salário e benefícios.....	92
Figura 15: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério estabilidade e promoção.....	93

Figura 16: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério estabilidade e promoção.....	94
Figura 17: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério estabilidade e promoção.....	95
Figura 18: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério estabilidade e promoção.....	96
Figura 19: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério estabilidade e promoção.....	97
Figura 20: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério estabilidade e promoção.....	98
Figura 21: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério gerência e liderança.....	99
Figura 22: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério gerência e liderança.....	100
Figura 23: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério gerência e liderança.....	101
Figura 24: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério gerência e liderança.....	102
Figura 25: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério gerência e liderança.....	103
Figura 26: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério gerência e liderança.....	104
Figura 27: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério cultura empresarial.....	105
Figura 28: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério cultura empresarial.....	106
Figura 29: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério cultura empresarial.....	107
Figura 30: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério cultura empresarial.....	108
Figura 31: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério cultura empresarial.....	109

Figura 32: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério cultura empresarial.....110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério equilíbrio, dos colaboradores das áreas produtivas	42
Gráfico 2: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério equilíbrio, dos colaboradores das áreas administrativas	45
Gráfico 3: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério salário e benefícios, dos colaboradores das áreas produtivas.....	49
Gráfico 4: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério salário e benefícios, dos colaboradores das áreas administrativas.....	51
Gráfico 5: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério estabilidade e promoções, dos colaboradores das áreas produtivas.....	55
Gráfico 6: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério estabilidade e promoções, dos colaboradores das áreas administrativas.....	57
Gráfico 7: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério gerência e liderança dos colaboradores das áreas produtivas.....	60
Gráfico 8: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério gerência e liderança dos colaboradores das áreas administrativas.....	63
Gráfico 9: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério cultura empresarial dos colaboradores das áreas produtivas.....	66
Gráfico 10: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério cultura empresarial dos colaboradores das áreas administrativas.....	68
Gráfico 11: Quantidade de entrevistados por conceito em relação a combinação de “todos os critérios” dos colaboradores das áreas produtivas.....	71
Gráfico 12: Critérios que levaram os colaboradores das áreas produtivas a considerar haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam.....	72
Gráfico 13: Quantidade de entrevistados por conceito em relação a combinação de “todos os critérios” dos colaboradores das áreas administrativas.....	74
Gráfico 14: Critérios que levaram os colaboradores das áreas administrativas a considerar haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de quatro modelos de pesquisa de clima organizacional.....	16
Quadro 2: Critérios avaliativos selecionados para fins desta pesquisa.....	18
Quadro 3: Categorização de análise à priori	29
Quadro 4: Comparação das características de 4 modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo da base de dados Indeed.....	37
Quadro 5: Tipos de variáveis tabuladas.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH-RS: Agência Brasileira de Recursos Humanos (Rio Grande do Sul)

ANP: Agência Nacional do Petróleo

BDTD: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

BET: Bem-estar no trabalho

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas

COVID: Doença do Coronavírus

EPI: Equipamento de proteção individual

ERG: *Existence, Relationship, Growth*

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBP: Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás

IEA: *International Energy Agency*

OMS: Organização Mundial de Saúde

PIB: Produto Interno Bruto

PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração

SCIELO: *Scientific Electronic Library Online*

SMS: Saúde, meio ambiente e segurança do trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Caracterização do problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Delimitação da pesquisa	4
1.5 Relevância do trabalho	5
1.6 Organização Geral do Trabalho	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Motivação	7
2.2 Clima Organizacional	12
2.3 Setor de Petróleo e Gás	19
2.4 Áreas produtivas e administrativas em organizações do setor de petróleo e gás	23
3. Metodologia	27
3.1 Revisão bibliográfica	27
3.2 Aplicação de pesquisa de campo quali-quantitativa	27
3.2.1 Categorias de análise à priori	28
3.2.2 Questionário da pesquisa de campo quali-quantitativa	30
3.2.3 Contexto da amostra da pesquisa de campo quali-quantitativa	31
3.2.4 Participantes da pesquisa	33
3.2.5 Etapa da coleta de dados da pesquisa de campo quali-quantitativa	34
3.2.6 Análise dos dados da pesquisa de campo quali-quantitativa	35
3.3 Análise da pesquisa de dados secundários Indeed	35
3.3.1 Fontes de informação	36
3.3.2 Filtros utilizados e tabulação	37
3.3.3 Análise estatística dos dados	38
3.4 Análise comparativa dos resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa e os resultados da pesquisa de dados secundários da Indeed	40
4. Resultados e discussões	40
4.1 Resultados e discussões da pesquisa quali-quantitativa	40
4.1.1 Critério equilíbrio	41
4.1.1.1 Resultados do critério equilíbrio na percepção dos colaboradores das áreas produtivas	41

4.1.1.2 Resultados do critério equilíbrio na percepção dos colaboradores das áreas administrativas	44
4.1.1.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério equilíbrio nas organizações	47
4.1.2 Critério salário e benefícios.....	48
4.1.2.1 Resultados do critério salário e benefícios na percepção dos colaboradores das áreas produtivas.....	48
4.1.2.2 Resultados do critério salário e benefícios na percepção dos colaboradores das áreas administrativas	50
4.1.2.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério salário e benefícios nas organizações.....	53
4.1.3 Critério estabilidade e promoções.....	53
4.1.3.1 Resultados do critério estabilidade e promoções na percepção dos colaboradores das áreas produtivas	54
4.1.3.2 Resultados do critério estabilidade e promoções na percepção dos colaboradores das áreas administrativas.....	57
4.1.3.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério estabilidade e promoções nas organizações.....	59
4.1.4 Critério gerência e liderança	60
4.1.4.1 Resultados do critério gerência e liderança na percepção dos colaboradores das áreas produtivas.....	60
4.1.4.2 Resultados do critério gerência e liderança na percepção dos colaboradores das áreas administrativas	62
4.1.4.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério gerência e liderança nas organizações.....	65
4.1.5 Critério cultura empresarial	65
4.1.5.1 Resultados do critério cultura empresarial na percepção dos colaboradores das áreas produtivas.....	66
4.1.5.2 Resultados do critério cultura empresarial na percepção dos colaboradores das áreas administrativas	68
4.1.5.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério cultura empresarial nas organizações.....	70
4.1.6 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional.....	70

4.1.6.1 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas produtivas	71
4.1.6.2 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas administrativas	73
4.1.6.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre a combinação de todos os critérios avaliados conjuntamente pelos entrevistados.....	76
4.2 Resultados e discussões da pesquisa quantitativa	79
4.2.1 Critério equilíbrio	80
4.2.1.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério equilíbrio para todos os respondentes das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1)	80
4.2.1.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério equilíbrio para cada organização da amostra individualmente	82
4.2.2 Critério salário e benefícios.....	86
4.2.2.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério salário e benefícios para todos os respondentes.....	87
4.2.2.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério salário e benefícios para cada organização da amostra individualmente	87
4.2.3 Critério estabilidade e promoção.....	92
4.2.3.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério estabilidade e promoção para todos os respondentes.....	93
4.2.3.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério estabilidade e promoção para cada organização da amostra individualmente	93
4.2.4 Critério gerência e liderança	98
4.2.4.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério gerência e liderança para todos os respondentes.....	98
4.2.4.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério gerência e liderança para cada organização da amostra individualmente	99
4.2.5 Critério cultura empresarial	105
4.2.5.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério cultura empresarial para todos os respondentes.....	105
4.2.5.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério cultura empresarial para cada organização da amostra individualmente	106
4.3 Comparação entre os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa (seção 4.1) e os resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários (seção 4.2).....	110
4.3.1 Síntese dos resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa (seção 4.1)	110
4.3.2 Síntese dos resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários (seção 4.2).....	113

4.3.3 Análise comparativa entre os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa e os resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários	117
5. CONCLUSÃO E considerações finais	118
6. REFERÊNCIAS bibliográficas	119
7. Apêndice:	131
7.1 Apêndice I: Questionário da pesquisa de campo quali-quantitativa	131
7.2 Apêndice II: Texto do e-mail enviado aos entrevistados apresentando a pesquisa de campos quali-quantitativa	136

1. INTRODUÇÃO

O tema motivação é bem complexo e, em virtude disto, surgiram várias teorias. Para Vries (1993), os pesquisadores desta temática se sentem impelidos a criar sua própria teoria. Ainda, segundo Vries (1993), entre as teorias mais importantes sobre motivação, temos a teoria das expectativas ou instrumentalidade (Vroom), a teoria do reforço (Skinner, Connellan), a teoria dos dois fatores (Herzberg, Mausner, Snyderman), a teoria dos objetivos (Locke, Bryan), a teoria da equidade (Homans, Adams) e a teoria das necessidades (MASLOW, MCCLELLAND, ALDERFER) . Alguns filósofos desde a Grécia Antiga, como Aristóteles, já manifestavam interesse em compreender a felicidade (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008), porém, o bem-estar no trabalho (BET) passou a ser um constructo definido e pesquisado somente há pouco tempo. A motivação aumenta a produtividade, pois a busca para entregar algo com mais eficiência, qualidade, conseqüentemente, resulta em melhores resultados (NASCIMENTO e MARI, 2019). A motivação dentro das organizações é comumente mensurada por meio da pesquisa de clima organizacional.

Segundo Borges e Mourão (2013), o clima organizacional pode ser associado ao clima atmosférico, no ambiente organizacional ou atmosfera organizacional. No que se refere a clima organizacional, as necessidades humanas são levadas em consideração como representadas na pirâmide de Maslow (ROBBINS, 2009). A teoria das necessidades de Maslow, apesar de questionada em termos de sua validade atualmente, ainda é uma das teorias motivacionais mais comentadas. Isto se deve a sua lógica intuitiva e pelo seu entendimento fácil (ROBBINS, 2009). A pirâmide de Maslow chamou a atenção de muitos estudiosos, por retratar as necessidades básicas e profissionais dos seres humanos, com o formato similar a um degrau o indivíduo vai galgando um por um até chegar ao topo, onde se sente realizado uma vez que conquistou o nível máximo de suas necessidades. Muitas pesquisas de clima organizacional são estruturadas nos fundamentos da Teoria das Necessidades de Maslow, tendo por objetivo verificar o grau de satisfação dos colaboradores, a comunicação, motivação, cargos e salários, estrutura física, entre outros fatores que compõem o ambiente interno da organização. (ROBBINS, 2009). É por meio da aplicação da pesquisa de clima que a organização terá conhecimento do que precisa ser melhorado no ambiente laboral, com o objetivo de aprimorar o grau de satisfação dos seus colaboradores. Após definidos os objetivos do que se quer lograr da pesquisa, deve-se ser elaborar e aplicar um questionário com o intuito de avaliar estes

objetivos, considerando o setor de atuação, área de atuação e o tamanho da empresa. A pesquisa de clima organizacional é tida como uma ferramenta estratégica da área de Recursos Humanos das organizações que anseiam se comunicar com os seus talentos e conhecer melhor a opinião deles. Segundo Maximiano (2012, p. 4), “[...] as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos.” Dada a importância do capital humano dentro da organização, é importante destacar que a pesquisa de clima é aplicável a qualquer setor e segmento de atuação.

O setor de petróleo e gás desempenha um papel importante no fornecimento da energia global e seguirá relevante por muito tempo. No mundo, 80,7% da energia primária é fornecida por meio de combustíveis fósseis, sendo 52,5% de carvão em relação ao petróleo (IEA, 2019). De acordo com a Agência Internacional de Energia (IEA – *International Energy Agency*), o Brasil é o 10º produtor de petróleo no mundo e o maior da América Latina (IEA, 2019). A participação do setor de petróleo e gás chegou a 13% do PIB brasileiro em 2014 e gerou, aproximadamente, 1,2 milhões de empregos diretos e indiretos (ABESPETRO, 2017). Os números são relevantes. Porém, a indústria do petróleo e gás ainda é uma fração do que poderia representar para o País. Seu potencial é pouco conhecido. Menos de 5% das áreas sedimentares estão concedidas e apenas 30 mil poços foram perfurados no Brasil (ANP, 2018). Esse resultado demonstra o importante papel do setor de petróleo e gás na política e economia de um país ou região.

O setor de petróleo possui, assim como outros setores, um grupo de colaboradores nas áreas produtivas e outro nas áreas administrativas. A área produtiva é o departamento de operações também conhecido como setor produtivo ou setor técnico, é composto pelas áreas que administram toda transformação dos insumos até o produto acabado. É ele quem faz a gestão e manutenção dos equipamentos e maquinários, controlando a entrada e saída de matéria-prima, dando suporte logístico e acompanhando todas as etapas da produção da empresa. Segundo Slack *et al.* (2018), a produção é a função central em uma organização, uma vez que esta produz os bens e serviços organizacionais e estes são a razão da existência do negócio. A extração de petróleo é feita em três etapas: prospecção, perfuração e extração. Na etapa da prospecção, são localizadas as bacias sedimentares, por meio de uma análise minuciosa do solo e subsolo. Na etapa de perfuração, são descobertas as jazidas de petróleo e feitas as demarcações com coordenadas e boias apropriadas, posicionadas no oceano. Em terra, as perfurações

são realizadas por meio de sondas de perfuração, enquanto no oceano são feitas por meio de plataformas marítimas. Por último, na etapa da extração, o petróleo é extraído do mar (operações *offshore*¹) e em terra (operações *onshore*²).

A área administrativa é a área das organizações que interpreta as necessidades e os objetivos organizacionais, transformando-os em ações por meio de planejamento, organização, direção e controle. Essas ações são realizadas por meio dos esforços de todas as áreas e de todos os níveis organizacionais, com o intuito de alcançar tais objetivos, incluindo alguns setores, tais como controladoria, tecnologia da informação, auditoria, recursos humanos, comercial, financeiro, entre outras. Deste modo, entendemos que a área administrativa é a área responsável pelo planejamento estratégico e pela administração das tarefas, fiscalizando e coordenando os demais setores, além de suprir os executivos da empresa com as informações primordiais para a tomada de decisões.

1.2 Caracterização do problema

Com as crises no setor de petróleo e gás que afetam diretamente a economia do país, as organizações têm se preocupado com o bem-estar de seus colaboradores e, por isso, se torna cada vez mais frequente a implantação de pesquisas estruturadas de clima organizacional, assim como já tinha ocorrido em outros setores. Após consecutivas crises políticas e internacionais de preço do barril, o desenvolvimento organizacional tem se tornado uma preocupação para as organizações do setor de petróleo e gás. Baseado no cenário de recuperação do crescimento no pós-crisis do setor, verifica-se uma forte tendência entre as organizações de petróleo de implantar sistemas de gestão mais robustos e estruturados. As organizações vêm buscando recentemente aprimorar os processos de resolução dos problemas organizacionais, por intermédio de um colaborativo e eficaz diagnóstico da cultura organizacional associada com a gestão de pessoas. A evolução dos estudos das relações humanas dentro da organização e o nível de clima organizacional, tornam possível compreender a relevância da valorização das pessoas com o objetivo de manter e gerar a satisfação no ambiente de trabalho.

¹ *Offshore*: Atividade de exploração, perfuração e produção desenvolvidas no mar ao largo da costa. (Fonte: FERNÁNDEZ e JUNIOR, 2018).

² *Onshore*: Atividade de exploração, perfuração e produção executadas em terra. Também usado como contraposição de *offshore* ou costa adentro (Fonte: FERNÁNDEZ e JUNIOR, 2018).

A presente dissertação tem um enfoque direcionado ao setor de petróleo e gás, motivado pela sua importância na economia, e pela atuação profissional da autora. Na elaboração da dissertação, foi levado em consideração a importância do clima organizacional nas organizações avaliadas, com ênfase em verificar se há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e áreas administrativas sobre o clima organizacional das organizações do setor de óleo e gás.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é realizar uma avaliação comparativa entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o clima organizacional, em uma amostra de organizações do setor de petróleo e gás situadas no estado do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conceituar as temáticas mais relevantes dessa pesquisa, sendo elas motivação, clima organizacional, setor de petróleo e gás, e área produtiva e administrativa.
- Realizar uma pesquisa de campo com colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas das organizações da amostra.
- Analisar os dados coletados da pesquisa de campo.
- Tabular e analisar os dados secundários da avaliação de colaboradores/ex-colaboradores das organizações da amostra.
- Aplicar teste de hipótese estatístico nos dados tabulados da base de dados secundários.
- Avaliar e comparar os resultados das pesquisas realizadas acerca da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o clima organizacional.

1.4 Delimitação da pesquisa

A escolha do estado do Rio de Janeiro se justifica por uma série de motivos; primeiramente de acordo com o site do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), o estado do Rio de Janeiro é o segundo maior contribuinte para o

Produto Interno Bruto (PIB) nacional, estando atrás apenas do estado de São Paulo. Além disso, o estado do Rio de Janeiro é o principal polo produtivo do setor de petróleo e gás no país, e este setor movimenta 30% do PIB do estado (FIRJAN, 2019), sendo a terceira principal fonte de renda do estado (IBP, 2017).

1.5 Relevância do trabalho

Este estudo pretende averiguar se há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtiva e administrativa sobre o clima organizacional em uma amostra de organizações do setor de petróleo, localizadas no estado do Rio de Janeiro. Ademais, após a avaliação dos resultados alcançados, esta proposta enseja verificar se existe a necessidade ou não da utilização de modelos diferenciados de avaliação de clima organizacional para diferentes áreas (produtivas e administrativas) de uma mesma organização. Portanto, este trabalho busca contribuir para comunidade acadêmica acerca da necessidade ou não de utilização de modelos diferenciados de avaliação de clima organizacional nas áreas de produtivas e administrativas.

Por fim, pretende-se que esses resultados corroborem a análise dos pesquisadores do tema motivação e clima organizacional, que exaltam sua complexidade e declaram que se está longe de haver um denominador comum sobre sua conceituação.

Deste modo, também acreditamos que este estudo possa contribuir tanto para indústria do setor de petróleo e gás quanto para sociedade acadêmica, por meio de uma análise da relação dos resultados entre teoria e prática.

1.6 Organização Geral do Trabalho

A introdução está estruturada nos seguintes itens: contextualização breve das teorias relacionadas ao tema – motivação, clima organizacional, setor de petróleo e gás, áreas produtivas e administrativas em organizações do setor de petróleo e gás, caracterização do problema; nesta sequência são relacionados os objetivos, objetivo geral e específicos; a delimitação do problema; a relevância do trabalho e a organização geral do trabalho.

A fundamentação teórica para essa dissertação foi estruturada com base em artigos acadêmicos e base de dados oficiais. Os tópicos apresentados no referencial teórico, foram divididos conforme a seguir: motivação, clima organizacional, setor de

petróleo e gás e áreas produtivas e administrativas. A estrutura escolhida para apresentação desta temática tem por objetivo contextualizar os principais temas abordados neste estudo.

Após a apresentação do referencial teórico, foi descrita a metodologia escolhida. Os resultados (seção 4) foram subdivididos em resultados e discussões da pesquisa quali-quantitativa (seção 4.1), resultados e discussões da pesquisa quantitativa (seção 4.2), onde foram analisados os dados coletados. Na seção 4.3 foi apresentada a comparação entre os resultados da pesquisa quali-quantitativa (seção 4.1) e quantitativa (seção 4.2). O capítulo 5 apresentou os principais resultados, a conclusão, considerações finais onde também são sugeridas novas pesquisas sobre o tema da dissertação que poderiam complementar e ampliar as discussões e os resultados alcançados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica desenvolvida em busca de teorias que ofereçam subsídios para uma melhor compreensão do tema ora objeto de estudo.

O referencial teórico percorrido nesta seção foi iniciado com uma contextualização do conceito da palavra motivação. Em seguida, foi apresentado um histórico de como as motivações dos colaboradores se tornaram importante para as organizações. Após, foram apresentadas algumas teorias relacionadas ao tema motivação, as motivações dos colaboradores, o motivo das organizações investirem na motivação dos seus colaboradores e o envolvimento do setor de Recursos Humanos, como um dos principais gestores do clima organizacional nas organizações. O segundo subtópico, é o clima organizacional. Neste subtópico, foi contextualizado o tema clima organizacional, por meio da apresentação da definição de alguns teóricos, em seguida foi apresentada a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional, que, apesar de serem muitas vezes confundidos, e estarem inseridos um no outro, são termos distintos. Ainda em clima organizacional, foi abordado a importância da pesquisa de clima para as organizações e a aplicação da pesquisa de clima nas organizações geridas pelo setor de Recursos Humanos. No terceiro subtópico, foi destacado a relevância do setor de petróleo e gás e o seu portfólio de derivados, na sequência foi apresentado um breve histórico sobre o descobrimento do petróleo, a relevância do petróleo e gás para o Brasil e o estado

do Rio de Janeiro, como, também, os impactos econômicos deste setor no país. E por fim, foram apresentados os conceitos e as distinções entre as áreas produtivas e administrativas do setor de petróleo e gás, as dificuldades de contratação de profissionais qualificados neste setor e os desafios da área de Recursos Humanos, como setor estratégico, de alinhar o atingimento dos objetivos da organização com as expectativas de seus colaboradores.

O ser humano tem, cada vez mais, valorizado, a qualidade de vida nas suas condições diárias e, por esta razão, o bem-estar no trabalho tem sido tema relevante nos fóruns atuais de gestão. Tendo em vista disso, a pesquisa de clima organizacional, que tem por objetivo descobrir o nível de satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho, tem se tornado cada vez mais um tema de interesse das organizações e, de mesmo modo, vem despontando interesse em pesquisa para a comunidade acadêmica.

2.1 Motivação

A palavra motivação nos remete a combinação das duas palavras: motivo mais ação, ou seja, é ter um motivo, que serve de combustível para uma determinada ação. De acordo com Feijó *et al.* (2015, p. 3), “[...] o termo motivação é normalmente utilizado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenções, isto é, tudo aquilo que têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação”, ou seja, a motivação é um estímulo psicológico que encoraja o indivíduo a começar e dar continuidade a alguma tarefa. Segundo Neto *et al.* (2017), a motivação faz com que o indivíduo efetue determinadas tarefas com empenho, dedicação, energia e esforço. Ao contrário, a ausência de motivação afeta, de forma negativa, os indivíduos a alcançarem os melhores resultados.

Os indivíduos possuem motivações pessoais e profissionais. As organizações são compostas por indivíduos e grupos de indivíduos, e estas são compostas para obter fins específicos, tais como eficiência econômica e produtividade. Em virtude deste fato, inúmeras são as teorias elaboradas para entender e explicar as motivações dos profissionais dentro das organizações.

No período da Escola Clássica da Administração, era conferido como relevante somente os fatores econômicos como agente motivador dos trabalhadores. Já a Escola das Relações Humanas, de acordo com Prado e Alves (2011), buscava aumentar a eficiência e produtividade no ambiente de trabalho existentes com a

finalidade de obter um melhor resultado institucional. Posteriormente, outros estudos foram realizados objetivando compreender melhor a motivação humana. Foi então que Abraham Maslow, psicólogo americano, publicou em 1954 “*The Theory of Human Motivation*”. Sua publicação influenciou diversos autores, tais como Frederic Herzberg, Clayton Alderfer, David McClelland, entre outros grandes teóricos nos estudos sobre a motivação pessoal e profissional. Deste modo, a partir da década de 1950, os aspectos motivacionais começaram a ganhar relevância nos estudos das ciências sociais aplicadas.

Herzberg (1959) iniciou sua pesquisa sobre motivação, o que desencadeou na Teoria dos dois fatores. Os dois fatores motivacionais são os intrínsecos e os extrínsecos, dos quais ambos interagem entre si para produzir motivação. Os fatores motivacionais intrínsecos, são o conteúdo do trabalho em si, o exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento e reconhecimento pelo trabalho. Os extrínsecos ou higiênicos, são o estilo de supervisão do chefe, as condições físicas e de segurança do trabalho, o salário. Em seguida, a Teoria das Necessidades Adquiridas, idealizada por McClelland (1961), identificou três necessidades na dinâmica comportamental do ser humano. A primeira, é a necessidade de realização, traduzida em êxito competitivo; a segunda, busca de relacionamentos cordiais e afetuosos com outros indivíduos, ou seja, a necessidade de afiliação e a terceira, é a necessidade de poder, ou seja, é a necessidade de influenciar ou controlar outras pessoas. No final da década de 1960, Clayton Alderfer (1969) publicou um artigo intitulado “Um teste Empírico da Nova Teoria das Necessidades Humanas”, essa nova teoria prevê três grupos principais de necessidades, são elas a necessidade de existência, que compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, a de relações, que engloba as relações pessoais significativas, e a de crescimento, que engloba a necessidade de autorrealização, e crescimento pessoal. Para Maximiano (2008), os autores Frederick Herzberg, da Teoria dos Dois Fatores, David McClelland, da Teoria das Necessidades, Clayton Alderfer, da Teoria ERG (*Existence, Relationship, Growth*), assim como vários outros importantes teóricos que abordaram o tema motivação, complementaram, coadunaram ou fizeram uma releitura da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, deste modo aferimos a importância da Teoria das Necessidades De Maslow no âmbito das ciências sociais.

Os estudos de Abraham Maslow, independente das aflições do indivíduo com a eficiência da organização, eram voltados para o desenvolvimento humano e a

personalidade individual, entendendo que as necessidades destes indivíduos, apesar de complexas, poderiam ser hierarquizadas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). O conceito *homo complexus*³ passou a ser utilizado baseado nas pesquisas de Maslow, ou seja, os indivíduos têm necessidades relacionadas ao desenvolvimento pessoal, ego, aprendizagem e autorrealização. A figura 1, de uma pirâmide, representa as cinco necessidades de Maslow:

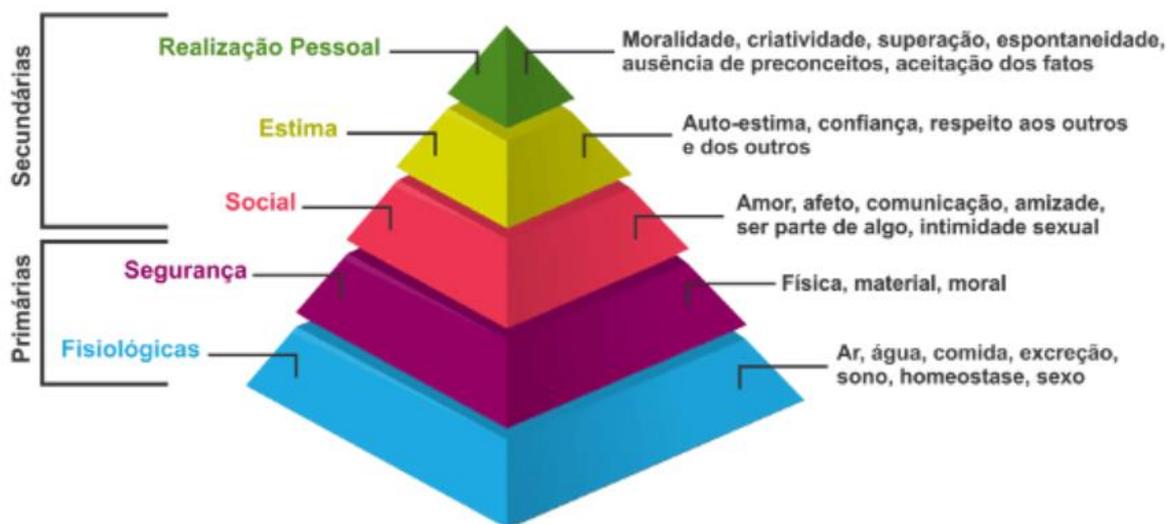


Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow
Fonte: Maslow (2017)

Na primeira base da pirâmide de Maslow são representadas as necessidades fisiológicas, que compreendem algumas necessidades, tais como alimentação, vestuário, repouso, moradia. Na segunda base, o autor retrata as necessidades de segurança, tais como a segurança do corpo, no trabalho, da saúde, da propriedade, da família, de recursos de moralidade. Vale destacar a primeira e a segunda base da pirâmide como sendo consideradas as necessidades básicas do indivíduo. Na terceira base, encontramos as necessidades sociais, ou seja, necessidades de relacionamentos afetuosos, tais como familiar, de amizade, de intimidade sexual. Na quarta base da pirâmide, entram as necessidades de estima, tais como confiança, conquistas, respeito alheio, autoestima. A terceira e a quarta base são consideradas as necessidades psicológicas, também importantes para o equilíbrio mental do indivíduo. Na quinta e última base, ou seja, no topo da base, estão as necessidades

³ *Homo complexus*: Vai além do conceito de *homo socialis*. O homem tem necessidades múltiplas, não só de associações e filiações a grupos informais. Necessidades ligadas ao ego, ao desenvolvimento pessoal, à aprendizagem e realização. Fonte: FEA-RP/USP (2020)

de autorrealização. Nesta base, podemos encontrar as necessidades de realização pessoal, tais como ausência de preconceito, aceitação dos fatos, criatividade, solução de problemas, moralidade (McLEOD, 2020).

A pirâmide de Maslow cobre praticamente todas as necessidades dos indivíduos, além de ser uma ilustração clara e de fácil entendimento a todos. Por essa e outras razões, apesar das diversas teorias motivacionais existentes, a Teoria das Necessidades Humanas é uma das mais citadas nos artigos acadêmicos e também uma das mais usadas como referência pelos gestores de Recursos Humanos, na elaboração de pesquisa de clima organizacional dentro das organizações. Por esta razão, a teoria escolhida para fundamentação deste estudo foi a Teoria das Necessidades Humanas, de Maslow.

A motivação individual de cada colaborador está voltada para o atendimento de suas necessidades, como já visto, essas necessidades variam de básicas até as de autorrealização. O bem-estar no trabalho desejado pelos colaboradores, indica a existência de enfoque relativos à qualidade de vida, os aspectos físicos, mentais e emocionais de saúde do empregado e de reconhecimento por meio da justiça organizacional. Segundo, Horn *et al.* (2004), o bem-estar laboral tem um conceito com várias dimensões associado a avaliação positiva de características cognitivas, psicossomáticas, afetivas, comportamentais, motivacionais, latentes ao contexto laboral, ou seja, o bem-estar dos colaboradores nas organizações vai muito além do reconhecimento laboral feito somente por meio de fatores econômicos. A prevalência de sensações positivas no trabalho, a percepção do indivíduo de que o seu trabalho desenvolve seu crescimento pessoal e profissional, fazendo-o avançar e alcançar as suas metas de vida, além de desencadear sensações de bem-estar, que suscitarão resultados positivos nos âmbitos profissionais e pessoais. Esta combinação é importante para construção da felicidade do indivíduo (DESSEN e PAZ, 2009). Uma vez que o indivíduo não encontra no trabalho meios de satisfazer suas expectativas e atingir suas principais metas, se sente explorado e não em uma relação de troca (TAMAYO e PASCHOAL, 2003), prevalecendo o sentimento de exploração como percepção diária da troca da relação organização versus indivíduo, o indivíduo tende a abafar o seu principal combustível de produtividade: a motivação.

As organizações, por sua vez, devem promover estímulo as motivações de seus colaboradores, uma vez que estes constituem o capital social das organizações, e são considerados um dos mais importantes diferenciais competitivos no mercado.

Segundo Armstrong (2006), a motivação laboral pode ocorrer de duas formas: na primeira, os próprios profissionais podem se auto motivar, por meio da busca e realização de trabalhos que satisfaçam suas necessidades, na segunda, a motivação é induzida pelo empregador por meio de métodos como salário, promoção, elogios, entre outras formas de reconhecimento. Para recrutar e manter os melhores profissionais, algumas organizações oferecem pacotes atrativos de benefícios, pois, sabem que estes atraem os profissionais mais experientes e mais bem avaliados do mercado. Contudo, não são somente os benefícios econômicos que geram atratividade para os melhores profissionais, mas a cultura, clima organizacional e a credibilidade da organização no mercado, desempenham importante influência na decisão e permanência desses profissionais no ambiente de trabalho. Para Oliveira *et al.* (2020), criar condições necessárias para o bom desempenho dos colaboradores por meio da valorização e satisfação dos funcionários desenvolvendo estratégias eficazes na promoção do ambiente laboral, se tornou o maior desafio dos gestores, ou seja, os gestores precisam propiciar meios de equilibrar as motivações organizacionais com as motivações dos profissionais e, por meio desta harmonização, alcançar os resultados desejados das organizações, assim como a satisfação seus colaboradores.

O setor de Recursos Humanos desempenha o importante papel na harmonização dos objetivos da empresa com o de seus colaboradores. É ele o setor disseminador da cultura, políticas e práticas organizacionais, que administra e fortalece o capital humano dentro das organizações. É responsável em administrar a remuneração, benefícios, cumprir as leis trabalhistas e prover o desenvolvimento de seus talentos. Para Coda *et al.* (2009), propostas estratégicas de Recursos Humanos, devem conter análise de fatores como alinhamento entre o comprometimento dos funcionários, as competências organizacionais e humanas e a cultura organizacional. Outro objetivo do setor de Recursos Humanos é desenvolver e colocar em prática, dentro das organizações, mecanismos e estratégias de valorização do capital humano. De acordo com Rodrigues (2018), é importante valorizar os colaboradores para não perder seus talentos, é preciso criar benefícios e incentivos que possam estimular as pessoas a permanecerem na organização, de maneira que sintam que o trabalho que realizam é importante. Ainda, segundo Oliveira *et al.* (2020), é possível conquistar o alcance pessoal no trabalho e esta premissa incentiva os profissionais de Recursos Humanos a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-

estar. O setor de Recursos Humanos tem essa consciência da importância da motivação de seus colaboradores e o reflexo desses estímulos nos resultados da organização.

A pesquisa de clima é um instrumento muito utilizado pelo setor de Recursos Humanos para avaliar e mensurar o nível de motivação dentro do ambiente corporativo. Na próxima seção, abordaremos os benefícios da pesquisa de clima para os funcionários dentro das organizações.

2.2 Clima Organizacional

O termo clima organizacional surgiu durante o movimento ou Escola das Relações Humanas, após a Segunda Guerra Mundial, sendo abordado de forma pouco explícita às teorias da época, sobre o comportamento humano e as condições de trabalho. Elton Mayo, em 1920, realizou um estudo na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, onde constatou que as relações interpessoais no ambiente de trabalho, e não apenas as condições salariais e físicas, afetavam de forma extremamente importante a produtividade da organização, diferentemente do que se acreditava anteriormente. Nesta época, já era possível observar que a cooperação entre as equipes a boa comunicação entre os subordinados e os gestores, e, principalmente, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido gerava uma melhora na produtividade (OLIVEIRA, 1994).

O clima organizacional é visto por alguns autores como um tema confuso, difuso, polêmico e mal compreendido, uma vez que a própria metáfora do termo clima denota a dificuldade de precisão e clareza da ocorrência, quando se observa que as previsões do clima atmosférico nem sempre são seguras e precisas (SÁ LEITÃO *et al.*, 1998). Forehand e Gilmer (1964, p. 362) definem clima organizacional como: “[...] o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização”. Para Maximiano (2000), o clima é representado por sentimentos e conceitos que os indivíduos partilham sobre a organização e que influenciam suas motivações e satisfações de maneira negativa ou positiva no trabalho. Segundo Luz (2003), o grau de satisfação e o estado de ânimo dos colaboradores espelha o clima organizacional de um determinado período, os colaboradores se sentem envolvidos com a organização por meio da atmosfera psicológica que esta produz. De acordo com Nascimento e Mari (2019), clima

organizacional é a qualidade do ambiente de uma organização, e a percepção e a expectativa de seus colaboradores em relação a este ambiente. Pelas definições apresentadas, pode-se inferir que é o comportamento humano e as relações entre eles que vão delinear o clima organizacional.

Os termos, clima e cultura organizacional, algumas vezes, se confundem para alguns (ROCHA e PELOGIO, 2014). Assim como podemos analogicamente fazer uma metáfora do clima organizacional com o clima atmosférico, de mesmo modo podemos fazer esta analogia da cultura organizacional com a cultura dos povos. O clima organizacional, está relacionado as percepções, aos sentimentos e as atitudes mais temporários dos indivíduos, a cultura se refere a algo implícito, e, muitas vezes, indiscerníveis, sendo uma característica central e de mudança lenta nas organizações. Ainda, segundo Rocha e Pelogio (2014), o clima organizacional é movido pelas perspectivas individuais e estas são frequentemente modificadas de acordo com as mudanças e novas informações que ocorrem, enquanto a cultura inclui o consenso das interpretações de como as coisas são, além dos valores centrais das organizações. Para Souza (1978), o clima organizacional é resultante das variáveis culturais, as alterações que, porventura, venham ocorrer na cultura organizacional e podem causar mudanças no clima. De acordo com outros teóricos, a cultura organizacional é mais substancial que o clima organizacional, sendo que ambos estão diretamente relacionados (SCHENEIDER, 1985; TAMAYO, 1999; MARTINS, 2008).

Agora que entendemos melhor o que é clima organizacional, vamos entender como a pesquisa de clima pode ser um instrumento estratégico valioso para as organizações. Para Figueiredo (1999), as pessoas agregam valores imensuráveis as organizações, beneficiando-as de modo a se tornarem mais competitivas no mercado. Um dos maiores desafios do setor de Recursos Humanos, hoje em dia, é manter um ambiente que potencialize o ativo humano. De acordo com Marras (2002), para se obter mais produtividade, a organização deve considerar que o ser humano é o fator mais importante na produção e que melhorar a qualidade de vida, motivação e satisfação do colaborador nas atividades laborais, é uma estratégia que deve ser empregada pela organização. Segundo Ferreira (2013), é possível aumentar a eficiência da organização por meio da identificação do clima organizacional, pois este auxilia na criação de um ambiente que agrade e atenda as necessidades dos colaboradores, e, conjuntamente, direciona suas ações ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Na página oficial da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande Sul (ABRH – RS, 2020), os benefícios da pesquisa de clima organizacional se confirmam:

Organizações que adotam a prática da Pesquisa de Clima Organizacional colhem benefícios como o aumento da produtividade e maior engajamento dos profissionais - que atuam com sentimento de orgulho e pertencimento. Ao ver as sugestões implementadas, os profissionais confirmam sua liberdade de opinar, avaliar e transformar o local de trabalho. Além de reter os profissionais de destaque, a empresa passa a chamar a atenção de outros jovens de relevância no mercado. O maior desafio da iniciativa está na aplicação dos resultados levantados, portanto é fundamental o envolvimento das lideranças para que o plano de ação seja efetivado.

É por meio da pesquisa de clima que a organização conhece as aspirações e necessidades dos seus colaboradores em relação a organização e com isso pode desenvolver meios estratégicos que potencializem a produtividade, retenção e adoção das políticas internas de seus talentos. Para Machado e Goulart (2014), a pesquisa de clima é uma ferramenta da gestão estratégica, que fornece elementos fundamentais para a definição de ações e tomada de decisões, aspirando a melhoria contínua no ambiente laboral, assim como o atingimento das metas organizacionais.

A pesquisa de clima surgiu nos Estados Unidos no início da década de 1960, por meio da pesquisa de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, (RIZZATI, 2002). Forehand e Gilmer tinham por objetivo encontrar formas de combinar melhorias na produção com a humanização no trabalho, buscando, principalmente na Psicologia, ferramentas que viabilizassem este objetivo, com isso surgiram os primeiros conceitos e indicadores de clima organizacional por meio de estudos sobre o comportamento individual. Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) ampliaram novos estudos e experiências, sobre o comportamento humano, em três diferentes organizações americanas. Por meio de Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) que a pesquisa de clima foi divulgada e aplicada. A consultora e psicóloga, elaborou, tanto em organizações públicas quanto privadas, diversos trabalhos adaptados ao modelo de Litwin & Stringer (BISPO, 2006).

Com o passar do tempo novos modelos de pesquisa de clima organizacional foram pesquisados, novas adaptações foram surgindo, assim como modelos mais amplos, com maior abrangência, foram aparecendo. Não há evidências de qual seja o melhor modelo a ser adotado, apenas que alguns modelos são mais específicos e outros mais genéricos, alguns mais amplos e outros mais objetivos. Nesta pesquisa,

utilizaremos alguns fatores/indicadores dos modelos de pesquisa de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e, principalmente, o modelo proposto por Bispo (2006), pois o modelo de Bispo, além de conter vários fatores e indicadores apresentados por meio do modelo dos outros teóricos mencionados, também considera novos fatores/indicadores que influenciam o comportamento, atitudes e decisões dos colaboradores.

Essa pesquisa não tem como objetivo se aprofundar em todas as alternativas de pesquisa de clima organizacional existentes na bibliografia. No quadro 1, são ilustrados quatro modelos de pesquisas de clima organizacional e seus fatores indicadores disponíveis na literatura acadêmica. Inicialmente no quadro 1, são apresentados os fatores indicadores da pesquisa de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), este modelo de pesquisa de clima organizacional é baseado no primeiro registro de pesquisa de clima organizacional que se tem registro, ou seja, o modelo de Forehand e Gilmer (1964). Na sequência, são apresentados os fatores indicadores da pesquisa de clima organizacional de Kolb (1986) que tem uma pequena alteração se comparada a pesquisa de Litwin & Stringer. Logo após, são apresentados os fatores indicadores da pesquisa de clima organizacional de Sbragia (1983) com uma proposta bem mais ampla que a proposta dos primeiros teóricos. Por fim, apresentamos o modelo proposto por Bispo (2006), que é baseado em modelos de trabalhos acadêmicos mais recentes, como os modelos teóricos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), conjuntamente, que, conforme pode ser visto no quadro 1, traz uma proposta ainda mais ampla que os demais modelos.

Fatores Indicadores	Modelo de Litwin & Stringer	Modelo de Kolb	Modelo de Sbragia	Modelo Proposto (Bispo, 2006)
<i>Fatores Internos</i>				
Estrutura/Regras	X	-	X	X
Responsabilidade/Autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento/Cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade/Orgulho	X	-	X	X
Clareza Organizacional	-	X	X	X
Liderança/Suporte	-	X	-	X
Participação/Iniciativa/integração	-	-	X	-
Consideração/Prestígio/Tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de Crescimento/Incentivos Profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura Organizacional	-	-	-	X
Estabilidade de Emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível Sociocultural	-	-	-	X
<i>Fatores Externos</i>				
Convivência Familiar	-	-	-	X
Férias/Lazer	-	-	-	X
Saúde Física e Mental	-	-	-	X
Situação Financeira Familiar	-	-	-	X
Política/Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança Pública	-	-	-	X
Vida Social	-	-	-	X
Esporte	-	-	-	X

Quadro 1: Características de quatro modelos de pesquisa de clima organizacional.

Fonte: Bispo (2006)

Nesta pesquisa, limitaremos os fatores indicadores que chamaremos de critérios ou critérios avaliativos, em cinco divisões a saber: equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial. O quadro 2 conceitua os cinco critérios selecionados. Os cinco critérios selecionados e mencionados no quadro 2 são critérios que foram considerados como fatores/indicadores pelos teóricos Litwin & Stringer, Kolb, Sbragia e, principalmente, Bispo nos seus modelos de pesquisa de clima organizacional.

Fatores/indicadores apontados pelos principais teóricos para avaliação nas pesquisas de clima organizacional	Critério	Referência/Conceito
Fatores externos (Bispo, 2006)	Equilíbrio	De acordo com Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014), um equilíbrio de qualidade de vida deve ser conscientizado e mantido pelos empregadores, de modo a garantir o potencial de trabalho para todos os colaboradores e equipes.
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça), (Litwin & Stringer, 1968; Kolb, 1986; Sbragia, 1983)	Salários e benefícios	No Brasil, as relações trabalhistas são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Quanto a salário a Lei nº 5.452 da CLT deixa claro que: Art. 458º - "Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações "in natura" que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado [...]". (BRASIL, 1943). Além do salário, há outros benefícios que a CLT assegura aos trabalhadores. Dentre os principais benefícios destacamos: registro em carteira, férias, 1/3 das férias, seguro-desemprego, aviso prévio, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), abono salarial, instituto nacional de seguridade social (INSS), descanso semanal remunerado e salário família.
Estabilidade de emprego (Bispo, 2006) Oportunidade de Crescimento/Incentivos profissionais (Sbragia, 1983; Bispo, 2006)	Estabilidade e promoções	A estabilidade para fins jurídicos da palavra, se refere a característica do indivíduo que não tem risco de ser demitido, uma vez que foi admitido por meio de concurso, tornando-se funcionário público e com isto, só poderá ser demitido por meio de ação judicial (DICIO, 2020). Promoção quer dizer impulsar ou iniciar uma coisa ou processo; subir o cargo de alguém ou promover função superior àquele que tinha (CONCEITO, 2021)
Liderança/Suporte (Kolb, 1986; Bispo, 2006)	Gerência e liderança	Segundo Lourenço <i>et al.</i> (2005), a gerência é uma estrutura organizacional, onde um indivíduo recebe uma autoridade formal sobre os demais integrantes da equipe e este é denominado gerente, o líder simboliza o indivíduo que tem uma atitude pessoal, uma aptidão relacional, focada em resultados. Nem todo gerente possui as habilidades de um líder. O líder atrai seguidores por meio do exemplo, influenciando suas ações.
Cultura organizacional (Bispo, 2006)	Cultura empresarial	De acordo com Schein, 1984, a cultura empresarial é formada quando um determinado grupo, cria, desenvolve, descobre, um padrão de pressupostos básicos para tratar questões de adaptação externa e integração interna e, uma vez que esses pressupostos funcionam de forma desejada seguidamente, eles são considerados válidos e transmitidos aos demais membros da organização como o modo esperado de se comportar diante de tal questão

Quadro 2: Critérios avaliativos selecionados para fins desta pesquisa

Fonte: Própria autora

A pesquisa de clima pode ser aplicada em qualquer setor e em qualquer organização. De acordo com a ABRH-RS (2020), a aplicação da pesquisa de clima não é algo complexo, mas é muito importante ter bastante atenção no seu desenvolvimento, e para isto é fundamental planejá-la, prepará-la, escolher a metodologia mais adequada para a proposta em questão e, em seguida, executá-la. Após a execução, se faz necessário a análise dos resultados para, por fim, concluí-la.

Num panorama recente, foi constatado a representatividade da pesquisa de clima organizacional. De acordo com estudo realizado com 261 organizações brasileiras, a pesquisa identificou que 73% das organizações da amostra realizam pesquisas de clima e engajamento com seus colaboradores, sendo que 52% aplicam as análises anualmente e 37% a cada dois anos (REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Este resultado demonstra que $\frac{3}{4}$ das organizações brasileiras aplicam a pesquisa de clima, pois, reconhecem a sua relevância para o aprimoramento do desempenho de seus colaboradores, e, em consequente, a melhora nos resultados organizacionais.

Tal temática faz florescer inúmeras questões relacionadas a importância da aplicação da pesquisa de clima como instrumento de avaliação do nível de satisfação nas organizações e, tal relevância, tem aderência ao setor de petróleo e gás, enfoque deste estudo, a ser discorrido na seção seguinte.

2.3 Setor de Petróleo e Gás

A palavra “petróleo” vem do latim – *Petra* (pedra) e *Oleum* (óleo). Thomas (2001) atesta que o petróleo é uma mistura de hidrocarbonetos, contendo pequenas quantidades de compostos que contêm nitrogênio, enxofre e oxigênio. O setor de petróleo e gás natural é um dos mercados mais amplos do mundo e existe há mais de 150 anos (SCHIAVI e HOFFMAN, 2015). E continua crescendo ano após ano, com novas perspectivas de inovação e tecnologia.

Em 1850, James Young, na Escócia, constata que o petróleo pode ser extraído do carvão e xisto betuminoso, e a partir de então foram criados processos de refinamento (LUSTOSA, 2002). O marco inicial da perfuração aconteceu em 1859, quando Edwin L. Drake, perfurou um poço no estado da Pensilvânia, Estados Unidos, do qual fluiu petróleo de boa qualidade e de fácil destilação. “A descoberta de Drake iria, em seu devido tempo, levar a população mundial a mobilidade e o poder, desempenhar um papel central na ascensão e queda de nações e impérios, e se tornar

um elemento fundamental na transformação da sociedade humana.” (YERGIN, 2010. p. 31). O poço, próximo as redondezas de Oil Creek, se tornou a base para o rápido crescimento da indústria mundial de petróleo, se tornando um símbolo para o setor. O poço foi descoberto em uma região de pouca profundidade (21 m), de maneira oposta as escavações atuais, que superam mais de 6.000 metros. (LUSTOSA, 2002).

É praticamente impossível entrar em um ambiente construído por mãos humanas que não disponha de diversos bens manufaturados cujos componentes são subprodutos do petróleo, como, por exemplo, plástico, cosméticos, borracha sintética, remédios etc. É difícil vislumbrar nosso estilo de vida atual sem petróleo e gás. Os derivados do petróleo e petroquímicos são responsáveis por grande parte dos produtos manufaturados no mundo contemporâneo como pode ser visto na Figura 2.

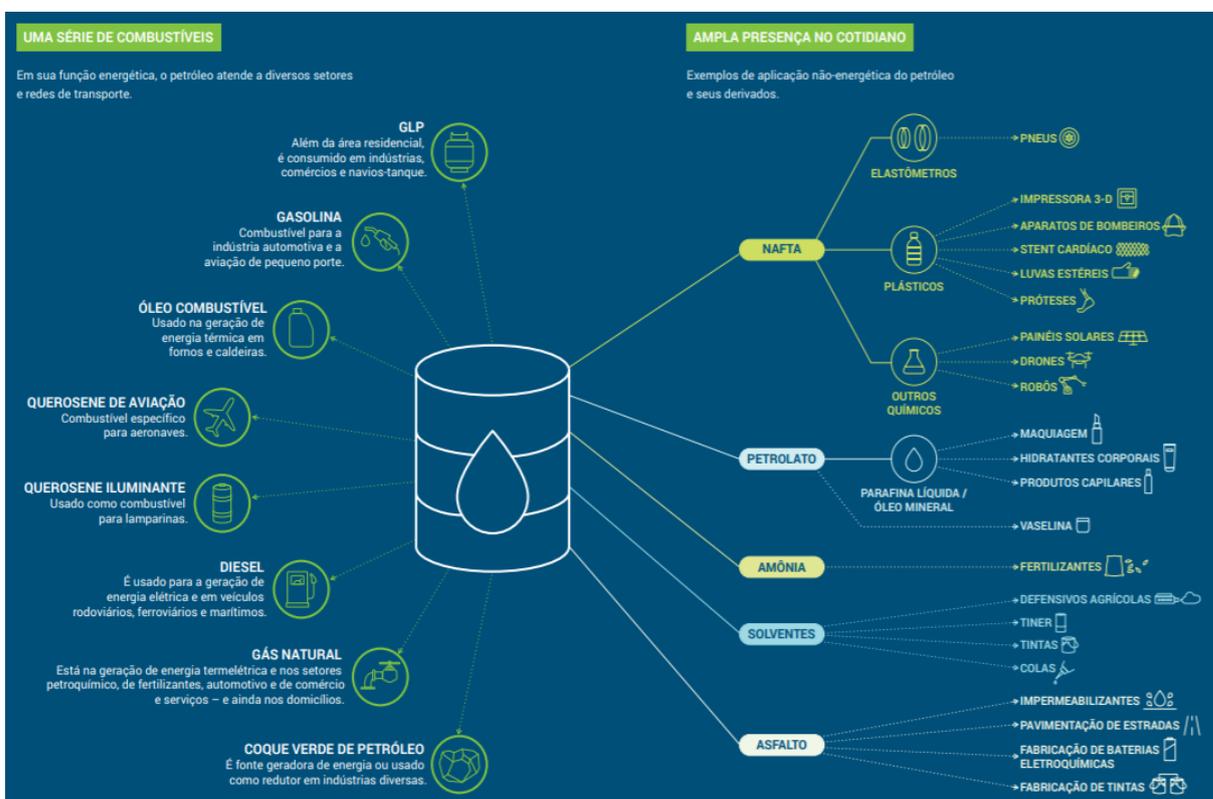


Figura 2: Portifólio de derivados do Petróleo.
Fonte: Elaboração IBP com dados da ANP e APL (2019)

De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, (2017, p. 94), o petróleo e o gás suprem mundialmente mais “[...] de 96% da necessidade energética do setor de transporte e são responsáveis por 56% da matriz energética mundial. Além disso, o setor de petróleo e gás correspondem por 25% da

geração elétrica mundial[...]” e atendem a 64% da demanda energética do setor industrial (BNDES, 2017).

No Brasil, em 1858, um ano antes da primeira perfuração realizada nos Estados Unidos, foram realizadas as primeiras concessões para extração de betume, as margens do Rio Maraú, e turfa vegetal, perto do rio Araçaí, ambas localizadas na Bahia, com o propósito de produzir substâncias para iluminação (QUINTAS e QUINTANS, 2010). No Brasil, no bairro de Lobato, na cidade de Salvador no estado da Bahia, foi descoberta somente em 1939 a primeira jazida de petróleo explorável comercialmente (LUSTOSA, 2002). Nos anos consecutivos, a exploração do petróleo no Brasil se desenvolveu por meio da disponibilidade de recursos financeiros, aumento significativo da demanda por derivados do petróleo, crescimento do conhecimento geológico, marcos regulatórios implantados e choques dos preços internacionais (LUCCHESI, 1998). Um marco importante do setor de petróleo e gás na indústria brasileira, foi a criação, em 1953, da empresa estatal “Petróleo Brasileiro S.A.”, popularmente conhecida como Petrobras, e a oficialização do seu monopólio sobre o setor (MARTINS, 2008).

Na Bacia de Campos, localizada no Estado do Rio de Janeiro, o petróleo foi descoberto em 1974, porém, o início da exploração só ocorreu em 1977, com a entrada em operação do Campo de Enchova, produzindo petróleo a 124 metros de profundidade, considerado grande para época, inicializando a comercialização *offshore* (PETROBRAS, 2020), após confirmado o potencial petrolífero na região foi decidido dar continuidade com a exploração em águas profundas. No Rio de Janeiro, pela primeira vez, em 1982, ocorreu a Rio Oil & Gas Expo que reuniu organizações que apresentaram seus produtos e serviços. Com o tempo e outros eventos dessa natureza, o Rio de Janeiro se consolidou como a “Capital Nacional do Petróleo”, com o estado sendo responsável por mais de 70% de todo óleo produzido no país (SCHIAVI e HOFFMAN, 2015). Dez anos após a descoberta de petróleo na Bacia de Campos (RJ), em 1984, foi encontrado o primeiro campo gigante do país, o Albacora, surgindo mais tarde outros campos gigantes, tais como Barracuda, Marlim, Caratinga e Roncador (PETROBRAS, 2020). A dimensão social e econômica desse fenômeno pode ser avaliada a partir de indicadores importantes, entre um dos mais importantes, está o aumento da produção *offshore* da Petrobras que em 1987 era 1,7%, chegando à mais de 55%, em 2000 (CASTRO, 2013).

A partir de 2000, com a descoberta do pré-sal, o setor de petróleo brasileiro, vivenciou um momento singular, inserindo-se em uma esfera completamente nova da observada nas décadas anteriores. Em 2000, o Brasil produziu cerca de 1,1 milhão de barris de petróleo por dia, em meados de 2018 esse número alcançou a margem de 2,6 milhões de barris por dia (IBP, 2019). De acordo com a Agência Brasil, 2019, se somar a produção total do país de petróleo e gás natural, pré-sal, pós-sal e terra, o país alcançou a marca de 3,95 milhões de barris de óleo por dia, dos quais 65,5% deste total, foram extraídos em poços do pré-sal. Com as novas descobertas e o progresso contínuo da Petrobras, no ano de 2006, o Brasil, alcançou o grande marco da autossuficiência na produção de petróleo. Foi como um grito de “independência” do governo brasileiro (SOUZA, 2006). Com a descoberta de petróleo e gás na camada do pré-sal, o possível acréscimo da produção por meio do aumento potencial de reservas, o Brasil entrou para o rol dos grandes *players* do setor. Este fato pode ser observado na projeção elaborada pelo BNDES - 2017, na tabela 1, que demonstra que o Brasil poderá ter um papel representativo na produção de óleo e gás *offshore* mundial até o ano de 2030. Ainda considerando o panorama setorial elaborado pelo BNDES, 2017, sobre os adventos que surgiram após a descoberta do pré-sal, não se pode deixar de mencionar, a importante contribuição que esta descoberta gerou para a economia brasileira, o setor de petróleo que, em 2000, exercia uma contribuição bruta de 3,5% e que passou a exercer mais de 10% na média até 2017.

Tabela 1: Produção e consumo do Petróleo (milhões/bpd) por continente.

Continente	Ano	Produção (milhões/bpd)	Consumo (milhões/bpd)
África	2015	8,3	3,9
	2030	8,7	6,1
América do Norte	2015	18,9	21,8
	2030	24	21,3
América do Sul e Central	2015	8,4	6,9
	2030	11,1	8,3
Asia/Oceania	2015	8,4	31,2
	2030	7,5	40,8
Europa/Euroásia	2015	17,7	18,1
	2030	16,7	17,6
Oriente Médio	2015	29,5	8,3
	2030	33,6	11,1

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da BNDES (2017)

O setor de petróleo e gás já enfrentou diversas crises tanto no Brasil quanto pelo mundo. Especificamente no Brasil, a partir de 2014, diversos episódios de corrupção envolvendo a Petrobras, fizeram com que as ações de uma das maiores estatais do país sofressem consecutivas quedas (IBP, 2019). Em decorrência disto, muitos planos de produção e exploração foram adiados, alguns projetos novos ficaram estagnados, houve uma grande redução dos investimentos, assim como a falência de organizações terceirizadas e demissões em massa, além do grande impacto na arrecadação dos *royalties*, que afetam diretamente as receitas públicas e de produtores (CERQUEIRA e SILVA, 2020). A indústria internacional do petróleo viveu flutuações cíclicas do preço do barril do petróleo desde a sua origem (IBP, 2019). Em 2012, o preço do barril do petróleo atingiu picos de US\$120,00 chegando a US\$27,00 em janeiro de 2016, quedas abruptas do preço do barril do petróleo sempre foram acompanhadas por grandes reestruturações no setor (PEDROSA e CORRÊA, 2016). O preço do barril de petróleo, assim como o da gasolina, influencia em toda cadeia comercial que envolve o setor de petróleo e gás, atuando como um dos reguladores da economia brasileira (IBP, 2019).

Mesmo enfrentando tantas crises, o setor de petróleo e gás tem uma representatividade imprescindível para o Brasil. Conforme BNDES (2017), 52 mil organizações estão classificadas na cadeia do setor de petróleo e gás, entre operadoras, fornecedores e comércio. No campo da pesquisa e desenvolvimento foram 10 bilhões de investimentos no país no setor de petróleo o gás nos últimos 10 anos. Em 2017, a receita do saldo da balança comercial advinda do setor foi de 21,2 bilhões de dólares, ampliando o resultado total em 46 %. É o terceiro no ranking das principais atividades econômicas no Brasil e impacta outros 5 dos maiores setores que dele dependem. Além disso, o setor de petróleo e gás é o primeiro na arrecadação de impostos federais. A expectativa é que o setor alcance até 2022, o total de 873 mil postos de trabalho. Entre essas e tantas outras contribuições, é inegável a importância que o setor de petróleo movimenta na economia do país.

2.4 Áreas produtivas e administrativas em organizações do setor de petróleo e gás

A organização empresarial pode ser definida como um grupo de indivíduos especializados na produção de um determinado bem ou serviço (SROUR, 1998). Em uma estrutura organizacional, estes grupos de indivíduos são agrupados em áreas ou setores. Para Milani *et al.* (2008, p. 4), as organizações “[...]combinam agentes sociais

e recursos e se convertem em instrumentos de economia de esforço em que ações cooperativas se dão de forma ordenada”. Esta forma ordenada, se dá por meio da divisão das funções do trabalho, a qual podemos chamar de estrutura organizacional das organizações. De acordo com Barreto (2017), o organograma é o meio formal da organização ser representada. A estrutura organizacional pode ser representada por meio de um organograma, apresentando os níveis da administração, da divisão do trabalho ou especialização, da unidade de comando e via de comando. O processo organizacional de estabelecer o conjunto das atividades pode ser chamado de divisão setorial ou departamento matricial. Ainda segundo Barreto (2017), os departamentos são áreas, segmentos, setores, divisões, em que um administrador tem poder e a anuência para executar suas atribuições. Geralmente esses departamentos, ou áreas, são agrupados, de acordo com um critério específico de homogeneidade, dos recursos e atividades correspondentes (materiais, humanos, equipamentos, financeiros, etc.) em unidades organizacionais.

Existem diversos modelos de estrutura organizacional. Nesta pesquisa, para atingir ao objetivo proposto, abordaremos as organizações divididas em dois conjuntos de áreas as áreas produtivas, conhecidas também como operacionais ou técnicas, e as áreas administrativas. A maioria das organizações possui ambas as áreas, algumas organizações podem ter modelos de estrutura organizacional adaptados a uma modelagem diferente da sugerida nesta pesquisa, mas usaremos essa divisão para melhor explicar nosso objetivo para o setor de petróleo e gás nesta pesquisa.

Segundo Erdmann (1998), o ato de produzir resulta em uma transformação. Corrêa e Corrêa (2011, p. 24) definem a gestão da produção como a “[...] atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços visando atender necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes”. Para Pereira *et al.* (2015), a gestão de produção e operações é a responsável sobre como os bens e serviços das organizações são produzidos. Com base no exposto, podemos inferir que as áreas produtivas de uma organização são todas as áreas que estão interligadas com a completa produção e disponibilização de bens e serviços que a organização oferece em seu mercado, sendo desde a sua criação até o produto acabado. Para exemplificar no setor de petróleo, algumas das atividades comuns são: produção de tubos flexíveis que são utilizados para extração

de petróleo no mar, serviço de peneiragem do petróleo extraído por meio da retirada de resíduos sólidos, processo de perfuração que visa a preparação do poço antes do início da extração do petróleo, transporte do petróleo para refino que pode ocorrer por meio de barcos ou oleodutos, entre vários outros tipos de serviços e produtos. Além disso, é importante que as áreas produtivas tenham uma interdisciplinaridade com as áreas administrativas, de modo que todo o sistema produtivo da organização seja integrado (PEREIRA et al., 2015).

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p 4), “[...] a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Deste modo, entendemos que a área administrativa é composta por setores cujo objetivo seja atender as necessidades da organização de planejamento, organização, liderança e controle, e, com base nesse entendimento, inferimos que fazem parte da área administrativa alguns setores, tais como o setor de planejamento estratégico, o setor de finanças, o setor de Recursos Humanos, o setor de vendas, o setor de marketing, o setor jurídico, entre outros.

As áreas produtivas são as áreas encarregadas pelo processo de transformação nas organizações. A atividade produtiva é constituída pela transformação de insumos, tais como tecnologia, matéria-prima, intelectual, capital financeiro, entre outros, em saídas que podem ser produtos e/ou serviços (GAITHER e FRAZIER, 2006). Salientamos a importância da sintonia entre as áreas produtivas e administrativas, objetivando o atingimento das metas da organização. A integração das áreas produtivas com a áreas administrativas ocorre de várias formas, como, por exemplo, o departamento de marketing que procura atrair os clientes, precisa acessar a sistemática da produção para atingir suas metas, uma vez que “[...] não se pode promover a venda de bens e serviços ou quais a produção não consiga executá-los” (FILHO e TUBINO, 1998, p. 2). Adicionalmente, a ação conjunta dos diversos departamentos da área administrativa com o processo produtivo permite que a gestão e o uso dos recursos sejam mais efetivos e, gerencie “[...] níveis adequados de atendimento ao consumidor, tanto em termos de qualidade como de quantidade” (MOREIRA, 2009, p. 9)

No campo teórico, temos as divisões das áreas administrativas e a definição das suas funções básicas, bem como as responsabilidades auferidas a cada um. Porém, na prática, nem sempre existe distinção entre as responsabilidades. Em

virtude disto, as fronteiras justapostas muitas vezes geram problemas gerenciais entre as funções das áreas produtivas e administrativas, afetando a excelência no atendimento aos clientes. Portanto, para Slack *et al.* (2018, p. 856), “[...] trabalhar de forma eficaz com outras partes da organização é uma das responsabilidades mais importantes da administração[...]” e, além disso, os autores reiteram que “[...]é um fundamento da administração moderna que as fronteiras funcionais não devam atrapalhar a eficiência de processos internos”.

Outro ponto de interface entre as áreas de produção e outras áreas administrativas ocorre por meio da Teoria das Restrições, conforme descrito no livro “A Meta,” de Goldratt, E. M. e Cox, J, publicado em 1984, onde é proposto um amplo processo de melhoria contínua que pode permear todas as áreas. De acordo com Barbosa (2012), essa melhoria pode ser aplicada desde o chão de fábrica, passando por vários departamentos administrativos, tais como marketing, jurídico, tecnologia da informação, Recursos Humanos, finanças, logística, entre outras.

As áreas produtivas do setor de petróleo requerem que os seus profissionais tenham competências específicas, diferentemente das áreas administrativas que requerem competências tradicionais como em quaisquer organizações de outro setor. A falta de mão de obra para ocupar cargos mais técnicos, a complexidade operacional a atuação diversificada da cadeia produtiva e os grandes desafios tecnológicos do setor de petróleo e gás, requerem um foco no investimento da educação de profissionais deste setor para se alcançar excelência. A falta de profissionais especializados preocupa e o principal gargalo é a pouca experiência. Para que se possam suprir demandas imediatas, muitas vezes, o capital humano precisa ser “importado”, algumas organizações preferem desenvolver seus próprios profissionais investindo fortemente em capacitação. Os indicadores de mão de obra qualificada precisam ser monitorados constantemente pelas organizações visando garantir o alinhamento com sua estratégia de crescimento, hoje em dia, as organizações que melhor administram a sua força de trabalho, apresentam vantagem competitiva (FRANCO e BRITES, 2017).

Atrair, desenvolver e reter talentos é de suma importância, uma vez que estes são essenciais para o sucesso da organização. Considerada a necessidade de mão de obra especializada do setor de petróleo e gás, a disputa das organizações por profissionais mais experientes é acentuada, deste modo se faz cada vez mais imprescindível a participação da área de Recursos Humanos, de maneira estratégica,

na captação e retenção de talentos. Segundo Franco e Brites (2017, p. 18), é de responsabilidade da área de Recursos Humanos “[...] extrair o melhor resultado de seus talentos, coordenando atividades que promovam a melhoria dos processos, a gestão do conhecimento e comprometimento e a satisfação dos seus empregados”.

As organizações devem compreender que dependem cada vez mais do grau de comprometimento e envolvimento dos seus colaboradores com os objetivos da empresa, e deste modo, devem desenvolver e aplicar pesquisas de clima. Portanto, a avaliação do clima organizacional passa a se tornar uma métrica estratégica para as organizações, assim como no setor de petróleo e gás, enfoque desta pesquisa. Tal temática faz florescer diversos questionamentos sobre a existência de diferentes resultados do nível de motivação, materializado por meio das pesquisas de clima organizacional, entre as áreas produtivas e administrativas e dentro das organizações de petróleo e gás e suas potenciais implicações, no caso de evidenciadas diferenças significativas entre essas áreas.

3. METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa foi dividida em quatro etapas, de 3.1 a 3.4:

3.1 Revisão bibliográfica

Na primeira etapa, para se estabelecer as bases na formulação do objeto do estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica que visou estabelecer um denso referencial teórico relacionado ao tema da pesquisa, direcionado para a busca de conceitos de motivação, clima organizacional, a relevância do setor de petróleo e gás e a definição das áreas produtivas e administrativas para organizações do setor de petróleo e gás. Foram utilizadas quatro bases de dados para a pesquisa bibliográfica: (1) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), (2) *Scientific Electronic Library Online* – Brasil (SciELO), (3) Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e (4) Google Acadêmico.

3.2 Aplicação de pesquisa de campo quali-quantitativa

Na segunda etapa, foi elaborado um questionário estruturado e aplicado uma pesquisa de clima organizacional baseada nos critérios dos modelos de pesquisa de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e principalmente o modelo proposto por Bispo (2006). O questionário enviado foi de

abordagem quali-quantitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivo e exploratório.

3.2.1 Categorias de análise à priori

Com o intuito de atender aos objetivos da segunda etapa desta pesquisa, optou-se pela construção de um questionário, embasado em categorias à priori. Segundo Bardin (2009), categorias à priori, são categorias recomendadas pelo referencial teórico da pesquisa em questão. O quadro 3 apresenta as categorias à priori elaboradas para fins da pesquisa de campo quali-quantitativa. As categorias de análise à priori, onde o referencial teórico é o principal guia de roteiro para elaboração do questionário, considerou os cinco critérios dos modelos de pesquisa de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e, principalmente, o modelo proposto por Bispo (2006): equilíbrio, salário e benefício, estabilidade e promoção, gerência e liderança e, por fim, cultura empresarial.

Categorias		Principais referências	Perguntas do questionário
Equilíbrio	"Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, nas ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados." (BISPO, 2006)	BISPO, 2006;	Apêndice I – (1) (a), (b), (c), (d).
Salário e benefícios	"Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito" (BISPO, 2006; LITWIN, G.H; STRINGER, R. A. 1968)	BISPO, 2006; KOLB, D. A. <i>et al.</i> , 1986; LITWIN, G.H; STRINGER, R. A. 1968; SBRAGIA, R, 1983;	Apêndice I – (2) (a), (b), (c), (d).
Estabilidade e promoção	"Sentimento sobre a justiça da política de promoção." (BISPO, 2006; LITWIN, G.H; STRINGER, R. A. 1968)	BISPO, 2006; LITWIN, G.H; STRINGER, R. A. 1968;	Apêndice I – (3) (a), (b), (c), (d).
Gerencia e liderança	"Liderança – Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados" (BISPO, 2006; KOLB, D. A. <i>et al.</i> , 1986;)	BISPO, 2006; KOLB, D. A. <i>et al.</i> , 1986;	Apêndice I – (4) (a), (b), (c), (d)

Cultura empresarial	"Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades." (BISPO, 2006)	BISPO, 2006;	Apêndice I – (5) (a), (b), (c), (d).
Todos os critérios avaliados conjuntamente pelos entrevistados.	"A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas." (BISPO, 2006)	BISPO, 2006;	Apêndice I – (6) (a), (b), (c),

Quadro 3: Categorias de análise à priori.

Fonte: Própria autora adaptado Bardin (2009) e Bispo (2006)

3.2.2 Questionário da pesquisa de campo quali-quantitativa

O questionário estruturado proporciona ao entrevistado maior liberdade de resposta, evitando potenciais vieses do entrevistador (BONI e QUARESMA, 2005). A pesquisa de abordagem quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, as questões pouco estruturadas, problemas que envolvem atores, contextos e processos (ENSSLIN e VIANNA, 2008). Conforme Andrade (2005), as pesquisas descritivas são caracterizadas por meio da observância, reporte, verificação, categorização e

interpretação de dados os quais o entrevistador não pode fazer qualquer alteração. Por intermédio da pesquisa exploratória, é possível formar ideias e com estas compreender melhor o problema (MALHOTRA, 1993).

O questionário aplicado na pesquisa de campo quali-quantitativa teve um total de 23 questões, sendo 16 de respostas qualitativas de texto livre e 7 questões quantitativas de múltipla escolha com opções de resposta com escala de 1 a 5, sendo 1 “Péssimo”, 2 “Ruim”, 3 “Regular”, 4 “Bom” e 5 “Ótimo”, conforme apresentado no apêndice I.

O questionário foi enviado ao endereço eletrônico (e-mail) dos participantes. Conforme os questionários foram sendo recebidos, os mesmos foram organizados, permitindo uma análise densa e consistente. A análise de conteúdo dos dados foi a estratégia utilizada para concluir esta pesquisa.

3.2.3 Contexto da amostra da pesquisa de campo quali-quantitativa

Foram selecionadas cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) multinacionais de grande porte fornecedoras de produtos e serviços para organizações operadoras do setor de petróleo e gás, situadas no estado do Rio de Janeiro. A escolha destas organizações foi realizada em razão da acessibilidade da pesquisadora, que é atuante em uma das organizações da amostra, e seu *networking* com funcionários atuantes nas demais organizações do setor de petróleo e gás. As informações gerais, a seguir, sobre as organizações da amostra foram coletadas no website oficial das organizações.

A empresa A1 é uma companhia de prestação de serviços para a indústria do petróleo que oferece serviços para perfurar, avaliar, descobrir, extrair e produzir petróleo e gás de reservatórios não convencionais e geotérmicos. A empresa A1 possui operação em mais de 80 países, e uma força de trabalho de, aproximadamente, 60.000 pessoas.

A empresa B1, com mais de 100 anos de fundação, é uma das maiores fornecedoras mundiais de produtos e serviços para o setor. A empresa B1 está representada em 140 nacionalidades e tem mais de 40.000 funcionários. Um dos objetivos da empresa é dar suporte para que seus clientes maximizem o valor do ciclo de vida do reservatório - desde a localização de hidrocarbonetos e gerenciamento de dados geológicos, a perfuração e avaliação de formação, construção e completação de poços e otimização da produção ao longo da vida do ativo.

A empresa C1 foi fundada há mais de 150 anos, tem, aproximadamente, 35.000 colaboradores, e está situada em diversas regiões do mundo e atua nas áreas de perfuração e produção. A empresa C1 fornece experiência técnica, equipamentos avançados e suporte operacional necessários para o setor de petróleo e gás.

A empresa D1 tem, aproximadamente, 82.000 funcionários em mais de 120 países, representando 170 nacionalidades com produtos, vendas e serviços. A empresa fornece uma abrangente gama de produtos e serviços do setor, desde a exploração até a produção, e soluções integradas de poços a oleodutos que otimizam a recuperação de hidrocarbonetos para fornecer desempenho de reservatório de forma sustentável para o setor de petróleo e gás.

Por fim, a quinta e última empresa, a empresa E1 foi fundada em 1958, tendo atualmente mais de 37.000 funcionários, atuando em 48 países, representando 128 nacionalidades. A empresa é uma das organizações líderes globais na indústria de energia, tendo como visão aprimorar o desempenho da indústria de energia mundial, entregando projetos, produtos, tecnologias e serviços.

A tabela 2 sintetiza os dados gerais da amostra das cinco organizações:

Tabela 2: Informações sobre as organizações da amostra

Organizações da amostra	Atuação	Quantidade de funcionários	Localização / Município da sede operacional	Tempo de atuação
A1	Prestadora de Serviço	60.000	Macaé	113 anos
B1	Prestadora de Serviço	40.000	Macaé	101 anos
C1	Prestadora de Serviço e Manufatura	35.000	Macaé	179 anos
D1	Prestadora de Serviço e Manufatura	82.000	Macaé	94 anos
E1	Prestadora de Serviço e Manufatura	37.000	Macaé	62 anos

Fonte: Elaboração própria, com base nas informações disponíveis no website das organizações em

2020.

O clima organizacional está intrinsecamente relacionado a valorização das organizações em relação ao seu capital humano, ou capital intelectual, pois é essa valorização e esse senso de pertencimento que atuam como combustível motivador para que os funcionários tenham uma melhor performance na realização de suas atividades.

Todas as organizações da amostra, em seus *websites* oficiais, reconhecem a importância do capital humano para a organização. A empresa A1 fala que o sucesso da empresa depende inteiramente de pessoas dedicadas e talentosas e por isso oferece oportunidades de desenvolvimento e aprendizado individuais por meio de treinamentos para esse propósito. A empresa B1 reconhece que o seu pessoal é essencial para inovar, realizar, crescer e liderar e, por isso, investe na capacitação de seus funcionários possuindo mais de 20 instalações de treinamento em todo mundo para fornecer treinamento técnico, operacional e de liderança para todos os funcionários. A empresa C1 convida os candidatos às vagas a fazerem parte de “[...] uma família de apaixonados”. Há depoimentos de funcionários chamando a empresa de “[...] meu lar fora de casa”, dizendo que “[...] as oportunidades de aprendizado e crescimento são ilimitadas”. A empresa acredita que investir em pessoas inspira os melhores resultados. A empresa D1, afirma que os gerentes e colegas de trabalho encorajam e apoiam uns aos outros a ter o melhor desempenho para fazer um trabalho excepcional. Por intermédio de uma cultura meritocrática, os funcionários são reconhecidos por suas realizações e desfrutarão de uma carreira gratificante por meio das oportunidades de crescimento pessoal contínuo que a empresa oferece. A empresa E1, diz que a energia, dedicação e determinação de seu pessoal é que impulsionam o sucesso contínuo da empresa. A empresa acredita que oferecendo carreiras promissoras, atrairá naturalmente os melhores talentos. Todas as organizações, em seus *websites*, valorizam a integridade, a diversidade, o respeito ao meio ambiente e prezam pela segurança de seus funcionários.

3.2.4 Participantes da pesquisa

Na metodologia de base quali-quantitativa, é difícil determinar, à priori, a quantidade de sujeitos que irão compor o quadro de entrevistas, pois, além da dificuldade de prever a participação efetiva dos mesmos, é preciso analisar a qualidade das informações fornecidas de cada entrevistado.

Destarte, a partir da escolha das organizações da amostra, o questionário de pesquisa foi enviado eletronicamente para o total de 10 participantes, sendo dois colaboradores ativos de cada empresa (A1, B1, C1, D1 e E1), onde um é funcionário da área produtiva e o outro da área administrativa. A seleção da opção de aplicação da pesquisa de campo, por meio de formulário (questionário) enviado por e-mail, se justifica porque o período de realização da pesquisa de campo ocorreu em um momento ímpar, onde o mundo vive a pandemia do COVID-19 (doença do corona vírus), denominado SARS-CoV-2, e há uma série de recomendações, inclusive da Organização Mundial de Saúde (OMS), de realização de isolamento social até que uma vacina, da qual ainda não se tem previsão de acessibilidade à todos, seja disponibilizada a sociedade.

Os 10 participantes convidados, os quais a partir de agora chamaremos de entrevistados, receberam o e-mail apresentado no apêndice II com a opção de responder ao questionário, retornando-o preenchido por meio de correio eletrônico (e-mail) ou por meio do agendamento de um horário, acordado entre o pesquisador e entrevistado, onde a pesquisa fosse conduzida por meio de uma plataforma de videoconferência. Apesar dos encontros virtuais serem uma realidade nos tempos atuais e, principalmente, neste período de isolamento social, todos os entrevistados optaram por responder ao questionário por e-mail ao invés de participarem de uma entrevista conduzida virtualmente. Caso fosse escolhido pelo entrevistado, a opção de realização de videoconferência, seria utilizado o mesmo roteiro de perguntas que os entrevistados receberam pelo correio eletrônico. Adicionalmente, seria solicitado uma aprovação formal dos entrevistados para gravação do vídeo conferência, para fins apenas de posterior transcrição.

Não foram realizadas perguntas de cunho pessoal aos convidados, todas as perguntas foram direcionadas para os fins desta pesquisa, e todos os convidados foram informados da confidencialidade de sua participação conforme apresentado no apêndice II.

3.2.5 Etapa da coleta de dados da pesquisa de campo quali-quantitativa

Não houve um prazo definido para retorno das respostas. Contudo, o questionário foi enviado no mês de setembro de 2020 (semana de 07 a 11) a todos os participantes e, no mês de outubro, foi realizada uma espécie de segunda chamada, para confirmar a participação dos que ainda não haviam respondido. A maioria das

entrevistas foi respondida entre os meses de setembro e outubro de 2020. Somente um dos participantes enviou suas respostas no mês de novembro de 2020.

Dos 10 participantes convidados, todos responderam a pesquisa. Destes 10 participantes, para fins de conhecimento, três são do sexo masculino e sete são do sexo feminino. Cinco deles possuem função de liderança e os outros cinco não possuem função de liderança.

Nosso objetivo de conseguir a participação de um colaborador da área produtiva e um colaborador da área administrativa, de cada uma das cinco organizações da amostra, foi alcançado.

3.2.6 Análise dos dados da pesquisa de campo quali-quantitativa

O método de análise empregado na pesquisa de campo quali-quantitativa foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin, 2006, o método de análise de conteúdo consiste em um grupo de técnicas que analisam as comunicações, por meio de métodos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Ainda, segundo Bardin, 2006, a análise de conteúdo tem por objetivo inferir os conhecimentos das condições de produção por meio de seus indicadores.

Uma vez que todos os entrevistados optaram por enviar suas respostas por e-mail, para análise das informações, foi realizada uma leitura cuidadosa e detalhada de todo o material recebido. Após a leitura, realizou-se a organização do material por categorias para identificar as que mais contribuem para os fins desta pesquisa. Apesar de nenhum conteúdo ter sido desprezado, buscou-se destacar os conteúdos que foram observados de forma recorrente, uma vez que os mesmos refletem um consenso entre os entrevistados. Ademais, buscou-se uma relação entre os elementos das articulações apresentadas de forma descritiva pelos entrevistados com a literatura disponível neste estudo acerca do tema pesquisado.

3.3 Análise da pesquisa de dados secundários Indeed

Nessa terceira etapa, realizou-se um estudo descritivo a partir do levantamento do universo de registros de dados secundários da pesquisa quantitativa de avaliação das organizações disponibilizado pela empresa de Recursos Humanos Indeed, A Indeed possui um site de serviços, criado em 2004 nos Estados Unidos, de busca de empregos, que funciona como buscador vertical. Hoje em dia, a website da Indeed é acessível em mais de 50 países, incluindo o Brasil, em mais de 28 idiomas. Em

outubro de 2010, a Indeed ultrapassou a Monster como o site de empregos de maior tráfego nos Estados Unidos. Além do site fornecer serviços de busca e oferta de serviços, também disponibiliza páginas de realização e consulta de avaliação das organizações (pesquisa de clima) que pode ser alimentada por funcionários ou ex-funcionários de forma não nominal. A pesquisa quantitativa mensura o significado dos fenômenos estudados por meio de números, ou seja, traduz opiniões e informações de forma numérica com o objetivo de classificá-los e analisá-los por meio do uso de técnicas e ferramentas estatísticas (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 1997; GIL, 1999).

3.3.1 Fontes de informação

Os dados dos respondentes da pesquisa foram recuperados na base da página virtual de empregos da Indeed pelo site <https://br.indeed.com/>. Ao selecionar “avaliação de funcionários” de uma determinada empresa é possível também selecionar o país e estado e verificar o resultado das pesquisas de avaliação das organizações respondidas por funcionários e ex-funcionários.

As variáveis disponíveis que foram coletadas, para posterior tabulação, são: (a) nome da empresa avaliada, (b) data em que a avaliação foi respondida, (c) função do respondente, (d) cidade/estado onde trabalha(ou), (e) um resumo da opinião do respondente sobre a empresa avaliada, (f) comentário geral, (g) assim como os prós e contras da opinião do respondente em relação a determinada empresa. Esses dados foram tabulados para a rastreabilidade da informação e aplicação de filtros. O conteúdo utilizado como instrumento desta pesquisa foram as informações das respostas individuais da pesquisa quantitativa de avaliação das organizações que engloba cinco critérios, sendo eles: (1) equilíbrio, (2) salário/benefícios, (3) estabilidade/promoção, (4) gerência e liderança e (5) cultura organizacional. Estes cinco critérios foram respondidos em uma escala ordinal de um a cinco estrelas.

A escala ordinal permite analisar a atitude do respondente em relação a um tema específico por meio de um conjunto de respostas de forma ordenadas. Por exemplo, as alternativas de respostas podem ser: "muito satisfeito", "satisfeito", "insatisfeito" e "muito insatisfeito". No caso da pesquisa Indeed, os dados são discretos em escala ordinal utilizando as opções de respostas em quantidade de estrelas, sendo uma estrela, duas estrelas, três estrelas, quatro estrelas ou cinco estrelas. A ordenação das opções de resposta é de suma relevância na escala ordinal.

Na escala ordinal, a diferença exata entre cada opção de resposta não é quantificável, pois a diferença entre as respostas (como por exemplo "insatisfeito" e "muito insatisfeito") é relativa.

Os cinco critérios disponíveis na base de dados da Indeed são também critérios adotados nas pesquisas de clima organizacional dos principais autores referenciados nesta pesquisa, conforme quadro 4:

Crítérios/fatores motivacionais	Modelo de Litwin & Stringer (1968)	Modelo de Kolb, D. A. et al. (1986)	Modelo de Sbragia (1983)	Modelo Bispo (2006)	Modelo da Indeed (2020)
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal				X	X
Salário/benefício	X	X	X		X
Estabilidade/promoção	X			X	X
Gerência (liderança)		X		X	X
Cultura organizacional				X	X

Quadro 4: Comparação das características de 4 modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo da base de dados Indeed.

Fonte: Própria autora

3.3.2 Filtros utilizados e tabulação

Foram selecionadas as mesmas cinco organizações da pesquisa de campo quali-quantitativa A1, B1, C1, D1 e E1. Como essas organizações são multinacionais, foi aplicado um filtro para o país Brasil. Adicionalmente, apesar de não haver um filtro disponível, foram coletados os dados do estado do Rio de Janeiro no período de 2016 até agosto de 2020. Para cada uma dessas organizações, foram aplicados os respectivos filtros individualmente e coletadas as variáveis de cada respondente descritas no quadro 5 para fins de tabulação.

Variável	Tipo
Empresa	Nome da empresa - opções A1, B1, C1, D1 e E1
Município	Município onde a empresa está situada
Data	Data de preenchimento da avaliação
Função	Função/Cargo do respondente
Adm/Ope	Se a função é administrativa ou operacional (produtiva)
Equilíbrio	Resposta do respondente, para dados discretos, de 1 a 5, em escala ordinal.
Salário/Benefício	Resposta do respondente, para dados discretos, de 1 a 5, em escala ordinal.
Estabilidade/Promoção	Resposta do respondente, para dados discretos, de 1 a 5, em escala ordinal.
Gerência e liderança	Resposta do respondente, para dados discretos, de 1 a 5, em escala ordinal.
Cultura empresarial	Resposta do respondente, para dados discretos, de 1 a 5, em escala ordinal.
Resumo	Resumo da opinião do respondente sobre a empresa
Comentário geral	Informação mais detalhada da opinião do respondente sobre a empresa
Prós	Opinião do respondente sobre os fatores positivos da empresa
Contras	Opinião do respondente sobre os fatores negativos da empresa

Quadro 5: Tipos de variáveis tabuladas

Fonte: Própria autora baseada nos dados avaliativos obtidos na website da Indeed.

A tabulação dos resultados refere-se a como os dados coletados foram organizados. Esta técnica de organização auxilia na aplicação de recursos como gráficos, quadros e tabelas para realização da análise dos dados que são apresentados no capítulo de resultados. Além disso, para fins desta pesquisa, foram realizados testes estatísticos de hipótese. A tabulação foi realizada em planilha MS Excel e este processo de levantamento e tabulação foi realizado ao longo do mês de setembro de 2020. No total foram coletadas e tabuladas 450 (quatrocentos e cinquenta) respostas, sendo 90 respostas de cada uma das cinco organizações da amostra (A1, B1, C1, D1 e E1).

3.3.3 Análise estatística dos dados

Com a tabulação estruturada, os dados da pesquisa de dados secundários Indeed foram avaliados por intermédio de estatística descritiva e teste de hipótese. A estatística descritiva é a etapa inicial da análise de dados utilizada para compreender e apresentar os dados.

O teste de hipótese é um teste estatístico que suporta a tomada de decisão sobre uma ou mais populações, tendo como base os dados obtidos das amostras dessas populações. Destarte, a aplicação do teste de hipótese permite verificar se os dados das amostras fornecem evidências para aceitar ou não uma hipótese estatística formulada. A hipótese nula (H_0) pode ser ou não aceita. No caso de não aceita, afirma-se que a hipótese nula foi rejeitada ou a hipótese alternativa (H_1) foi aceita. A hipótese nula (H_0) formulada foi de não haver diferença entre os níveis de percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações do setor de petróleo e gás localizadas no estado do Rio de Janeiro.

Para isso, com o uso do *software* estatístico MINITAB 18, foram aplicados testes de hipótese não paramétricos para dados discretos (pois cada atributo da pesquisa recebe uma nota na escala de um a cinco estrelas) e ordinais. Os testes não paramétricos podem manusear dados ordinais e não serem seriamente afetados por *outliers*⁴. O teste aplicado foi o Teste de Mediana de Mood para a mediana e amostras independentes. Para fins de realização do teste de hipótese, consideramos duas amostras independentes das duas populações, “Ope” (resultado da mediana da nota dos respondentes das áreas produtivas) e “Adm” (resultado da mediana da nota dos respondentes das áreas administrativas), das quais não temos informações a respeito de suas distribuições, mas sabemos que as variáveis envolvidas têm uma escala de medida ordinal. Foi testado se as distribuições são iguais em localização, isto é, estávamos interessados em saber se uma amostra tende a ter valores maiores do que a outra, ou se, ao contrário, elas têm a mesma mediana. Ou seja, a hipótese nula (H_0) é que as medianas da população são todas iguais. A hipótese alternativa (H_1) é que as medianas da população não são todas iguais.

Os testes foram aplicados considerando inicialmente o somatório de todos os colaboradores das áreas produtivas e administrativas de todas as organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) da amostra conjuntamente, e, em seguida, foram aplicados os mesmos testes considerando as respostas de todos os colaboradores das áreas produtivas e administrativas, de cada uma das organizações da amostra (A1, B1, C1, D1 e E1) individualmente. Os testes foram aplicados de acordo com os da ordem dos

⁴ Outliers: Em português *outlier* quer dizer ponto fora da curva. No campo científico, esse termo é usado para representar um valor atípico, que é inconsistente ou que apresenta um notório afastamento dos demais valores. Fonte: English experts website (2021).

critérios avaliativos a saber: equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial.

3.4 Análise comparativa dos resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa e os resultados da pesquisa de dados secundários da Indeed

A pergunta 5 (a) da pesquisa de campo quali-quantitativa, conforme apresentado no apêndice I, pergunta ao entrevistado se ele percebe se há ou não diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional considerando todos os cinco critérios da pesquisa (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança e cultura empresarial). A resposta é atribuída a uma escala onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente.

O resultado dos testes de hipótese estatísticos dos resultados da pesquisa de dados secundários da Indeed para cada uma das organizações da amostra (A1, B1, C1, D1 e E1) e também do total de todas as organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) evidenciou conclusões acerca da hipótese de haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Nesta quarta etapa, foi realizado uma análise comparativa dos resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa e os resultados da pesquisa de dados secundários da Indeed com relação a hipótese de haver diferença de percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações. As análises, os resultados e as conclusões serão apresentadas nas próximas seções.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa na seção 4.1, em seguida, o resultado da pesquisa quantitativa de dados secundários na seção 4.2 e, por fim, analisar e comparar o resultado das análises de ambas as pesquisas na seção 4.3.

4.1 Resultados e discussões da pesquisa quali-quantitativa

Os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa foram apresentados seguindo a ordem dos critérios avaliativos a saber: equilíbrio (seção 4.1.1), salário e

benefícios (seção 4.1.2), estabilidade e promoções (seção 4.1.3), gerência e liderança (seção 4.1.4), cultura empresarial (seção 4.1.5), todos os critérios conjuntamente (seção 4.1.6). Os resultados por critério foram apresentados por áreas (produtivas e administrativas) e, em seguida, comparados seus resultados. Adicionalmente na seção 4.1.6, foram avaliadas as opiniões dos entrevistados sobre haver ou não diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na empresa onde atuam, considerando os cinco critérios anteriores.

O questionário aplicado aos entrevistados das áreas produtivas foi o mesmo das áreas administrativas. A pesquisa de clima organizacional enviada aos entrevistados contém três perguntas abertas e uma pergunta fechada relacionadas a cada critério conforme apêndice I. O resultado da pergunta fechada foi apresentado em gráficos da quantidade de entrevistados por conceito (1 “Péssimo”, 2 “Ruim”, 3 “Regular”, 4 “Bom” e 5 “Ótimo”).

O objetivo da pergunta fechada é verificar, de forma objetiva, a avaliação de cada entrevistado sobre as três perguntas abertas preliminares. As respostas das perguntas abertas permitiram um entendimento mais detalhado da opção de resposta escolhida, pelo entrevistado, na pergunta fechada.

4.1.1 Critério equilíbrio

O critério equilíbrio tem relação com a qualidade de vida dos colaboradores e tem por objetivo saber o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar profissional e pessoal de seus colaboradores, assim como se ela preza pela saúde e segurança dos mesmos, e também se a empresa proporciona e incentiva atividades sociais entre os colaboradores. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 1 (a), (b), (c) e (d).

4.1.1.1 Resultados do critério equilíbrio na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação ao critério equilíbrio, o gráfico 1 apresenta o resultado das respostas da pergunta fechada, dos funcionários das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

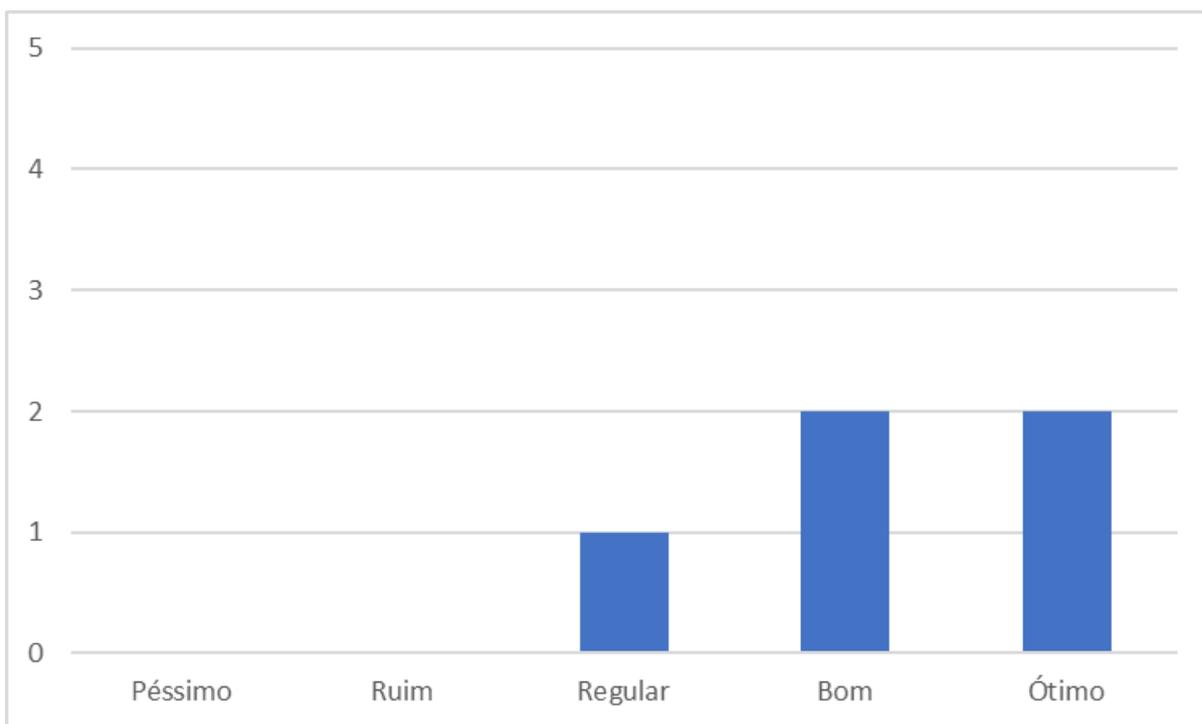


Gráfico 1: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério equilíbrio, dos colaboradores das áreas produtivas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 1, 40% dos colaboradores das áreas produtivas, consideraram o critério equilíbrio (relacionado aos temas bem-estar, saúde e segurança e atividades sociais) como conceito “ótimo” em suas organizações, 40 % consideraram “bom”, e 20% consideraram “regular” e 0% consideraram “ruim” e “péssimo”.

Dentre as respostas recebidas relacionadas ao tema bem-estar, destacam-se:

Na empresa onde trabalho, não existe nenhuma preocupação com o bem-estar dos funcionários. Tenho realizado embarques de 2 a 3 meses continuamente. Somente desembarco quando existe uma baixa de atividade operacional. O planejamento de folga e férias é inexistente. (Entrevistado da empresa D1)

[...] a empresa tem algumas ações no sentido de integrar e mostrar a importância do equilíbrio. A mesma encoraja os funcionários a não realizarem horas extras a menos que seja extremamente necessário, além de possuir eventos diversos de integração. (Entrevistado da empresa E1)

De acordo com o artigo 8º da Lei nº 5.811/72 (BRASIL, 1972), o período máximo de dias embarcados ou em sondas e plataformas é de 15 dias consecutivos,

sendo direito do empregado os iguais 15 dias consecutivos de folga imediata após o desembarque. Sendo assim, podemos entender a escolha da opção “regular” pelo entrevistado D1, representando 20% das respostas, uma vez que, de acordo com a sua resposta, os seus direitos não estão sendo respeitados em relação a obrigatoriedade de folgas e férias na empresa em que atua. Contrariamente na empresa do entrevistado E1, foi reportado pelo entrevistado, que a empresa incentiva que os colaboradores evitem a realização de horas extras, a não ser em casos extremos, o que permite ao colaborador ter um melhor equilíbrio e controle entre a sua vida profissional e pessoal. Apesar da insatisfação reportada pelo entrevistado da empresa D1, 80% dos entrevistados das demais organizações da amostra, reconhecem que, de alguma maneira, as organizações onde atuam procuram equilibrar o bem-estar pessoal com o profissional de seus colaboradores de acordo com os cargos que atuam.

Das respostas sobre o tema saúde e segurança, destacamos:

[...] realiza semanalmente reuniões de SMS (Saúde, Meio ambiente e Segurança). Também disponibiliza uma série de treinamentos online. (Entrevistado da empresa B1)

[...] existe um grande programa de conscientização sobre a importância da segurança para cada funcionário independente da função, disponibiliza e obriga a utilização de EPIs (equipamento de proteção individual), cumpre todas as normas nacionais de segurança do trabalho, instala EPCs (equipamentos de proteção coletiva) nos equipamentos necessários que possam oferecer risco de acidente, [...] (Entrevistado da empresa A1)

Há um consenso de 100% das respostas que todas as organizações da amostra se preocupam com a saúde e segurança de seus colaboradores. Essa preocupação é demonstrada, seja por meio da distribuição de equipamentos de proteção quando necessário de acordo com a função desempenhada, seja por meio de treinamentos diversos. Destarte, essa resposta era esperada, pois o setor de petróleo e gás tem obrigatoriedade regulatória, pela Agência Nacional de Petróleo e Gás (ANP), de cumprimento das diretrizes de saúde e segurança do trabalhador e do meio ambiente.

Das respostas sobre o tema atividades sociais, destacamos:

Não promove. Sinceramente, prefiro assim, pois, eu não acho bom misturar a vida pessoal com o trabalho. Muitas pessoas confundem e não respeitam os limites de cada esfera. (Entrevistado da empresa B1)

Sim promove. Nós tínhamos o bolo para os aniversariantes do mês e, atualmente, de vez em quando temos encontros virtuais pelo Skype. (Entrevistado da empresa C1)

Sim promove, [...] coleta de anéis metálicos das latas de cerveja e refrigerante para doação de cadeira de rodas (já doamos uma), apadrinhamento de um orfanato com o envio mensal de alimentos, produtos de limpeza, fraldas, etc... Adoção de crianças para envio de presentes por ocasião do dia das crianças e Natal. (Entrevistado da empresa A1)

As respostas referentes ao tema atividades sociais, dos colaboradores das áreas produtivas, não chegou a um consenso e ainda houve duplicidade de interpretação da pergunta. Observamos que 20% das respostas indicaram que a organização não promove atividades sociais entre os seus colaboradores e que um entrevistado entende que está não promoção de atividades sociais, por parte da organização, está em conformidade com a sua preferência pessoal. Enquanto isso, 20% responderam a esta pergunta reconhecendo e relatando algumas ações sociais que a organização promove. Os demais 60% reportaram que suas organizações promovem atividades sociais entre os colaboradores por meio de atividades diversas, tais como lanches, almoços festivos de confraternização ou festas dos aniversariantes do mês.

4.1.1.2 Resultados do critério equilíbrio na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

O gráfico 2 apresenta o resultado das respostas, da pergunta fechada sobre o critério equilíbrio, dos funcionários das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

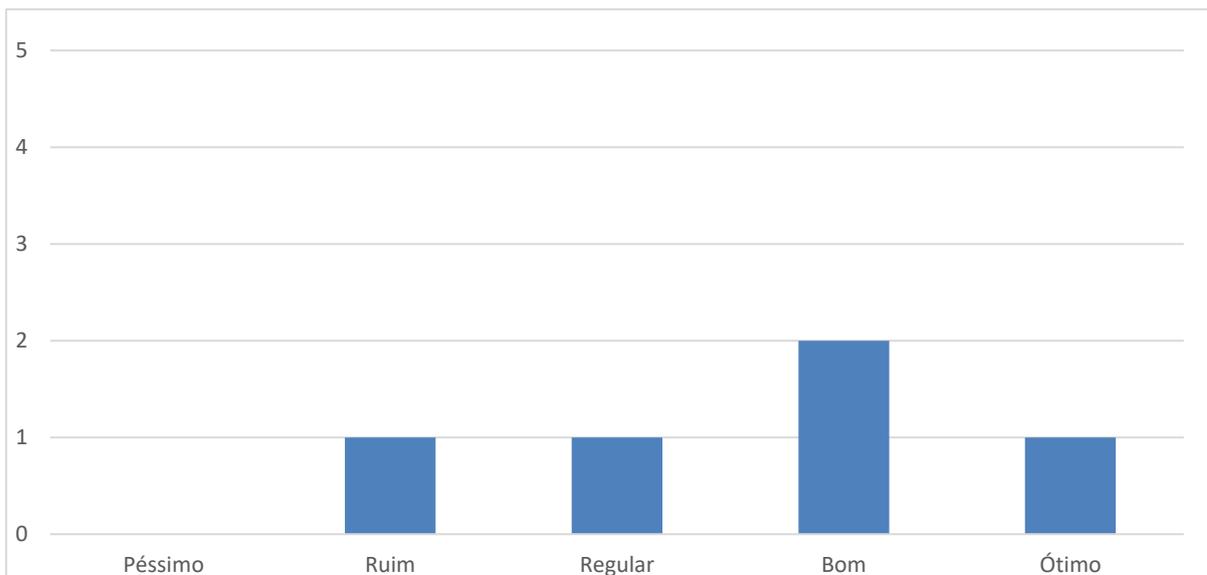


Gráfico 2: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério equilíbrio, dos colaboradores das áreas administrativas

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 2, 20% dos colaboradores das áreas administrativas, consideraram o critério equilíbrio (temas bem-estar, saúde e segurança, atividades sociais) como conceito “ótimo” em suas organizações; 40 %, consideraram “bom”; 20%, consideraram “regular”; e 20%, consideraram “ruim” e 0%, consideraram péssimo.

No critério equilíbrio, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema bem-estar, destacam-se algumas respostas:

[...] a importância da família do colaborador é sempre mencionada em reuniões e palestras, mas não é feito um trabalho eficaz para verificar se tal equilíbrio está sendo atingido. Gostaria que fossem feitas avaliações periódicas sobre o equilíbrio entre o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores. (Entrevistado da empresa B1)

[...] existe um programa interno, onde uma empresa terceira cuida não só do acompanhamento emocional como também dá dicas de equilíbrio financeiro. (Entrevistado da empresa E1)

Apesar dos cinco colaboradores responderem que a organização realiza atividades que demonstram uma determinada preocupação com o equilíbrio entre o bem-estar pessoal e profissional dos seus colaboradores, as percepções divergem quanto a efetividade dessas medidas. Os entrevistados mais insatisfeitos, somando

60%, utilizaram o termo “*burn-out*⁵”, relataram que não é feito um trabalho de verificação da eficácia das medidas adotadas e que a organização já se preocupou mais com este tema no passado. Por outro lado, 40% dos entrevistados que responderam atribuindo conceitos mais satisfatórios reconhecem a preocupação da organização e responderam que a organização se preocupa com diversos fatores que melhoram a qualidade de vida do colaborador, seja por meio da realização de reuniões, eventos, palestras que focam em alguns temas, tais como ergonomia, alimentação, saúde física e emocional, ou por meio do oferecimento de suporte de organizações terceiras que fornecem assistência física e emocional para os colaboradores. Destarte, em nenhum momento, tais colaboradores demonstraram algum tipo de insatisfação por perceberem que a empresa promove determinadas ações mais como preenchimento de protocolos do que pela real preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores.

No critério equilíbrio, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema saúde e segurança, destacam-se algumas respostas:

[...] existe o estímulo a reportar desvios de pontos relacionados a segurança dentro da empresa. Quanto a saúde, existe um incentivo da empresa de reembolso de parte da mensalidade da academia a fim de incentivar a atividade física. (Entrevistado da empresa D1)

[...] temos um departamento de saúde e segurança que treina e compartilha procedimentos e políticas bem definidas de acordo com cada função. Além de treinamentos e reuniões periódicas. [...]. A empresa também fornece qualquer tipo de EPI necessário. (Entrevistado da empresa A1)

Foi observado um consenso, ou seja 100%, nas respostas dos cinco entrevistados das áreas administrativas quando o tema é preocupação da organização em relação a saúde e segurança dos colaboradores. Todos os cinco entrevistados elencaram diversas ações que as organizações onde atuam promovem no sentido de orientar, preservar e evitar que a saúde e segurança de seus colaboradores seja colocada em risco.

No critério equilíbrio, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema atividades sociais, destacam-se as respostas:

⁵ Síndrome de *burn-out* é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso (Fonte: FREUDENBERGER, 1974).

Sim, promove, algumas vezes são feitas festas comemorativas e por outras vezes promovidas corridas desportivas. (Entrevistado da empresa B1)

Promove algumas campanhas de agasalho durante o inverno para arrecadarmos roupas para pessoas carentes. Na fábrica, esse tipo de campanha acontece com mais frequência do que no escritório do Rio. (Entrevistado da empresa C1)

Com base nas respostas dos entrevistados das cinco organizações, 20% dos entrevistados responderam que a organização não promove mais atividades sociais entre os colaboradores, em razão da inconstância do mercado, ou seja, por fatores econômicos que forçam a organização a reduzir custos. Por outro lado, este mesmo entrevistado informou que sua empresa mantém ações sociais de apoio a 100 crianças que residem no entorno da empresa. Outros 20% dos entrevistados também responderam a esta pergunta se referindo a ações sociais que a organização promove como campanha de arrecadação de agasalhos para doação como exemplo, mas não informou qualquer tipo de atividade social promovida pela organização para estimular atividades sociais entre os colaboradores da empresa. Percebe-se que este entrevistado apontou o tema atividade social mais relacionado a atividade externas da organização, ou seja, ações sociais. As atividades sociais entre colaboradores não foram abordadas pelos entrevistados. Por sua vez, os outros 60% responderam que suas organizações promovem eventos vinculados a atividade física, tais como corridas e, também, festividades em datas comemorativas.

4.1.1.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério equilíbrio nas organizações

A tabela 3 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação ao critério equilíbrio nas organizações em que atuam.

Tabela 3: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério equilíbrio nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Péssimo	0	0	0%	20%
Ruim	0	1		
Regular	1	1	20%	20%
Bom	2	2	80%	60%
Ótimo	2	1		

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020

De acordo com o resultado da tabela 3, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que os colaboradores das áreas administrativas estão mais insatisfeitos com o critério equilíbrio em suas organizações do que os colaboradores das áreas produtivas, uma vez que 20% dos colaboradores das áreas administrativas responderam atribuindo conceito “péssimo” ou “ruim”, enquanto nenhum entrevistado das áreas produtivas atribuiu esses conceitos. Entretanto, a maioria dos entrevistados demonstrou satisfação a esse tema em suas organizações, uma vez que foi obtido um somatório de 80% dos colaboradores das áreas produtivas e 60% dos colaboradores das áreas administrativas com conceito avaliativo de “bom” e “ótimo”.

4.1.2 Critério salário e benefícios

O critério salário e benefícios teve por objetivo saber se os entrevistados consideram atraente o pacote de benefícios oferecidos pelas organizações onde atuam. Ainda, com base no setor de petróleo e gás, foi questionado se as organizações onde atuam são competitivas no mercado em termos salariais. E por fim, se as organizações apoiam e promovem ações no sentido do desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 2 (a), (b), (c) e (d).

4.1.2.1 Resultados do critério salário e benefícios na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação ao critério salário e benefícios, o gráfico 3 apresenta o resultado das respostas da pergunta fechada, dos colaboradores das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

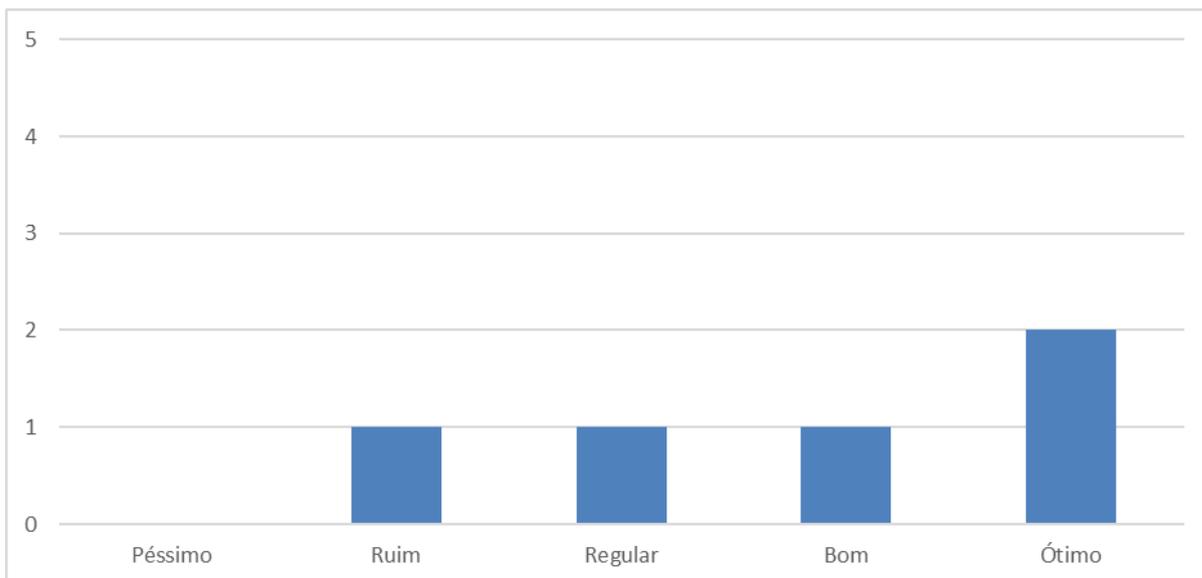


Gráfico 3: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério salário e benefícios, dos colaboradores das áreas produtivas

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 3, 40% dos colaboradores das áreas produtivas consideram o critério salários e benefícios (relacionado aos temas pacote de benefícios oferecidos, salários competitivos de acordo com o mercado, apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal) como conceito “ótimo” em suas organizações, 20%, consideram “bom”; 20%, consideram “regular”; 20%, consideram “ruim” e 0% consideraram “péssimo”.

Dentre as respostas recebidas relacionadas ao tema pacote de benefícios oferecidos, destacam-se:

Sim, oferece plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação e refeição, academia, plano funerário, plano de previdência privada, seguro de vida. (Entrevistado da empresa A1)

Sim. Temos vale-refeição, vale-alimentação, plano de saúde e participação nos lucros. (Entrevistado da empresa C1)

Há um consenso na resposta de todos os entrevistados das áreas produtivas quando questionados se o pacote de benefícios oferecido pela organização onde atuam é atraente. Apesar de alguns responderem uma diversidade maior de benefícios oferecidos, todos afirmam que o pacote de benefícios oferecidos nas organizações em que atuam é atraente.

Das respostas sobre o tema salário competitivo no setor de petróleo e gás, destacam-se as respostas:

Não. O salário é baixo para o que é exigido pelo cargo [...]. (Entrevistado da empresa C1)

Não, ela paga abaixo do mercado. O que compensa são os benefícios [...]. (Entrevistado da empresa B1)

Sim, optei por ingressar na [...] justamente por conta desse atrativo, há cerca de 1 ano. (Entrevistado da empresa E1)

Dos cinco respondentes das áreas produtivas, 60% demonstraram estar satisfeitos considerando a organização em que atuam competitiva no mercado em termos salariais, baseado no setor de petróleo e gás. Os outros 40% consideram que o salário está abaixo do que é pago no mercado ou que é baixo se consideradas as exigências da função.

Das respostas sobre o tema apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, destacamos:

Sim. Promove diversos treinamentos durante o ano, assim como incentiva a formação escolar em todos os níveis até o superior, mais o aprendizado de idiomas principalmente o inglês. (Entrevistado da empresa A1)

Sim. A empresa financia muitos cursos, mas eles são voltados somente para desenvolvimento profissional. São cursos muito técnicos das ferramentas e serviços da empresa. (Entrevistado da empresa D1)

Todos os respondentes são unânimes ao afirmar que as organizações onde atuam oferecem treinamentos diversos, principalmente visando o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

4.1.2.2 Resultados do critério salário e benefícios na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

O gráfico 4 apresenta o resultado das respostas, da pergunta fechada sobre o critério salário e benefícios, dos colaboradores das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

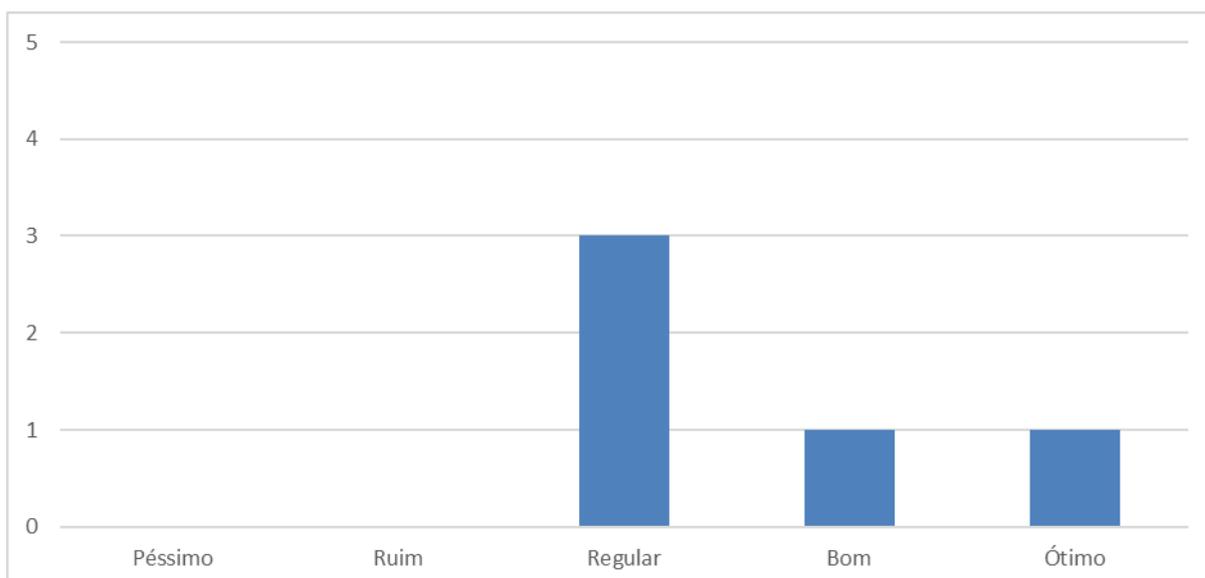


Gráfico 4: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério salário e benefícios, dos colaboradores das áreas administrativas

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 4, 20% dos colaboradores das áreas administrativas, consideram o critério salário e benefícios (relacionado aos temas pacote de benefícios oferecidos, salários competitivos de acordo com o mercado, apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal) como conceito “ótimo” em suas organizações, 20 %, consideram “bom”; 60%, “regular”; 0% , péssimo e ruim.

No critério salário e benefícios, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema pacote de benefícios oferecidos, destacam-se algumas respostas:

Sim. A empresa oferece os melhores benefícios do mercado [...]. Porém, os benefícios extras salário tem sido reduzidos recentemente em virtude da crise no mercado. (Entrevistado da empresa B1)

Não. O pacote de benefícios poderia ser melhor, comparado aos concorrentes, oferecendo por ex. vale alimentação, academia, creche etc. (Entrevistado da empresa E1)

Entre as respostas recebidas, foi observado que 40% dos entrevistados estão satisfeitos com o pacote de benefícios oferecidos pelas organizações onde atuam. Outros 40% afirmam que a empresa oferece um pacote de benefícios atraente, contudo, acreditam que o pacote de benefícios oferecido poderia ser melhor. E, 20%

dos entrevistados não acha o pacote de benefícios atraente quando comparado com os benefícios que são oferecidos pelas organizações concorrentes.

No critério salário e benefícios, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema salários competitivos de acordo com o mercado, destacam-se as respostas:

[...] os salários estão abaixo do mercado de Petróleo e Gás. Inclusive nesse último ano, tivemos muitos funcionários saindo porque tiveram melhores ofertas de salários e benefícios. (Entrevistado da empresa C1)

Sim, recebi algumas propostas recentes de headhunters que estavam com valores em conformidade ao meu cargo atual. (Entrevistado da empresa A1)

Por intermédio das respostas recebidas, foi observado que 60% dos entrevistados consideram que os termos salariais, nas organizações em que atuam, são competitivos de acordo com o mercado de petróleo e gás das organizações prestadoras de serviço. Outros 20%, afirmam que os salários oferecidos são menores do que os oferecidos pelos concorrentes, porém, o pacote de benefícios oferecido, compensa esta diferença. E 20%, dos entrevistados acreditam que os salários oferecidos nas organizações em que atuam está abaixo do que é oferecido no mercado, pois colegas de trabalho saíram da organização, uma vez que receberam melhores ofertas de trabalho dos concorrentes.

No critério salário e benefícios, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal, destacam-se as respostas:

[...] muitos treinamentos online e/ou presenciais, que são efetuados todo ano para reciclagem sejam técnicos ou de liderança. Assim como treinamentos novos de liderança, de acordo com a função desempenhada. (Entrevistado da empresa A1)

Apoia, porém, devido a inconstância do mercado hoje ela não suporta. Antes da crise e da pandemia havia um programa de apoio a educação onde a empresa custeava alguns cursos. (Entrevistado da empresa E1)

Há unanimidade na resposta dos entrevistados no sentido de dizer que as organizações onde atuam apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores das áreas administrativas. Contudo, há uma certa insatisfação reportada por parte de alguns entrevistados. 60% dos entrevistados que reportaram algum tipo de insatisfação alegaram que a demanda profissional é tão grande que não

há tempo disponível excedente para se dedicar a tais desenvolvimentos. Outros entrevistados insatisfeitos, alegaram que, em razão da crise no mercado, os apoios a cursos externos foram cortados devido a necessidade de redução de custos. Os demais 40% não demonstraram nenhuma insatisfação em relação aos treinamentos presenciais e online oferecidos pelas organizações onde atuam.

4.1.2.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério salário e benefícios nas organizações

A tabela 4 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação ao critério salário e benefícios nas organizações em que atuam.

Tabela 4: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério salário e os benefícios nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Péssimo	0	0	20%	0%
Ruim	1	0		
Regular	1	3	20%	60%
Bom	1	1		
Ótimo	2	1	60%	40%

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

De acordo com o resultado da tabela 4, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que um colaborador da área produtiva apresentou um grau de insatisfação em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que atribuiu o conceito “péssimo” ou “ruim” como resposta, correspondendo a 20% do resultado, enquanto nenhum entrevistado das áreas administrativas atribuiu esses conceitos como resposta. Em contrapartida, 60% dos colaboradores das áreas produtivas atribuíram os conceitos “bom” e “ótimo”. Em comparação, nas áreas administrativas, 60% atribuíram o conceito “regular” e 40%, os conceitos “bom” e “ótimo”.

4.1.3 Critério estabilidade e promoções

Nesta pesquisa, todas as organizações da amostra são organizações da esfera privada. Na esfera privada, ao contrário da esfera pública, os colaboradores não possuem o mesmo benefício de estabilidade podendo ser demitidos a qualquer

momento. Logo, todos os entrevistados que responderam ao questionário aplicado da pesquisa de clima organizacional não possuem estabilidade garantida por lei. E o que o termo estabilidade, para fins desta pesquisa, quer dizer aos profissionais da esfera privada, uma vez que a sua estabilidade não é garantida? O termo estabilidade para fins desta pesquisa teve por objetivo trazer para reflexão dos entrevistados se as organizações em que atuam têm como cultura reter o máximo possível os colaboradores ao invés de permitir ou promover uma rotatividade incômoda, que gera insegurança contínua no colaborador.

O termo promoções para fins desta pesquisa, teve por objetivo, questionar aos entrevistados se as organizações onde atuam propiciam promoções de carreira. Algumas organizações possuem planos de carreira que possibilitam aos colaboradores melhor avaliados ocuparem cargos mais elevados e, com isso, alcançarem melhores remunerações dentro da organização. Os planos de carreira dentro das organizações possuem efeito motivador atuando como um estímulo para que os colaboradores anseiem subir de cargo e com isso desempenhem suas atribuições laborais de maneira eficaz.

Para fins desta pesquisa, o critério estabilidade e promoções, teve por objetivo saber como é a rotatividade e estabilidade nas organizações. Ainda, se as organizações possuíam plano de carreira. E, por fim, se as promoções ocorrem por intermédio da meritocracia. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 3 (a), (b), (c) e (d).

4.1.3.1 Resultados do critério estabilidade e promoções na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação ao critério estabilidade e promoções, o gráfico 5 apresenta o resultado das respostas da pergunta fechada, dos colaboradores das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

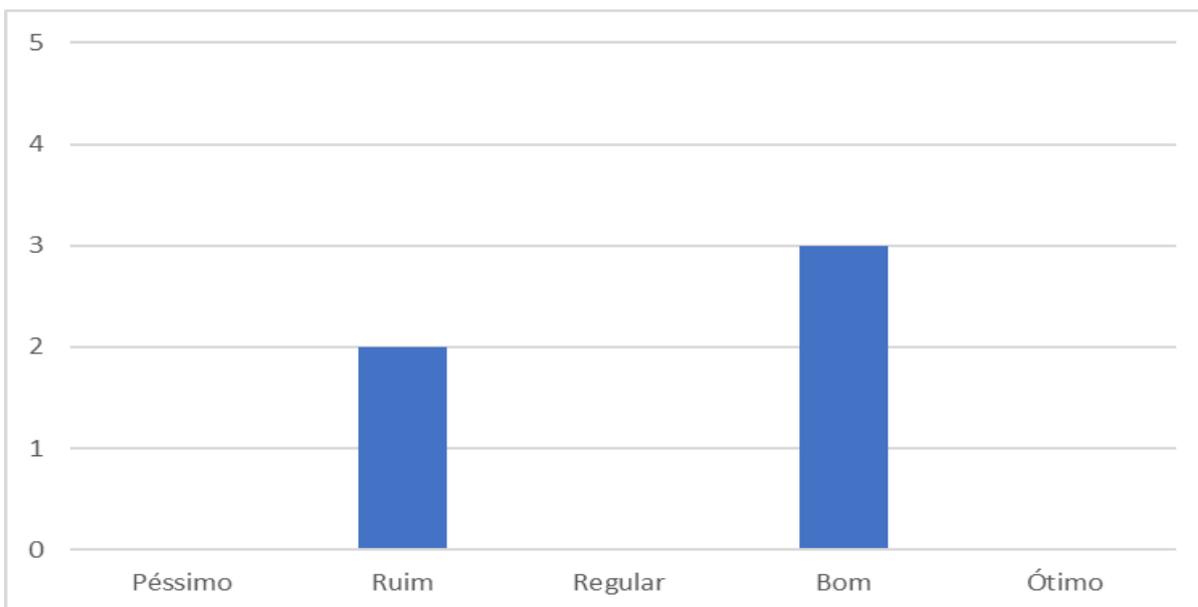


Gráfico 5: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério estabilidade e promoções, dos colaboradores das áreas produtivas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 5, 60% dos colaboradores das áreas produtivas consideram o critério estabilidade e promoções (relacionado aos temas rotatividade e estabilidade, plano de carreira e meritocracia) como conceito “bom” em suas organizações; 40%, consideram “ruim” e 0%, consideraram “ótimo”, “regular” e “péssimo”.

Dentre as respostas recebidas relacionadas ao tema rotatividade e estabilidade, destacam-se:

A rotatividade é muito baixa – é uma empresa para se fazer carreira de longo prazo. Isso não me preocupa. (Entrevistado da empresa B1)

[...] A rotatividade é bem alta e não existe estabilidade alguma de emprego. Sempre que possível, eles tentam transferir ou emprestar os profissionais para outras locações com uma quantidade maior de atividade, porém toda vez que existe uma baixa de atividade, eles sempre demitem não importando o nível de experiência ou anos de empresa. (Entrevistado da empresa D1)

Entre os entrevistados, 20% preferiu não opinar por estar há pouco tempo na organização. Outros 40% se mostraram preocupados, reportando que, em períodos de crise, as demissões ocorrem não importando o tempo em que o colaborador trabalha na organização. Os demais 40% não se mostraram preocupados com a rotatividade alegando que a mesma é baixa e por isso não se sentem ameaçados.

Das respostas sobre o tema plano de carreira, destacam-se as respostas:

Sim. Tem um plano de carreira bem estruturado quando se ingressa. [...].
(Entrevistado da empresa D1).

[...] não, isso incomoda bastante, pois passa a sensação de que não existe uma possibilidade de crescimento e que vou ficar no mesmo cargo com o mesmo salário para sempre. (Entrevistado da empresa C1).

Dos cinco respondentes das áreas produtivas, 60% reportaram que a organização possui um plano de carreira e se mostraram satisfeitos com as possibilidades de crescimento profissional na organização. Os outros 40% falaram que a organização não possui um plano de carreira, porém um deles relatou que é um atributo que está sendo desenvolvido, por outro lado, o outro entrevistado se demonstrou desestimulado pelo fato de a organização onde atua não possuir um plano de carreira.

Nas respostas, da terceira pergunta aberta, sobre as promoções ocorrerem por intermédio da meritocracia, destacamos:

Sim, eu sou a prova disso. Não sou apadrinhada por ninguém, sou mulher e não engenheira e todos os cargos que eu ocupei, eu fui a única mulher por mérito. Ou seja, reconhecimento dos resultados entregues com o meu trabalho. Também não tenho o perfil de socializar para subir na empresa, o que torna ainda mais difícil a promoção e mesmo assim, tenho o reconhecimento. (Entrevistado da empresa B1)

“Sim, o programa de participação dos lucros é orientado pelo desempenho do funcionário, além das oportunidades de liderança”. (Entrevistado da empresa E1)

Acredito que não. Existem muitas pessoas excelentes que estão na empresa há bastante tempo e que nunca receberam uma promoção. (Entrevistado da empresa C1)

Nesta pergunta, as percepções se dividem, 60% dos entrevistados reportaram que, nas suas organizações, as promoções ocorrem por intermédio da meritocracia. Outros 20% dos entrevistados reportaram que parte das promoções ocorrem por meritocracia e parte por *networking*⁶, nesse caso, elas costumam ocorrer mais rápido, mas, uma vez que existe um plano de carreira a seguir, as promoções por meritocracia, por mais que demorem, acabam ocorrendo também. E os demais 20% reportaram que há diversas pessoas qualificadas, que estão na empresa há anos, que

⁶ *Networking*: A tradução livre de *networking* é conhecer, encontrar com pessoas que podem ser úteis, principalmente no ambiente de trabalho. Fonte: Dicionário de Cambridge website (2021)

jamais receberam qualquer promoção, o que o faz crer que a meritocracia não é valorizada na organização em que atua.

4.1.3.2 Resultados do critério estabilidade e promoções na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

O gráfico 6 apresenta o resultado das respostas, da pergunta fechada sobre o critério estabilidade e promoções, dos colaboradores das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

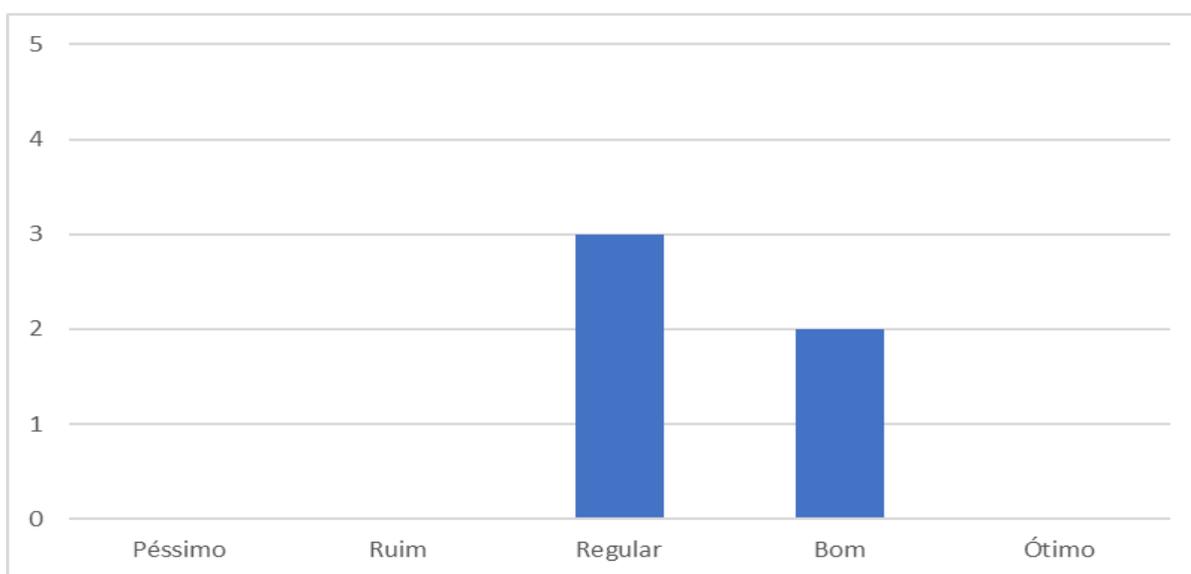


Gráfico 6: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério estabilidade e promoções, dos colaboradores das áreas administrativas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 6, 40% dos colaboradores das áreas administrativas, consideram o critério estabilidade e promoções (relacionado aos temas rotatividade e estabilidade, plano de carreira e meritocracia) como conceito “bom” em suas organizações; 60 %, consideram “regular”; 0%, “ótimo”, “ruim” e “péssimo”.

No critério estabilidade e promoções, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema rotatividade e estabilidade, destacam-se as respostas:

Não vejo muita rotatividade. Temos um time bem estável. [...]. Não me preocupa. (Entrevistado da empresa A1)

[...] A rotatividade varia conforme o mercado fica aquecido. Já em termos de estabilidade, temos funcionários com carreira extensa na organização e

infelizmente só não é mais estável, pois existe o fator barril do petróleo que torna o negócio instável. (Entrevistado da empresa E1)

Sim, é um assunto bem preocupante dentro da empresa. Existe uma rotatividade muito grande de funcionários dentro da empresa [...]. (Entrevistado da empresa D1)

Entre as respostas recebidas, foi observado que 40% dos entrevistados consideraram que a rotatividade que, por vezes, ocorre nas organizações, é influenciada pela instabilidade do setor de petróleo e gás. Outros 40% se sentem estáveis em suas organizações desde que desempenhem um trabalho bem feito. E, 20% dos entrevistados se sentem preocupados, pois há uma grande rotatividade em suas organizações.

No critério estabilidade e promoções, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema plano de carreira, destacam-se algumas respostas:

Sim, possui e já vi pessoas terem êxito através destes planos. (Entrevistado da empresa D1)

Não tem um plano de carreira estruturado formalmente. Alguns gestores promovem um plano de ascensão para seus funcionários, porém isso não é replicado ao longo de toda organização. (Entrevistado da empresa E1)

Por intermédio das respostas recebidas, foi observado que 20% dos entrevistados estão satisfeitos com o plano de carreira que a empresa oferece. Outros 40%, apesar de informar que a empresa possui um plano de carreira, informam que há poucas oportunidades de ascensão e a comunicação não é clara para todos os colaboradores. E os outros 40% informam que não há um plano de carreira em suas organizações, dentre esses entrevistados um, em especial, reportou uma grande insatisfação ao receber o único aumento da carreira somente após pressionar, por muito tempo, o gestor.

No critério estabilidade e promoções, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema promoções concedidas por intermédio da meritocracia, destacam-se as respostas:

Sim, quando se tem boa performance e oportunidade. (Entrevistado da empresa A1)

Não. Acho que são mais políticas do que meritocráticas. (Entrevistado da empresa C1)

Não há consenso entre as respostas dos colaboradores das áreas administrativas quando o tema é promoção por intermédio da meritocracia. Entre os entrevistados, 20% reportaram que quando há oportunidade de promoção, elas são alcançadas por intermédio da meritocracia. Outros 60% responderam que nem sempre as promoções são alcançadas por intermédio da meritocracia. E os demais 20% responderam que o velho *networking* abre mais oportunidades de ascensão profissional que a meritocracia.

4.1.3.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério estabilidade e promoções nas organizações

A tabela 5 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação ao critério estabilidade e promoções nas organizações em que atuam.

Tabela 5: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério estabilidade e promoções nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Péssimo	0	0	40%	0%
Ruim	2	0	0%	60%
Regular	0	3	60%	40%
Bom	3	2		
Ótimo	0	0		

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020

De acordo com o resultado da tabela 5, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que 40% dos colaboradores das áreas produtivas estão insatisfeitos em relação ao critério estabilidade e promoções, uma vez que atribuíram o conceito “péssimo” ou “ruim” como resposta, enquanto nenhum entrevistado das áreas administrativas atribuiu esses conceitos como resposta. Nas áreas administrativas, 60% dos colaboradores atribuíram o conceito “regular” nas organizações em que atuam e 60% dos colaboradores das áreas produtivas, o conceito “bom” e “ótimo”.

4.1.4 Critério gerência e liderança

O termo gerência e liderança, neste critério, teve por objetivo questionar aos entrevistados se os mesmos estavam satisfeitos com a composição da estrutura hierárquica das organizações em que atuam, sendo esta composta por gerentes, líderes e subordinados. Portanto, o critério gerência e liderança, para fins desta pesquisa, questionou se o entrevistado está satisfeito com a liderança em sua organização. Ainda, se o entrevistado admira, confia e aprende com a sua gerência. E, por fim, se considera a estrutura hierárquica eficiente na organização em que atua. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 4 (a), (b), (c) e (d).

4.1.4.1 Resultados do critério gerência e liderança na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação ao critério gerência e liderança, o gráfico 7 apresenta o resultado das respostas da pergunta fechada, dos colaboradores das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

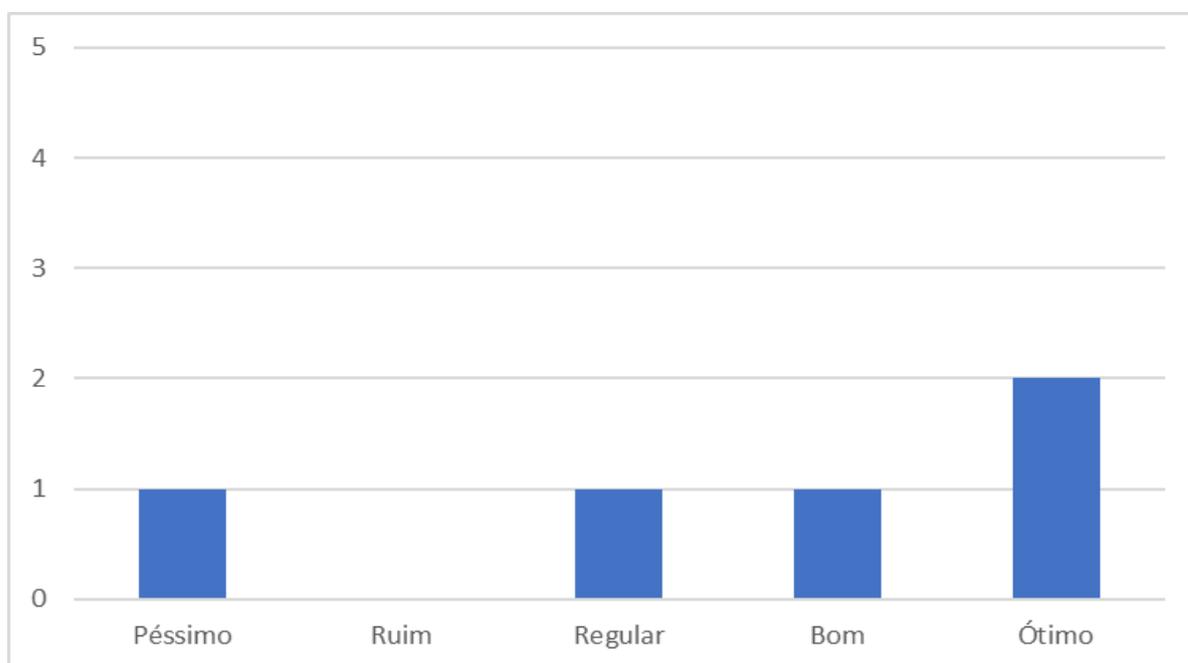


Gráfico 7: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério gerência e liderança dos colaboradores das áreas produtivas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 7, 40% dos colaboradores das áreas produtivas consideram o critério gerência e liderança (liderança satisfatória que reconhece os colaboradores, gestão admirável, confiável e que compartilha ensinamentos e estrutura hierárquica eficiente) como conceito “ótimo” em suas organizações; 20%, “bom”; 20%, “regular”; 20%, “péssimo” e 0%, “ruim”.

Dentre as respostas recebidas relacionadas ao tema liderança satisfatória que reconhece os colaboradores, destacam-se:

Sim, meu coordenador é muito justo nas suas ações. (Entrevistado da empresa E1)

No meu caso sim, mas entendo que é uma exceção. A empresa é muito técnica e com deficiência na liderança. A cultura da empresa é rude e a liderança não é das mais motivacionais. O segmento que eu trabalho hoje é distinto e composto por admiráveis líderes que me inspiram diariamente. (Entrevistado da empresa B1)

Entre os entrevistados, 40% demonstraram estar satisfeitos com o trabalho da liderança em sua organização, contudo, não fizeram nenhum relato a respeito do reconhecimento da liderança em relação as atribuições desempenhadas pelos entrevistados. Outros 40% relataram que nem todas as lideranças são boas, sendo que um dos entrevistados reportou que não há reconhecimento por parte de alguns líderes, ao contrário, há reclamações desnecessárias que só afetam a motivação. Os outros 20% remanescentes estão plenamente insatisfeitos com a sua liderança, alegando despreparo e deficiência no relacionamento interpessoal por parte da gestão.

Das respostas sobre o tema admiração, confiança e aprendizado com a gerência, destacam-se as respostas:

[...] eu tenho a sensação de que eu sou apenas um número e que meu trabalho e dedicação não são valorizados. (Entrevistado da empresa D1)

[...] os meus dois chefes diretos são extremamente competentes e inteligentes. Me sinto segura de trabalhar com eles e aprendo muito com eles. (Entrevistado da empresa C1)

Dos cinco respondentes das áreas produtivas 80% estão satisfeitos com seus gestores. Eles admiram, confiam e relatam exemplos de aprendizados que adquiriram com seus gestores. Os outros 20%, estão insatisfeitos, principalmente pela falta de habilidade interpessoal e reconhecimento de seus gestores.

Nas respostas, da terceira pergunta aberta, sobre estrutura hierárquica, destacamos:

[...] muitos processos acabam demorando mais do que o necessário por conta de uma estrutura muito verticalizada e burocrática. (Entrevistado da empresa C1)

[...] acredito que o setor que trabalho possui uma boa estrutura hierárquica que permite extrair o melhor do time. (Entrevistado da empresa E1)

[...] temos conseguido atingir os objetivos determinados pelo negócio e até um pouco além disso. (Entrevistado da empresa A1)

A maioria dos entrevistados relatou estar satisfeita com a estrutura hierárquica na organização em que atuam, compondo 80% de respostas positivas. Somente um dos entrevistados, compondo 20% do resultado, se demonstrou insatisfeito em razão da burocratização que atrasa a execução dos processos.

4.1.4.2 Resultados do critério gerência e liderança na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

O gráfico 8 apresenta o resultado das respostas, da pergunta fechada sobre o critério gerência e liderança, dos colaboradores das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

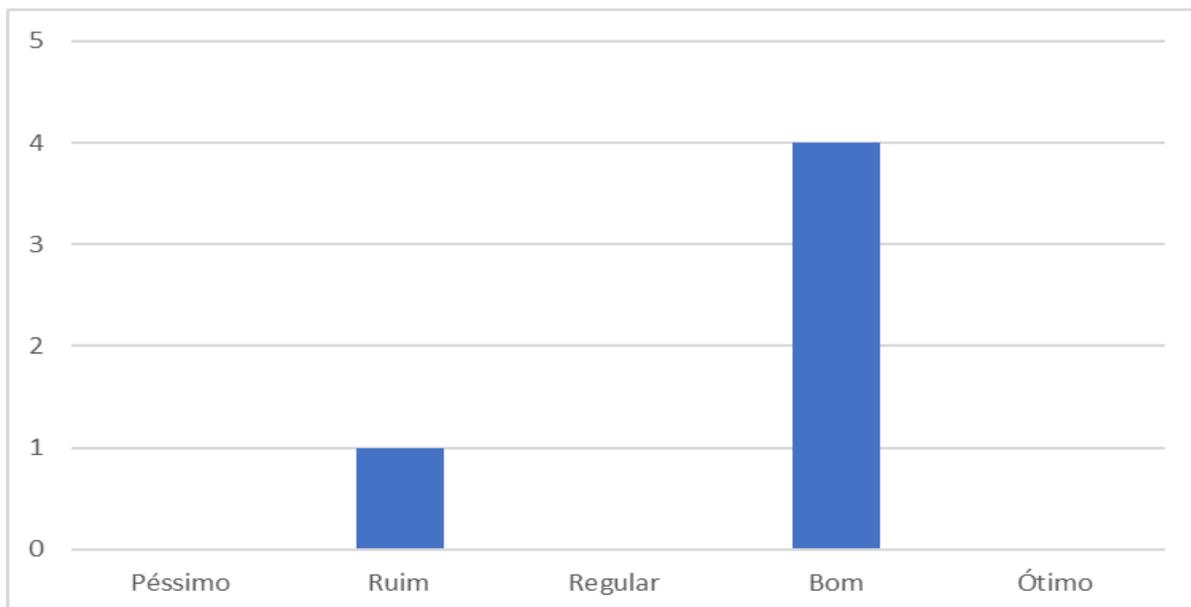


Gráfico 8: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério gerência e liderança dos colaboradores das áreas administrativas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 8, 80% dos colaboradores das áreas administrativas, consideraram como critério gerência e liderança (liderança satisfatória que reconhece os colaboradores, gestão admirável, confiável e que compartilha ensinamentos e estrutura hierárquica eficiente) como conceito “bom” em suas organizações; 20%, “ruim” e 0%, “ótimo”, “regular” e “péssimo”.

No critério gerência e liderança, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema liderança satisfatória que reconhece os colaboradores, destacam-se algumas respostas:

Não, meu trabalho não tem sido reconhecido e não tenho tido *feedback*, apesar de ser requisito da empresa. (Entrevistado da empresa B1)

Hoje dentro do setor que faço parte, sim. A gestão faz questão de reconhecer, não apenas com benefícios, mas também com reconhecimento através de tempo de qualidade, palavras de afirmação e atos de serviço.” (Entrevistado da empresa E1)

Entre as respostas recebidas, foi observado que, 40% dos entrevistados estão satisfeitos com a sua liderança, onde um deles reportou diversas formas de reconhecimento atribuídos pela gestão. Outros 40% não estão satisfeitos com a sua liderança por não darem o suporte e *feedback* necessários para o desenvolvimento de suas funções. E, 20% dos entrevistados sentem que a liderança está satisfeita com

a performance profissional dos entrevistados, mas não têm a visão de desenvolvê-los e isso os deixam frustrados.

No critério gerência e liderança, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema admiração, confiança e aprendizado com a gerência, destacam-se as respostas:

[...] falta experiência e conhecimento técnico.” (Entrevistado da empresa A1)

Possuo uma gerência não brasileira e mesmo com as barreiras e diferenças culturais, acredito que a mesma tem uma visão diferenciada sobre gestão de pessoas. Admiro como defende o time e como compartilha os louros das vitórias. (Entrevistado da empresa E1)

Por intermédio das respostas recebidas, foi observado que 40% dos entrevistados admiram, confiam e aprendem com os seus gestores. Outros 40% relataram que não há uma comunicação clara, um micro gerenciamento sem liberdade de ações próprias, além de falta de experiência e de conhecimento técnico. Os 20% remanescentes confiam em seus gestores, mas gostariam de aprender mais com eles.

No critério gerência e liderança, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema estrutura hierárquica eficiente, destacam-se as respostas:

[...] a divisão é bem heterogênea e bem eficiente. As políticas de alçada são boas e delegações de autoridade dentro do esperado. (Entrevistado da empresa E1)

[...] verificações repetitivas, pessoas diversas fazendo as mesmas coisas, não há clareza nas responsabilidades de cada um. (Entrevistado da empresa B1)

Não há consenso entre as respostas dos colaboradores das áreas administrativas quando o tema é estrutura hierárquica eficiente. Alguns entrevistados, totalizando 60% reportaram que a estrutura hierárquica em suas organizações é eficiente porque funciona, as políticas e delegações estão dentro do esperado, e porque os gestores são qualificados e em processo contínuo de aperfeiçoamento. Outros 20% responderam que há partes da estrutura hierárquica que funcionam melhor que outras partes. E os outros 20% responderam que a distribuição das atividades desempenhadas, assim como as responsabilidades individuais, pode ser esclarecida e aprimorada.

4.1.4.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério gerência e liderança nas organizações

A tabela 6 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação ao critério gerência e liderança nas organizações em que atuam.

Tabela 6: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério gerência e liderança nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Péssimo	1	0	20%	20%
Ruim	0	1	20%	0%
Regular	1	0	60%	80%
Bom	1	4		
Ótimo	2	0		

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

De acordo com o resultado da tabela 6, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que 20% tanto dos colaboradores das áreas produtivas quanto dos colaboradores das áreas administrativas estão insatisfeitos em relação ao critério gerência e liderança em suas organizações, uma vez que atribuíram o conceito “péssimo” ou “ruim” como resposta. Entretanto, 80% dos colaboradores das áreas administrativas atribuíram o conceito “bom” ou “ótimo” nas organizações em que atuam e 60% dos colaboradores das áreas produtivas atribuíram o conceito “bom” e “ótimo” para este critério da pesquisa.

4.1.5 Critério cultura empresarial

O termo cultura empresarial neste critério teve por objetivo questionar aos entrevistados se os mesmos estavam satisfeitos com a cultura organizacional, os padrões éticos e a influência de outras culturas por atuarem em ambientes multinacionais. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 5 (a), (b), (c) e (d).

4.1.5.1 Resultados do critério cultura empresarial na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação ao critério cultura empresarial, o gráfico 9 apresenta o resultado das respostas da pergunta fechada, dos colaboradores das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

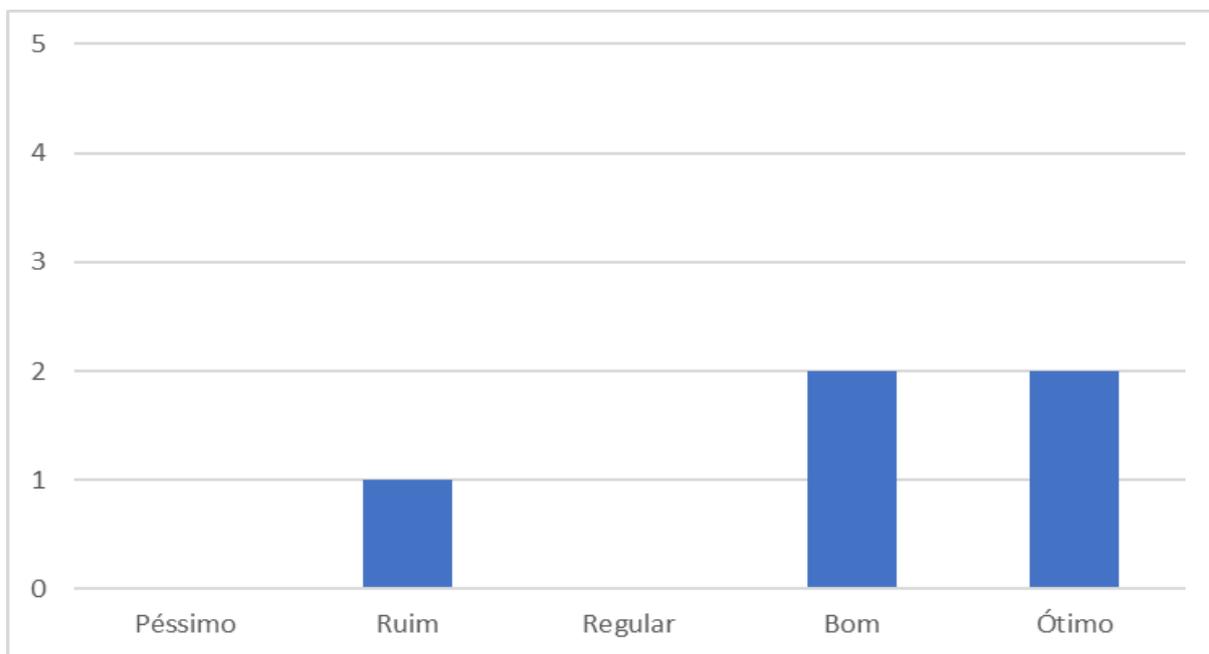


Gráfico 9: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério cultura empresarial dos colaboradores das áreas produtivas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 9, 40% dos colaboradores das áreas produtivas consideraram o critério cultura empresarial (cultura organizacional, padrões éticos e opinião sobre as influências de outras culturas em um ambiente multinacional) como conceito “ótimo” em suas organizações, 40% consideram “bom”; 20%, “ruim”; 0%, “regular” e “péssimo”.

Dentre as respostas recebidas relacionadas ao tema cultura organizacional, destacam-se:

[...] As pessoas são bem próximas, os times se ajudam de forma bastante colaborativa, e existe uma informalidade agradável que torna as pessoas bem acessíveis. O ponto mais forte da empresa e que eu mais gosto são as pessoas. (Entrevistado da empresa C1)

[...] em muitos aspectos é muito burocrática e lenta as mudanças necessárias. É uma empresa extremamente conservadora e com preconceitos.” (Entrevistado da empresa B1)

Entre os entrevistados, 80% demonstraram estar satisfeitos com a cultura organizacional em suas organizações por possuírem uma estrutura e políticas bem definidas para todas as organizações ligadas a matriz, além de uma agradável relação interpessoal entre os colaboradores. Outros 20% demonstraram insatisfação com a cultura organizacional em razão de uma política reacionária e, por vezes, antiquada.

Das respostas a respeito dos padrões éticos das organizações afetarem a percepção dos entrevistados, destacam-se as respostas:

“[...] até o dado momento, não presenciei nenhum padrão ético contrastante aos meus. (Entrevistado da empresa E1).

[...] me dá admiração. A ética é levada com muita seriedade e constantemente reforçada na empresa como uma prática. (Entrevistado da empresa B1)

Há um consenso de resposta quando o tema são padrões éticos. Todos os entrevistados responderam que as organizações em que atuam afetam as suas percepções em relação aos padrões éticos de forma positiva, pois, os mesmos são treinados e cobrados para atuarem sempre em conformidade com os mais elevados padrões éticos.

Nas respostas, da terceira pergunta aberta, sobre a influência de outras culturas em um ambiente multinacional, destacamos:

Tem muitos colaboradores de outras culturas e etnias. Nem sempre é fácil ajustar a sua rotina com pessoas com diferentes costumes que os seus, porém a diversidade é muito benéfica. Eu aprendo muito com pessoas de outros países e outras religiões. (Entrevistado da empresa D1)

Acredito que, por horas, agrega, por horas prejudica. É muito bom ter contato com pessoas de outras nacionalidades para poder enxergar os mesmos eventos por uma outra perspectiva, mas pode prejudicar porque parece às vezes existir uma certa rivalidade [...]. (Entrevistado da empresa C1)

A percepção dos entrevistados é bastante divergente. Dentre os entrevistados, 40% acreditam que as influências culturais, dentro de um ambiente multinacional, agregam valor ao clima organizacional permitindo que os colaboradores desenvolvam a habilidade de adaptação à diferentes formas de agir e pensar. Outros 40% relataram que por horas as influências de outras culturas agregam valor ao clima organizacional, mas por horas prejudicam, exatamente pela dificuldade de adaptação a diferentes costumes e rivalidades que julgam desnecessária dentro do mesmo ambiente

organizacional. Os demais 20% acreditam que quando a cultura da matriz é muito distinta da cultura brasileira, o choque de culturas muitas vezes prejudica o relacionamento interpessoal e a agilidade dos processos.

4.1.5.2 Resultados do critério cultura empresarial na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

O gráfico 10 apresenta o resultado das respostas, da pergunta fechada sobre o critério cultura empresarial, dos colaboradores das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

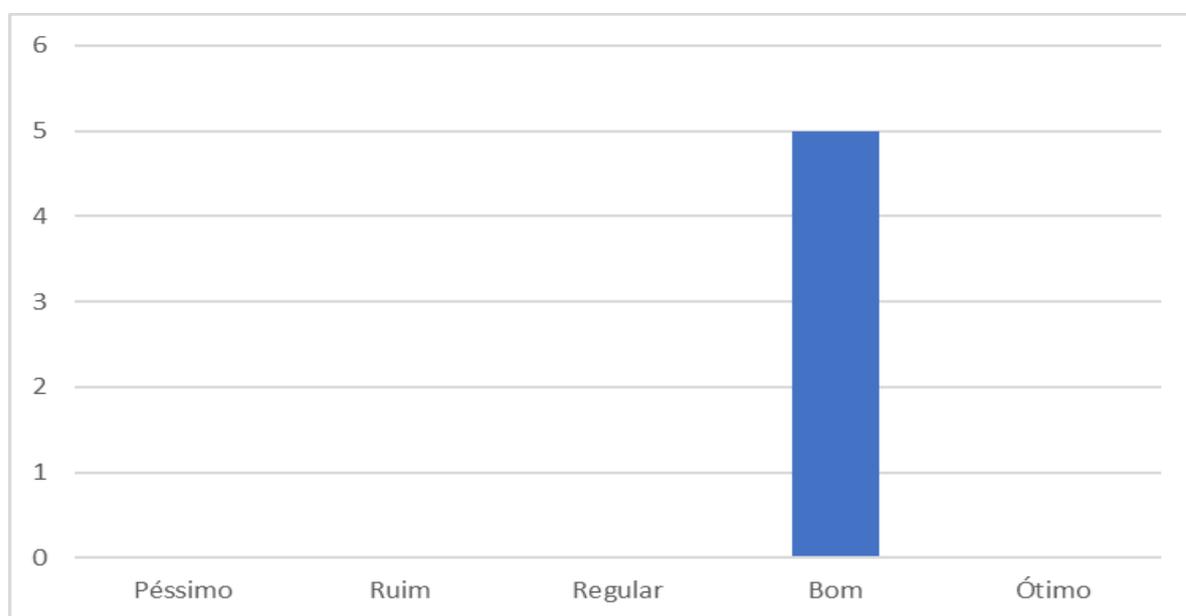


Gráfico 10: Quantidade de entrevistados por conceito em relação ao critério cultura empresarial dos colaboradores das áreas administrativas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 10, 100% dos colaboradores das áreas administrativas, consideram o critério cultura empresarial (cultura organizacional, padrões éticos e ambiente multinacional) como conceito “bom” em suas organizações; 0%, “ótimo”, “regular”, “ruim” e “péssimo”.

No critério cultura empresarial, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema cultura organizacional, destacam-se algumas respostas:

Sim, a empresa preza pela colaboração e conformidade dos processos.
(Entrevistado da empresa B1)

[...] Tenho achado um pouco confuso. Muitas mudanças em curto prazo, processos e conhecimentos se perdendo, causando retrabalho e perda de produtividade. (Entrevistado da empresa A1)

Para o tema cultura organizacional, houve divergência de percepção. Dentre os entrevistados, 40% estão satisfeitos com a cultura organizacional na organização em que atuam. Outros 40% informam que estão parcialmente satisfeitos, pois ainda há ações que os incomodam e estas podem ser melhoradas. E outros 20% estão insatisfeitos, pois estão achando os procedimentos sinuosos, causando prejuízos a empresa.

No critério cultura organizacional, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao tema padrões éticos, destacam-se as respostas:

[...] Esse é um ponto que a empresa está sempre zelando, o que nos deixa numa condição confortável para trabalhar e fazer sempre o mais correto dentro das normas. (Entrevistado da empresa A1)

Venho de um legado onde o padrão ético e moral eram bastante enfatizados, após a fusão a imagem ficou um pouco manchada por causa de um acordo de leniência. (Entrevistado da empresa E1)

Por intermédio das respostas recebidas, foi observado que 40% dos entrevistados afirmaram que os padrões éticos da organização onde atuam afetam suas percepções de forma positiva, pois, admiram a postura ética que é prezada e seguida pela organização. Outros 40% estão insatisfeitos com os padrões éticos de suas organizações, um dos entrevistados demonstra insatisfação em razão de ações antiéticas ocorridas que expuseram a organização e outro pela falta de flexibilização que, muitas vezes, paralisa os processos. Outros 20% por hora estão satisfeitos e por hora insatisfeitos. Satisfeitos pelo fato de as organizações zelarem pelos padrões éticos e insatisfeitos com o comportamento de alguns colaboradores que podem ser melhorados neste sentido.

No critério cultura empresarial, entre as respostas dos entrevistados das áreas administrativas em relação ao ambiente multinacional, destacam-se as respostas:

Eu acredito que agrega valor, pois diferentes pensamentos e pontos de vista acabam sendo observados. Às vezes, algumas divergências ocorrem, mas no fim acabam convergindo (Entrevistado da empresa E1)

[...] É importante conhecer outras culturas e percepções sobre um mesmo tema. (Entrevistado da empresa A1)

Apesar de as divergências de pensamento influenciadas pela multiplicidade cultural que ocorrem nas organizações multinacionais, todos os entrevistados afirmaram que as influências culturais são mais positivas do que negativas para as organizações, agregando mais valor do que prejudicando-as.

4.1.5.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre o critério cultura empresarial nas organizações

A tabela 7 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação ao critério cultura empresarial nas organizações em que atuam.

Tabela 7: Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o critério cultura empresarial nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Péssimo	0	0	20%	0%
Ruim	1	0		
Regular	0	0	0%	0%
Bom	2	5	80%	100%
Ótimo	2	0		

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

De acordo com o resultado da tabela 7, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que 20% dos colaboradores das áreas produtivas estão insatisfeitos em relação ao critério cultura empresarial em suas organizações, uma vez que atribuíram o conceito “péssimo” ou “ruim” como resposta. Em contrapartida, 100% dos colaboradores das áreas administrativas atribuíram o conceito “bom” ou “ótimo” nas organizações em que atuam e 80% dos colaboradores das áreas produtivas também atribuíram o conceito “bom” e “ótimo” para esse critério da pesquisa, demonstrando estarem satisfeitos com a cultura empresarial na organização em que atuam.

4.1.6 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional

As últimas três perguntas do questionário, enviado aos entrevistados, são direcionadas ao objetivo principal desta pesquisa que busca saber se há diferença

entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Com um formato diferente dos demais critérios, esta seção teve todos os critérios (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança e cultura empresarial) combinados em duas perguntas fechadas e uma pergunta aberta. As perguntas realizadas aos entrevistados para este critério estão no apêndice I – 6 (a), (b), e (c).

4.1.6.1 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas produtivas

Em relação a combinação de “todos os critérios”, o gráfico 11 apresenta o resultado das respostas da primeira pergunta fechada, dos colaboradores das áreas produtivas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

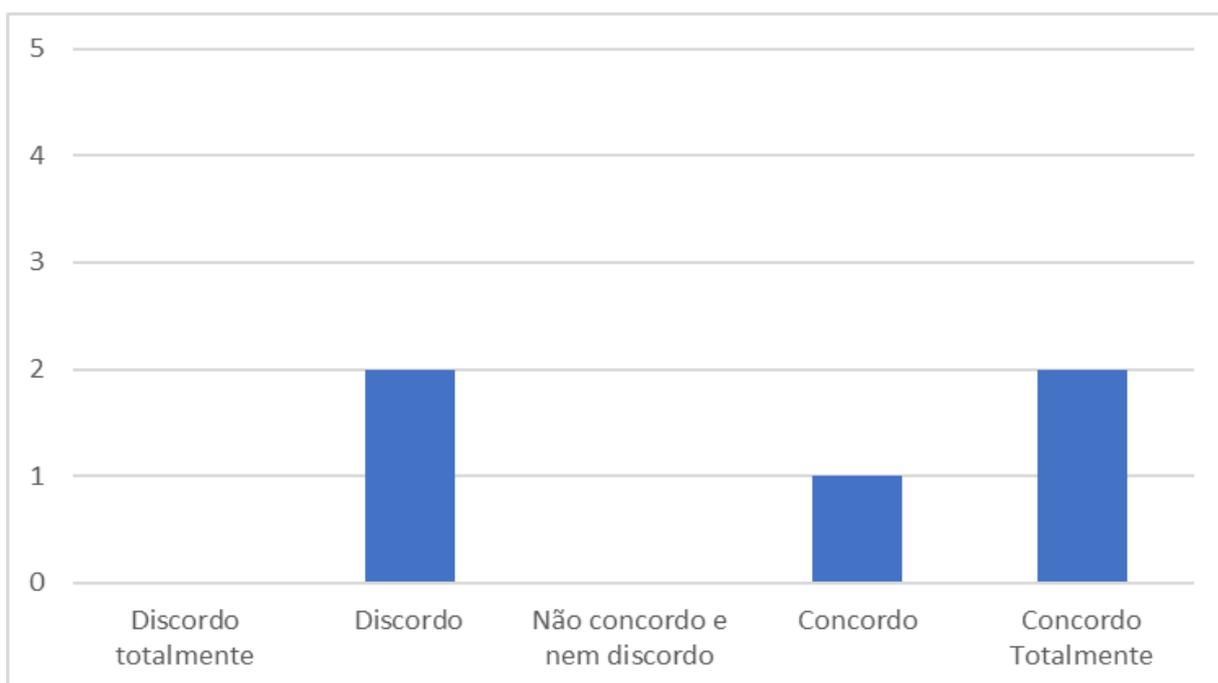


Gráfico 11: Quantidade de entrevistados por conceito em relação a combinação de “todos os critérios” dos colaboradores das áreas produtivas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 11, 40% dos colaboradores das áreas produtivas consideraram o conceito “concordo totalmente” sobre haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam 20%, o conceito “concordo”; 40% o

conceito “discordo”; 0% o conceito “não concordo e nem discordo” e “discordo totalmente”.

O gráfico 12 apresenta o resultado das respostas da segunda pergunta fechada, dos três colaboradores das áreas produtivas que consideraram o conceito “concordo totalmente” e “concordo” na primeira pergunta fechada.

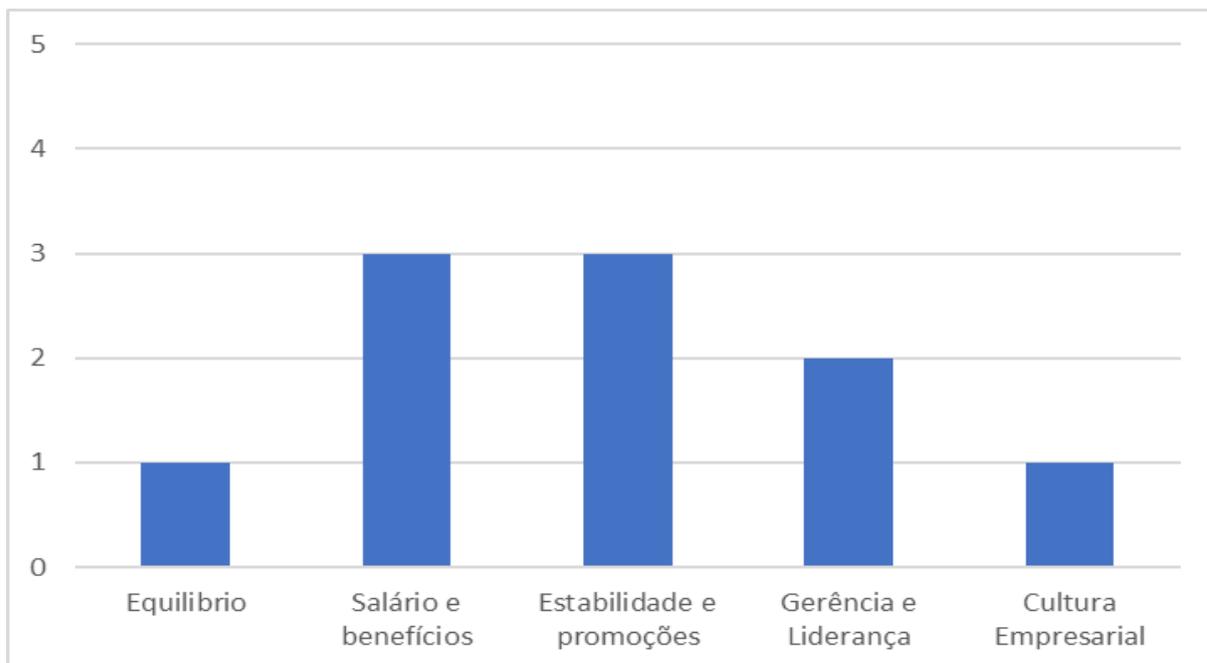


Gráfico 12: Critérios que levaram os colaboradores das áreas produtivas a considerar haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 12, dos três entrevistados colaboradores das áreas produtivas que consideraram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam, 100% , os critérios “salário e benefícios” e “estabilidade e promoções” em suas respostas; 66,6%, o critério “gerência e liderança” e 33,3%, os critérios “equilíbrio” e “cultura empresarial”.

Na terceira pergunta aberta, relacionada a justificativa das duas respostas anteriores, destacam-se:

As políticas e os benefícios são iguais para todos os funcionários e quanto aos salários são compatíveis com as atividades de cada um. (Entrevistado da empresa A1)

A área produtiva é reconhecida por trazer a receita e por isso mais valorizada. As demais áreas são chamadas de suporte a operação. E por isso há a diferenciação. (Entrevistado da empresa B1)

Entre os entrevistados, 20% consideraram o conceito “discordo” sobre haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam. Um dos entrevistados afirma que os benefícios oferecidos na organização em que atua são os mesmos para os colaboradores de todas as áreas, assim como não há diferenciação das políticas para colaboradores de áreas distintas. Quanto aos salários, são pagos de acordo com as funções desempenhadas. O outro entrevistado, que considerou a opção “discorda”, não justificou a sua resposta.

Os outros 40% que consideraram o conceito “concordo totalmente” consideraram que os salários das áreas administrativas, por serem consideradas áreas de suporte, são inferiores aos salários das áreas produtivas, que são consideradas as geradoras de receita nas organizações. De acordo com a entrevistada da empresa C1, não parece haver uma preocupação por parte das organizações no sentido de colocar os salários, de ambas as áreas, distribuídos de uma forma mais justa.

Os outros 40% que consideraram o conceito “concordo”, relataram que na sua percepção há menos oportunidades de promoções de crescimento profissional para os colaboradores das áreas produtivas.

4.1.6.2 Resultados da combinação de “todos os critérios avaliativos” na percepção dos colaboradores das áreas administrativas

Em relação a combinação de “todos os critérios”, o gráfico 13 apresenta o resultado das respostas da primeira pergunta fechada, dos colaboradores das áreas administrativas, de cada uma das cinco organizações (A1, B1, C1, D1 e E1) da amostra.

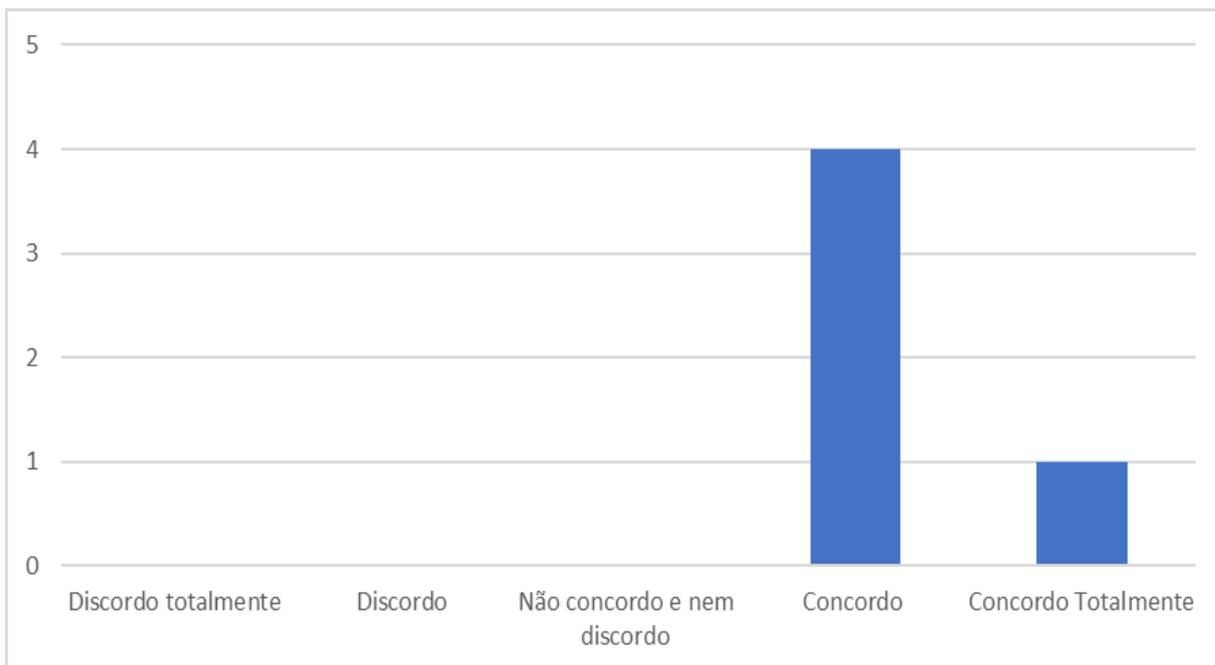


Gráfico 13: Quantidade de entrevistados por conceito em relação a combinação de “todos os critérios” dos colaboradores das áreas administrativas.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 13, 20% dos colaboradores das áreas administrativas consideraram o conceito “concordo totalmente” sobre haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam, 80% consideraram o conceito “concordo”; 0%, o conceito “não concordo e nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente”.

O gráfico 14 apresenta o resultado das respostas da segunda pergunta fechada dos entrevistados das áreas administrativas, onde todos consideraram os conceitos “concordo totalmente” e “concordo” na primeira pergunta fechada.

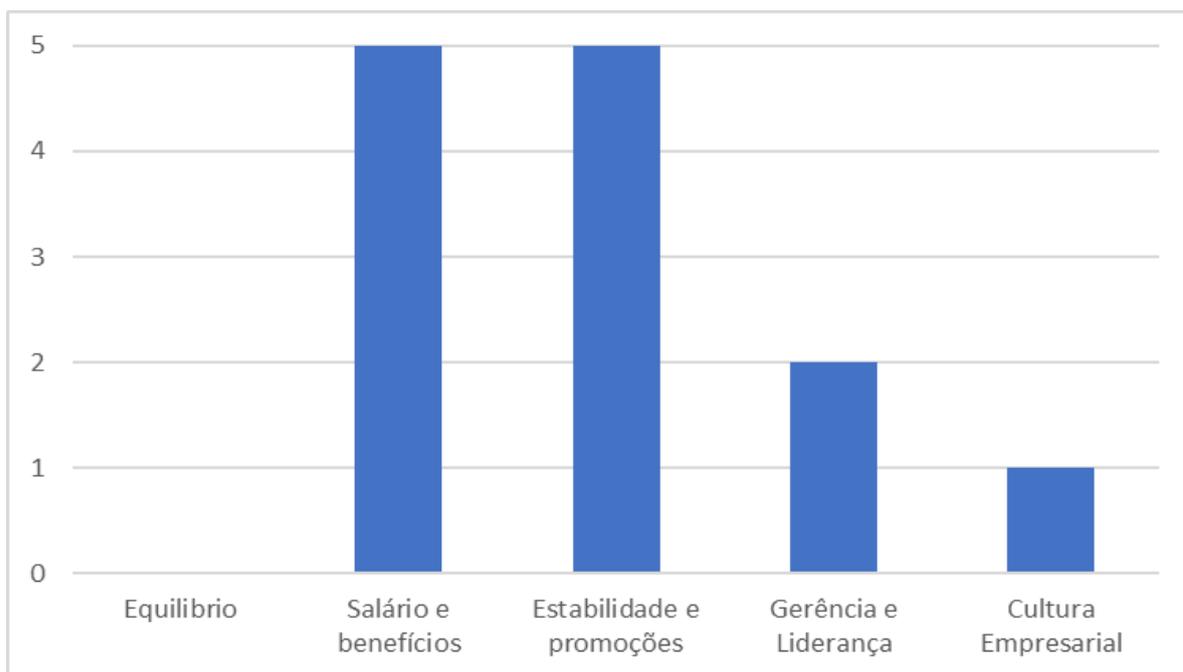


Gráfico 14: Critérios que levaram os colaboradores das áreas administrativas a considerar haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam.

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

Conforme gráfico 14, todos os entrevistados colaboradores das áreas administrativas consideraram haver diferença entre percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam, 100% consideraram os critérios “salário e benefícios” e “estabilidade e promoções” em suas respostas; 40%, o critério “gerência e liderança”; 20%, o critério “cultura empresarial” e 0%, o critério equilíbrio.

Na terceira pergunta aberta, relacionada a justificativa das duas respostas anteriores, destacam-se:

A área operacional sempre questiona e faz reclamações sobre esses pontos. Talvez porque não conhecem os dados da empresa como um todo. [...]. (Entrevistado da empresa A1)

Nível administrativo tende a questionar mais salários e benefícios, enquanto nível de produção questionam mais liderança. As percepções acabam sendo diferentes. (Entrevistado da empresa E1)

[...]. Todos os anos, vários funcionários da operação são transferidos para outros países como expatriados, já na área administrativa este movimento raramente acontece e quando acontece se dá com baixos salários e, muitas das vezes, sem o benefício de expatriação, sendo considerada uma contratação por outro país. (Entrevistado da empresa B1)

Entre os entrevistados, 20% consideraram o conceito “concordo totalmente” sobre haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações em que atuam. Esse entrevistado reporta que a engenharia (áreas produtivas) possui muito mais oportunidades de crescimento do que as áreas de suporte (áreas administrativas).

Os outros 80% que consideraram o conceito “concordo” reportaram uma variedade de percepções. Deste total, 40% concordam que os colaboradores das áreas administrativas questionam mais a respeito dos salários, benefícios e promoções, pois as áreas produtivas são mais valorizadas dentro das organizações, enquanto os colaboradores das áreas produtivas questionam mais sobre as lideranças, o que, por hora, acaba com que os colaboradores das áreas produtivas tenham uma percepção do clima organizacional diferente da percepção dos colaboradores das áreas administrativas. Outros 20% acreditam que os colaboradores das áreas produtivas fazem reclamações sobre salários, benefícios, estabilidade e promoções, mas não tem acesso a todos os dados da empresa, ou seja, questionam em razão da desinformação. Adicionalmente na percepção do entrevistado, os profissionais das áreas produtivas, principalmente os de “chão de fábrica” se sentem injustiçados, mas muitos não buscam desenvolvimento profissional adicional. Os demais 20% das respostas não estão claras para conclusões.

4.1.6.3 Comparação entre os resultados da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e das áreas administrativas sobre a combinação de todos os critérios avaliados conjuntamente pelos entrevistados

A tabela 8 sintetiza, de forma objetiva, o resultado da avaliação de todos os entrevistados em relação a combinação de “todos os critérios” sobre haver ou não diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Tabela 8: Comparativo entre a avaliação de todos os entrevistados sobre haver ou não diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Conceito	Áreas Produtivas	Áreas Administrativas	Total% Produtiva	Total% Administrativa
Discordo Totalmente	0	0	40%	0%
Discordo Não concordo e nem discordo	2 0	0 0	0%	0%
Concordo Totalmente	1 2	4 1	60%	100%

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

De acordo com o resultado da tabela 8, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, 40% dos colaboradores das áreas produtivas acreditam que não há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações. Entretanto, 60% dos colaboradores das áreas produtivas e 100% dos colaboradores das áreas administrativas acreditam que há sim diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

A tabela 9 sintetiza o resultado, onde os oito do total de dez entrevistados que acreditam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, apontaram entre os cinco critérios avaliados (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança e cultura empresarial) quais eles consideravam haver diferença entre a percepção de ambas as áreas.

Tabela 9: Dentre os cinco critérios, a avaliação dos entrevistados (entrev) que consideraram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas organizações.

Crítérios	Área PRO	Área ADM	Total% PRO	Total% ADM	Total Entrev.	Total Entrev%
Equilíbrio	1	0	20%	0%	1	10%
Salários e Benefícios	3	5	60%	100%	8	80%
Estabilidade e Promoções	3	5	60%	100%	8	80%
Gerência e Liderança	2	2	40%	40%	4	40%
Cultura Empresarial	1	1	20%	20%	2	20%

Fonte: Própria autora com base no questionário da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2020.

De acordo com o resultado da tabela 9, e em linha com as respostas descritivas dos entrevistados, observamos que 20% dos colaboradores das áreas produtivas consideraram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, em relação ao critério “equilíbrio”, enquanto nenhum colaborador da área administrativa, ou seja, 0% considerou haver alguma diferença em relação a este critério.

Em relação aos critérios “salários e benefícios” e “estabilidade e promoções”, há um consenso de respostas entre todos os entrevistados que consideraram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações (60% dos colaboradores das áreas produtivas e 100% dos colaboradores das áreas administrativas).

O critério “gerência e liderança” apresenta o resultado de 40% tanto para os colaboradores das áreas produtivas, quanto para os colaboradores das áreas administrativas. Do mesmo modo, porém com um percentual inferior de 20%, tanto os colaboradores das áreas produtivas, quanto os colaboradores das áreas administrativas consideraram o critério “cultura empresarial” passível de gerar diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

No resultado total final, considerando todos os entrevistados que concordam e os que discordam, sobre haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional temos o seguinte resultado: 80% dos entrevistados consideram haver diferença entre a percepção dos

colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações nos critérios “salários e benefícios” e “estabilidade e promoções”, 40% sobre o critério “gerência e liderança”, 20% sobre o critério cultura empresarial e 10% sobre o critério equilíbrio.

4.2 Resultados e discussões da pesquisa quantitativa

Neste estudo, a pesquisa quantitativa teve como objetivo verificar se há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, por meio da análise estatística do levantamento realizado em uma base de dados secundário da Indeed (fonte: Indeed.com).

Na análise estatística foram aplicados os testes de hipótese que permitem tomar uma decisão entre duas ou mais hipóteses, utilizando os dados observados de uma determinada amostra. A hipótese formulada foi de haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

A base de dados obtida totalizou 450 respondentes (90 de cada organização) incluindo colaboradores e ex-colaboradores das áreas produtivas (“Ope”) e administrativas (“Adm”) da amostra de todas as organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Os resultados foram obtidos, por meio de análise estatística, com uso do *software* MINITAB 18 da aplicação dos testes de hipótese não paramétricos para dados discretos (pois cada atributo da pesquisa recebe uma nota na escala de um a cinco estrelas) e ordinais. O teste aplicado foi o Teste Mood para a mediana e amostras independentes e os resultados foram apresentados seguindo a mesma ordem apresentada na pesquisa quali-quantitativa (critérios: equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial).

No site da Indeed, os respondentes primeiro selecionam a empresa a ser avaliada e na sequência avaliam os critérios (critérios: equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial) por meio de uma escala ordinal de um a cinco estrelas. O resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, foi gerado no Minitab aplicando o teste de hipótese para duas medianas, sendo elas “Ope” relativo as áreas produtivas e “Adm” relativo as áreas administrativas e “Global”

relativo as duas áreas (“Ope” + “Adm”). Adicionalmente, no resultado do teste no Minitab, são apresentados o intervalo de confiança (IC), a amplitude interquartil (Q3 – Q1), o grau de liberdade (GL), a comparação da distribuição observada dos dados a uma distribuição esperada dos dados (Qui-Quadrado) e o número de observações em cada grupo (N).

A hipótese nula (H_0) afirma que as medianas da população (Ope e Adm) são todas iguais. A hipótese alternativa (H_1) afirma que as medianas da população (Ope e Adm) são diferentes. Quando o valor-p está abaixo do nível de significância de 0,05 (5%), a hipótese nula é rejeitada ou aceita-se a hipótese alternativa (H_1). Quando o valor-p está acima do nível de significância de 0,05 (5%), a hipótese nula é aceita.

4.2.1 Critério equilíbrio

4.2.1.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério equilíbrio para todos os respondentes das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1)

A figura 3 apresenta o resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio no somatório das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	108	98	2	(4; 5)
Ope	4	132	112	2	(4; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais

Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,13	0,723

Figura 3: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado apresentado na figura 3 indicou não haver diferença entre a percepção de todos os respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em todas as organizações, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p foi maior que 0,05.

4.2.1.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério equilíbrio para cada organização da amostra individualmente

A figura 4 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio, da organização A1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	20	24	1	(4; 5)
Ope	5	19	27	1	(4; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,16	0,691

Figura 4: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização A1, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 5 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio, da organização B1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	18	16	2,00	(3,87588; 5)
Ope	4	42	14	2,75	(3; 4)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (0;2)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	4,63	0,031

Figura 5: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico, indicou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização B1, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p é menor que 0.05.

A figura 6 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio, da organização C1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_2	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	22	26	1	(4; 5)
Ope	5	19	23	1	(4; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,00	0,955

Figura 6: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização C1, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 7 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio, da organização D1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_3	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	23	9	2,75	(3; 4)
Ope	4	36	22	2,25	(3; 4,95397)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,88	0,349

Figura 7: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização D1, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 8 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério equilíbrio, da organização E1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	25	23	1,75	(4; 5)
Ope	5	16	26	1,00	(4; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;0,102208)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,77	0,184

Figura 8: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério equilíbrio.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização E1, em relação ao critério equilíbrio, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

De acordo com os resultados dos testes de hipótese estatísticos apresentados nas figuras, 04, 05, 06, 07 e 08, que representam respectivamente os resultados separados das organizações A1, B1, C1, D1 e E1, observamos que somente a empresa B1 apontou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional, em relação ao critério equilíbrio, pois é a única empresa da amostra que teve o resultado do valor-p menor que 0.05. As demais organizações da amostra (A1, C1, D1 e E1) apontaram não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional, em relação ao critério equilíbrio, pois, apresentaram o resultado do valor-p maior que 0.05.

4.2.2 Critério salário e benefícios

4.2.2.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério salário e benefícios para todos os respondentes

A figura 9 apresenta o resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios no somatório das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4_1	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	102	104	1	(4; 5)
Ope	5	99	145	1	(5; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	3,61	0,057

Figura 9: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado apresentado na figura 9 indicou não haver diferença entre a percepção de todos os respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em todas as organizações, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p foi maior que 0,05.

4.2.2.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério salário e benefícios para cada organização da amostra individualmente

A figura 10 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios, da organização A1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	18	26	1	(4; 5)
Ope	5	13	33	1	(5; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais

Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,59	0,207

Figura 10: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional na organização A1, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 11 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios, da organização B1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	14	20	1	(4; 5)
Ope	4	32	24	1	(4; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	2,16	0,142

Figura 11: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional na organização B1, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 12 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios, da organização C1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_2	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	21	27	1	(4; 5)
Ope	5	18	24	1	(4; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,01	0,932

Figura 12: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional na organização C1, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 13 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios, da organização D1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_3	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	17	15	1	(4; 5)
Ope	5	21	37	1	(5; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	2,42	0,120

Figura 13: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização D1, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 14 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério salário e benefícios, da organização E1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	32	16	2	(4; 4)
Ope	5	15	27	1	(4,23178; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;-1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	8,60	0,003

Figura 14: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério salário e benefícios.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização E1, em relação ao critério salário e benefícios, uma vez que o resultado do valor-p é menor que 0.05.

De acordo com os resultados dos testes de hipótese estatísticos apresentados nas figuras, 10, 11, 12, 13 e 14, que representam respectivamente os resultados separados das organizações A1, B1, C1, D1 e E1, observamos que somente a empresa E1 apontou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional, em relação ao critério salário e benefícios, pois, é a única empresa da amostra que teve o resultado do valor-p menor que 0.05. As demais organizações da amostra (A1, B1, C1 e D1) apontaram não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional, em relação ao critério salário e benefícios, pois apresentaram o resultado do valor-p maior que 0.05.

4.2.3 Critério estabilidade e promoção.

4.2.3.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério estabilidade e promoção para todos os respondentes.

A figura 15 apresenta o resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção no somatório das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	132	74	2	(4; 4)
Ope	4	143	101	2	(4; 4)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (0;0)

Teste

Hipótese nula H₀: as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H₁: as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,41	0,236

Figura 15: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado apresentado na figura 15 indicou não haver diferença entre a percepção de todos os respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em todas as organizações, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p foi maior que 0,05.

4.2.3.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério estabilidade e promoção para cada organização da amostra individualmente

A figura 16 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção, da organização A1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4,0	27	17	2	(4; 5)
Ope	4,5	23	23	2	(4; 5)
Global	4,0				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;0,112002)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,18	0,278

Figura 16: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização A1, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 17 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção, da organização B1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	16	18	2	(3; 5)
Ope	3	30	26	3	(3; 4)
Global	3				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;2)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,36	0,549

Figura 17: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização B1, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 18 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção, da organização C1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_2	Mediana	Média geral N ≤	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	28	20	2	(4; 5)
Ope	4	25	17	3	(3; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;2)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,01	0,909

Figura 18: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização C1, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 19 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção, da organização D1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_3	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	22	10	2	(3; 4,00155)
Ope	4	32	26	2	(4; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-2;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,58	0,208

Figura 19: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização D1, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 20 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério estabilidade e promoção, da organização E1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	3	35	13	3	(3; 4)
Ope	4	23	19	2	(3,23178; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-2;-0,891811)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	3,22	0,073

Figura 20: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério estabilidade e promoção.

Fonte: própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização E1, em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

De acordo com o resultado das figuras 16, 17, 18, 19 e 20, há um consenso entre o resultado das organizações A1, B1, C1, D1 e E1 em relação ao critério estabilidade e promoção, uma vez que todas apresentaram o resultado do valor-p maior que 0.05, demonstrando não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em relação a este critério.

4.2.4 Critério gerência e liderança

4.2.4.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério gerência e liderança para todos os respondentes.

A figura 21 apresenta o resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança no somatório das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	119	87	2	(4; 4)
Ope	4	140	104	2	(4; 4)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (0;0)

Teste

Hipótese nula H₀: as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H₁: as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,01	0,934

Figura 21: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado apresentado na figura 21 indicou não haver diferença entre a percepção de todos os respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em todas as organizações, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p foi maior que 0,05.

4.2.4.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério gerência e liderança para cada organização da amostra individualmente

A figura 22 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança, da organização A1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4,5	22	22	1,75	(4; 5)
Ope	5,0	22	24	2,00	(4; 5)
Global	5,0				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (- 1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais

Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,04	0,837

Figura 22: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, sobre o clima organizacional na organização A1, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 23 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança, da organização B1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	18	16	2	(4; 5)
Ope	3	41	15	3	(3; 4)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (0;2)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	3,85	0,050

Figura 23: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização B1, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p é igual a 0.05.

A figura 24 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança, da organização C1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_2	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	27	21	1,75	(4; 5)
Ope	5	19	23	2,00	(4; 5)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,09	0,297

Figura 24: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização C1, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 25 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança, da organização D1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_3	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	23	9	2,00	(3; 4)
Ope	4	38	20	1,25	(4; 4)
Global	4				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (0;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,38	0,537

Figura 25: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização D1, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 26 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério gerência e liderança, da organização E1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	3,5	29	19	2	(3; 5)
Ope	5,0	20	22	2	(4; 5)
Global	4,0				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-2;0,108189)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais

Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,48	0,224

Figura 26: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério gerência e liderança.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização E1, em relação ao critério gerência e liderança, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

De acordo com os resultados dos testes de hipótese estatísticos apresentados nas figuras, 22, 23, 24, 25 e 26, que representam respectivamente os resultados separados das organizações A1, B1, C1, D1 e E1, observamos que somente a empresa B1 apontou haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional, em relação ao critério gerência e liderança, pois, é a única empresa da amostra que teve o resultado do valor-p igual a 0.05. As demais organizações da amostra (A1, C1, D1 e E1) apontaram não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional, em relação ao critério gerência e liderança, pois apresentaram o resultado do valor-p maior que 0.05.

4.2.5 Critério cultura empresarial

4.2.5.1 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério cultura empresarial para todos os respondentes.

A figura 27 apresenta o resultado da estatística descritiva e do teste de hipótese de todos os respondentes, das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial no somatório das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4_1	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	98	108	1	(4; 5)
Ope	5	103	141	1	(5; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	1,30	0,255

Figura 27: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra das cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado apresentado na figura 27 indicou não haver diferença entre a percepção de todos os respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em todas as organizações, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p foi maior que 0,05.

4.2.5.2 Resultado do teste de hipótese em relação ao critério cultura empresarial para cada organização da amostra individualmente

A figura 28 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial, da organização A1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	17	27	1	(4; 5)
Ope	5	15	31	1	(5; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-0,112002;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,36	0,550

Figura 28: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização A1 em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização A1, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 29 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial, da organização B1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_1	Mediana	Média geral N <=	Média geral N >	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4,5	17	17	1	(4; 5)
Ope	4,0	30	26	2	(4; 5)
Global	4,0				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,11	0,742

Figura 29: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização B1 em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização B1, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 30 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial, da organização C1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_2	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	5	22	26	1	(4; 5)
Ope	5	18	24	1	(4; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,08	0,777

Figura 30: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização C1 em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização C1, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 31 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial, da organização D1.

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_3	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 – Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4	18	14	2	(4; 5)
Ope	5	22	36	1	(4,04603; 5)
Global	5				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;0)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais

Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	2,80	0,094

Figura 31: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização D1 em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização D1, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

A figura 32 apresenta o resultado da avaliação dos respondentes das áreas produtivas e administrativas, em relação ao critério cultura empresarial, da organização E1

Estatísticas Descritivas

Adm/Ope_4	Mediana	Média geral N <	Média geral N >=	Q3 - Q1	IC de 95% da mediana
Adm	4,5	24	24	1	(4; 5)
Ope	5,0	18	24	1	(4; 5)
Global	5,0				

IC de 95,0% para mediana(Adm) - mediana(Ope): (-1;1)

Teste

Hipótese nula H_0 : as medianas da população são todas iguais
 Hipótese alternativa H_1 : as medianas da população não são todas iguais

GL	Qui-Quadrado	Valor-p
1	0,46	0,498

Figura 32: Resultado obtido no Minitab do teste de hipótese de todos os respondentes da amostra da organização E1 em relação ao critério cultura empresarial.

Fonte: Própria autora com base nos dados secundários do site da Indeed.

O resultado do teste de hipótese estatístico indicou não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização E1, em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que o resultado do valor-p é maior que 0.05.

De acordo com o resultado das figuras 28, 29, 30, 31 e 32, há um consenso entre o resultado das organizações A1, B1, C1, D1 e E1 em relação ao critério cultura empresarial, uma vez que todas apresentaram o resultado do valor-p maior que 0.05, demonstrando não haver diferença entre a percepção dos respondentes das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional em relação a este critério.

4.3 Comparação entre os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa (seção 4.1) e os resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários (seção 4.2)

4.3.1 Síntese dos resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa (seção 4.1)

A tabela 10 apresenta o resultado consolidado da pesquisa de campo da comparação realizada entre a percepção dos entrevistados das áreas produtivas e administrativas. Nas avaliações por critério, os entrevistados das áreas produtivas

demonstraram maior grau de insatisfação com os critérios; gerência e liderança e cultura empresarial enquanto os entrevistados das áreas administrativas, demonstraram maior grau de insatisfação com os critérios; equilíbrio, salário e benefícios e estabilidade e promoções. Em nenhum dos cinco critérios houve empate das avaliações entre as áreas.

Tabela 10. Comparativo entre o resultado da percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre os cinco critérios avaliados nas cinco organizações (A1 + B1 + C1 + D1 + E1).

Critério	Área	Péssimo/Ruim	Regular	Bom/Ótimo
Equilíbrio	PRO	0%	20%	80%
	ADM	20%	20%	60%
Salário e benefícios	PRO	20%	20%	60%
	ADM	0%	60%	40%
Estabilidade e promoções	PRO	40%	0%	60%
	ADM	0%	60%	40%
Gerência e liderança	PRO	20%	20%	60%
	ADM	20%	0%	80%
Cultura empresarial	PRO	20%	0%	80%
	ADM	0%	0%	100%

Fonte: Própria autora com base no questionário de pesquisa de clima organizacional aplicado em 2020.

É por meio da pesquisa de clima organizacional que se pode integrar um vasto plano de soluções e melhorias, que contribui para a valorização e o engajamento dos colaboradores gerando a criação de um ambiente mais benéfico para todos (ABRH-RS, 2020). Ainda, a pesquisa de clima organizacional questionou aos entrevistados se eles consideravam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações onde atuam.

A tabela 11 apresenta o resultado por organização e área dos entrevistados que concordam e os que discordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Tabela 11. Resultado por área dos entrevistados que concordam e discordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas cinco organizações (A1, B1, C1, D1, E1).

Organização	Área	Discordo Totalmente/Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo/Concordo Totalmente
A1	PRO	x		
	ADM			x
B1	PRO			x
	ADM			x
C1	PRO			x
	ADM			x
D1	PRO			x
	ADM			x
E1	PRO	x		
	ADM			x

Fonte: Própria autora com base no questionário de pesquisa de clima organizacional aplicado em 2020.

Dos dez entrevistados, somente dois entrevistados das áreas produtivas discordaram haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações. Em relação aos critérios avaliados, dos oito entrevistados que concordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, 100% apontaram os critérios salários e benefícios e estabilidade e promoções, 50% apontaram o critério gerência e liderança; 25%, o critério cultura empresarial e 12,5%, o critério equilíbrio. A tabela 12 apresenta o resultado da seleção por critério dos entrevistados que concordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

Tabela 12. Resultado da seleção dos critérios dos entrevistados por área que concordam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas (PRO) e administrativas (ADM) sobre o clima organizacional nas cinco organizações (A1, B1, C1, D1, E1).

Organização	Área	Equilíbrio	Salário e Benefícios	Estabilidade e Promoções	Gerência e Liderança	Cultura Empresarial
A1	ADM		x	x		
B1	PRO		x	x	x	
	ADM		x	x		
C1	PRO	x	x	x	x	x
	ADM		x	x	x	x
D1	PRO		x	x		
	ADM		x	x		
E1	ADM		x	x	x	
Total%		12,5%	100%	100%	50%	25%

Fonte: Própria autora com base no questionário de pesquisa de clima organizacional aplicado em 2020.

Na avaliação direcionada que questionou os entrevistados, se eles acreditavam haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, oito dos dez entrevistados confirmaram que concordam que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, este resultado também foi confirmado na avaliação quantitativa e descritiva dos cinco critérios (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial) que antecedeu a pesquisa direcionada ao tema desta pesquisa.

4.3.2 Síntese dos resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários (seção 4.2)

Os resultados consolidados da estatística descritiva na pesquisa quantitativa seguem detalhados na tabela 13.

Tabela 13. Estatística descritiva do teste de Mood para a mediana do somatório de todas as organizações participantes (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) e critérios avaliativos (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoção, gerência e liderança e cultura empresarial).

Critérios	Área	Mediana	Média	Média	Média	Média	Q3- Q1	IC de 95% da mediana
			Geral N >=	Geral N <=	Geral N <	Geral N >		
Equilíbrio	ADM	4		108		98	2	(4; 5)
	OPE	4		132		112	2	(4; 5)
	Global	4						
Salário e benefícios	ADM	5	104		102		1	(4; 5)
	OPE	5	145		99		1	(5; 5)
	Global	5						
Estabilidade e promoção	ADM	4		132		74	2	(4; 4)
	OPE	4		143		101	2	(4; 4)
	Global	4						
Gerência e liderança	ADM	4		119		87	2	(4; 4)
	OPE	4		140		104	2	(4; 4)
	Global	4						
Cultura empresarial	ADM	5	108		98		1	(4; 5)
	OPE	5	141		103		1	(5; 5)
	Global	5						

Fonte: Própria autora com base nos resultados da estatística descritiva realizada no *software* estatístico MINITAB 18.

Os resultados consolidados (de todas as organizações e critérios avaliativos) do teste de Mood para mediana da pesquisa quantitativa seguem detalhados na tabela 14.

Tabela 14. Resultado do teste de hipótese do somatório de todas as organizações participantes (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) e critérios avaliativos.

Crítérios	Grau de liberdade (GL)	Qui-Quadrado	Valor-p	Hipótese Nula (H0)
Equilíbrio	1	0,13	0,723	Aceita H0
Salário e Benefícios	1	3,61	0,057	Aceita H0
Estabilidade e promoção	1	1,41	0,236	Aceita H0
Gerência e liderança	1	0,01	0,934	Aceita H0
Cultura empresarial	1	1,30	0,255	Aceita H0

Fonte: Própria autora com base nos resultados do teste de hipótese realizado no *software* estatístico MINITAB

18.

No resultado da tabela 14, verificamos que nenhum dos resultados de valor-p foi igual ou inferior a 0,05. Contudo, observa-se que somente o resultado do valor-p do critério salário e benefícios ficou próximo do limite de rejeitar a hipótese nula, cujo resultado é 0,057. O resultado de valor-p 0,05 determina o nível de significância para saber se a hipótese nula deve ser aceita ou rejeitada. Quando o nível de significância é acima de 0,05, a hipótese nula é aceita, o que significa que não há diferença entre os grupos experimentais no nível de população. Quando o nível de significância é menor ou igual a de 0,05, os dados não são prováveis de que a hipótese nula é verdadeira e por isso ela é rejeitada, o que significa que pode haver diferença entre os grupos experimentais no nível de população (MINITAB, 2019). Com base neste resultado, inferimos que não há diferença de percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações da amostra pesquisadas conjuntamente e os critérios avaliativos.

A tabela 15 apresenta o resultado do teste de hipótese, realizado por meio dos critérios avaliados (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoção, gerência e liderança e cultura empresarial) e separado pelas organizações selecionadas (A1, B1, C1, D1, E1) individualmente.

Tabela 15. Resultado do teste de hipótese, realizado por meio dos critérios avaliativos e separado pelas organizações (A1, B1, C1, D1, E1) individualmente.

Critérios	Índices	A1	B1	C1	D1	E1	Hipótese nula
Equilíbrio	Valor-p	0,691	0,031	0,955	0,349	0,184	Rejeita H0 somente para a organização B1 e aceita H0 para as demais
Salário e benefícios	Valor-p	0,207	0,142	0,932	0,120	0,003	Rejeita H0 somente para a organização E1 e aceita H0 para as demais
Estabilidade e promoção	Valor-p	0,278	0,549	0,909	0,208	0,073	Aceita H0 para todas as organizações
Gerência e liderança	Valor-p	0,837	0,050	0,297	0,537	0,224	Rejeita H0 somente para a organização B1 e aceita H0 para as demais
Cultura empresarial	Valor-p	0,550	0,742	0,777	0,094	0,498	Aceita H0 para todas as organizações

Fonte: Própria autora com base nos resultados do teste de hipótese realizado no *software* estatístico MINITAB 18.

No resultado da tabela 15, verificamos que três critérios em três organizações tiveram os resultados de valor-p inferior ou igual a 0,05. O primeiro deles é o critério equilíbrio na organização B1, onde o valor-p foi igual a 0,031. O segundo, foi o critério salário e benefício na organização E1, onde o valor-p foi igual a 0,003. O terceiro foi o critério gerência e liderança na organização B1, onde o valor-p foi igual a 0,050. Com base neste resultado, inferimos que pode haver sim diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações pesquisadas.

O bem-estar dos colaboradores aumenta a produtividade e a qualidade laboral e, ainda, reduz problemas de saúde que, conseqüentemente, reduzem o afastamento do trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2020), logo, a satisfação e motivação dos colaboradores, em relação ao ambiente organizacional, se tornam fatores relevantes para se alcançar os objetivos organizacionais. Observa-se, na comparação das tabelas 14 e 15, uma diferença no resultado das duas tabelas onde foram realizados os testes de hipótese. Este resultado nos leva a conclusão de que pode haver diferença entre a percepção

dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, contudo, este resultado só é capturado no teste de hipótese se os critérios avaliativos forem realizados nas organizações individualmente.

4.3.3 Análise comparativa entre os resultados da pesquisa de campo quali-quantitativa e os resultados da pesquisa quantitativa de dados secundários

A pesquisa de campo resultou em 80% dos entrevistados, concordarem que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações. Ainda na pesquisa de campo, na questão direcionada sobre quais critérios os entrevistados, concordavam haver diferença de percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, nem todos os critérios foram selecionados por todos os entrevistados, que concordaram haver a diferença, o que mais uma vez resulta na diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações mais acentuada em alguns critérios do que em outros.

A pesquisa de dados secundários, no resultado consolidado de todas as organizações selecionadas (A1 + B1 + C1 + D1 + E1) conjuntamente, somando os 450 entrevistados, teve a hipótese nula aceita para todos os resultados, por estarem acima do valor de significância.

Ainda na pesquisa de dados secundários, no resultado realizado das organizações selecionadas (A1, B1, C1, D1, E1) individualmente por critérios avaliativos, três dos critérios avaliativos em duas organizações (equilíbrio na organização B1, salário e benefícios na organização E1, gerência e liderança na organização B1) tiveram a hipótese nula rejeitada por resultarem no valor de significância menor ou igual a 0,05.

As pesquisas mistas, qualitativa e quantitativa, ainda são compreendidas como esferas opostas no campo científico pela maioria dos pesquisadores brasileiros, reprimindo o emprego de abordagens quali-quantitativas no alcance dos resultados pretendidos, quando, ao contrário, o incentivo desta modalidade de pesquisa tende a aprimorar o enriquecimento da investigação, por meio da complementariedade das análises dos objetos de estudo (Schneider *et al.*, 2017). O resultado da pesquisa de campo é mais evidente em afirmar que há diferença entre a percepção dos

colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, contudo, na pesquisa de dados secundários, quando os critérios avaliativos são testados nas organizações individualmente, o teste de hipótese demonstrou que pode haver diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de pesquisas de clima nas organizações é uma importante ferramenta para apurar como os colaboradores se sentem em relação à organização pois interfere na qualidade de vida dos colaboradores. De acordo com Nascimento e Mari (2019), por meio da pesquisa de clima organizacional, a organização pode levantar dados qualitativos e quantitativos sobre a percepção que os colaboradores têm sobre a organização, e, assim, conhecer suas motivações, permitindo aos administradores tomarem decisões a fim de elevar a produtividade e competitividade empresarial. Geralmente aplicado pela área de recursos humanos, as pesquisas de clima também viabilizam a identificação dos pontos fortes e fracos da gestão, apoiando no direcionamento de ações nos elementos que precisam ser ajustados.

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional nas organizações, por meio da análise dos resultados da pesquisa de campo de abordagem quali-quantitativa e também da análise dos resultados da pesquisa de dados secundários de abordagem quantitativa.

A produtividade é uma das maiores preocupações do estudo do comportamento organizacional e para alcançá-la é preciso “[...]descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo” (ROBBINS, 2009, p. 21). O resultado da pesquisa de campo de abordagem quali-quantitativa indicou, por meio das respostas descritivas dos entrevistados das cinco organizações na amostra considerando os cinco critérios avaliativos (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial), que 80% dos entrevistados concordam que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização. Dos 20% dos entrevistados que discordaram, 10% não justificaram a resposta.

O resultado da pesquisa de dados secundários de abordagem quantitativa indicou, por meio do resultado do teste de hipótese realizado nos critérios avaliativos (equilíbrio, salário e benefícios, estabilidade e promoções, gerência e liderança, cultura empresarial) aplicado considerando as cinco organizações da amostra individualmente, que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas somente para o critério equilíbrio na organização B1, o critério salário e benefícios para organização E1, e o critério gerência e liderança para organização B1.

Das limitações apontadas para esta pesquisa, destacamos o enfoque aplicado somente a um setor. Apesar do setor de petróleo e gás estar entre os maiores setores na geração de emprego no país, pesquisas adicionais em setores distintos podem ser aplicadas para comparar com as evidências desta pesquisa. Destarte, para pesquisas futuras, sugere-se a realização desta pesquisa em diferentes setores.

À vista disso, por meio do resultado dessa pesquisa, sugerimos as organizações do setor de petróleo e gás realizarem pesquisas de clima organizacional com desdobramentos distintos entre as áreas produtivas e administrativas, uma vez que foi confirmado, por meio desta pesquisa, que a percepção e os critérios que mais afetam cada uma destas áreas (produtivas e administrativas) podem ser diferentes em algumas organizações. De acordo com Franco e Brites (2017, p. 18), pesquisas demonstram que as empresas que mais investem no desenvolvimento de seus colaboradores, tais como o conhecimento, comprometimento e satisfação, são as que alcançam os melhores resultados financeiros.

O resultado desta pesquisa promove discussões aos acadêmicos interessados nas temáticas clima organizacional e motivação dentro das organizações. Além disso, o resultado desta pesquisa promove uma reflexão aos gestores e representantes do setor de Recursos Humanos nas organizações do setor de petróleo e gás quanto a possibilidade de estruturar e analisar os resultados das pesquisas de clima organizacional com uma abordagem diferenciada para cada uma das áreas (produtivas e administrativas).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABESPETRO (Associação Brasileira das Empresas de Serviço de Petróleo). **Informações sobre o setor de petróleo.** Disponível em <

<https://abespetro.org.br/publicacoes/caderno-abespetro-2017>> Acesso em: 13 jan. 2019.

ABRH-RS (Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul). **Informações sobre pesquisa de clima organizacional**, 2020. Disponível em <<https://www.abrhrs.org.br/noticia/o-efeito-de-pesquisas-de-clima-organizacional-nas-organizacoes>> Acesso em: 18 mai. 2020.

AGÊNCIA BRASIL. **Empresa Brasil de Comunicação**. Informações sobre a produção de petróleo <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-12/producao-de-petroleo-ultrapassa-marca-de-3-milhoes-de-barris-por-dia>> Acesso em: 24 mai. 2020.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organization Behavior and Human Performance**. v. 4, maio 1969, p. 142-175. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/003050736990004X>> Acesso em: 09 mai. 2020.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANP (Agência Nacional do Petróleo, gás natural e biocombustíveis). **Informações sobre oportunidades no setor de petróleo no Brasil: ações em curso e rodadas de licitações 2018-2019** [relatório na internet]. Rio de Janeiro; 2018. Disponível em <http://www.anp.gov.br/images/publicacoes/Livreto_Upstream_2018-P.pdf > Acesso em: 26 mai. 2020.

ARMSTRONG, M. **Human resource management practice** 10th Ed. London: Kogan Page, 2006.

BARBOSA, J. **Teoria das restrições**. 2012. Informações sobre a área produtiva e área administrativa em empresas do setor de petróleo. Disponível em: <<https://www.docsity.com/pt/teoria-das-restricoes/4710261/>>. Acesso em: 31 mai. 2020.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, J. M. **Introdução à Administração**. Ciências Contábeis Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2017.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP. Ago, 2006. v. 16, n. 2, 258-273p.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Informações Sobre o Setor de Petróleo. Panoramas Setoriais 2030 – Petróleo e Gás. Disponível em:

<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14243/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20-%20Petr%C3%B3leo%20e%20G%C3%A1s_P.pdf> Acesso em: 19 mai. 2020.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1 (3), janeiro-julho, 2005, p. 68-80.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações, atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: SBPOT; ARTMED, 2013.

BRASIL. **Lei nº 5.811** de 11 de Outubro de 1972. Sobre folgas dos funcionários offshore. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/111146/lei-5811-72>> Acesso em: em 15 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 5.452** de 01 de Maio de 1943. Sobre salários. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10713283/artigo-458-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>> . Acesso em: em 07 nov. 2020.

CASTRO, A. C. Produção Offshore na Bacia de Campos (RJ): a perspectiva da Psicologia do Trabalho. **Gest. Prod.** São Carlos, 2013.

CERQUEIRA, J.; SILVA, F. S.; **Impactos da crise no petróleo na economia brasileira.** Disponível em: <<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/impactos-da-crise-do-petroleo-na-economia-brasileira.pdf>> Acesso em 28 set. 2020.

CONCEITO – **Dicionário Online de conceitos.** Disponível em: <<https://conceito.de/promocao>>. Acesso em 07 mar. 2021.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; & LOUFFAT, E. Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. **Brazilian Administration Review**, 2009.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011, 24p.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. **Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações:** em busca de uma avaliação. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1597.pdf>. Acesso em 09 fev. 2009.

DICIO– **Dicionário Online de Português.** Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em 12 nov. 2020.

DICIONÁRIO DE CAMBRIDGE – **Dicionário online de inglês.** Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/>. Acesso em 30 mar. 2021.

ENGLISH EXPERTS– **Um guia para quem estuda inglês online.** Disponível em: <https://www.englishexperts.com.br/>. Acesso em 30 mar. 2021.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em Engenharia de Produção – Questões epistemológicas. **Revista Produção On line.** Universidade

Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Mar.2008. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/28/25> Acesso em 18 out. 2020.

ERDMANN, R. H. **Organizações de sistemas de produção**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 1998.

FEA-RP/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. **Teoria sobre motivação e liderança**. Material didático conceito da palavra homo complexus. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4666697/mod_resource/content/1/comportamental.pdf. Acesso em: 16 jun. 2020.

FEIJÓ, B. K.; LUNKES, J. R.; ROSA, F. S. Teoria das necessidades socialmente adquiridas: um estudo com alunos do curso de Ciências Contábeis. CCN – Congresso **UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, Santa Catarina, 6**, 2015. 3p. Anual. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/38_16.pdf. Acesso em: 09 mai. 2020.

FERNÁNDEZ, E. F.; JUNIOR, O. A. P.; PINHO, A. C. **Dicionário do petróleo em língua portuguesa exploração e produção de petróleo e gás**. 2. ed. Revista e ampliada. Lexikon. Rio de Janeiro, RJ. 2018.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro. Editora LTC, 2013.

FIGUEIREDO, J. C. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FILHO, J. R. de B; TUBINO, D. F. O planejamento e controle da produção nas pequenas empresas - uma metodologia de implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 1998, 2p.

FIRJAN. **Anuário da Indústria de Petróleo no Rio de Janeiro, 2019** Disponível em < <https://firjan.com.br/lumis/portal/file/filedownload> > Acesso em: 08 abr. 2020.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, 1964, 362p.

FRANCO, A. G.; BRITES, D. Administração de talentos no setor de petróleo e gás no Brasil. **EY Revista Energy View** – Centro de Energia e Recursos Naturais Perspectivas para a indústria de petróleo e gás no Brasil. 2017, 18p.

FREUDENBERGER, H. J. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006. 598p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDRATT, E.M.; COX, J. **A Meta** - São Paulo: Nobel, 2007. Publicado inicialmente em 1984.

HERZBERG, F. **Motivation to work**. New York, Wiley, 1959.

HORN, J. E. et al. The structure of occupational well-being: a study among dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 2004.

IBGE. **Informações sobre o PIB brasileiro, 2017** Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acesso em: 07 abr. 2020.

IBP. **Informações sobre a distribuição do PIB do Rio de Janeiro**: Disponível em < <https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/pib-do-estado-do-rio-de-janeiro/> > Acesso em: 08 abr. 2020.

IBP. **Informações sobre o portfólio de derivados:** Disponível em <<https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2019/08/ey-relevancia-do-petroleo-brasil.pdf>> Acesso em: 20 mai. 2020.

IBP. **Informações sobre a definição do setor de petróleo e gás:** Disponível em <<https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/cadeia-do-setor-petroleo/>> Acesso em: 12 mai. 2020.

IEA (International Energy Agency). **The outlook for oil sector 2019:** Disponível em <<https://www.iea.org/>> Acesso em: 07 abr. 2020.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUCCHESI, C.F. **Petróleo.** Estudos Avançados [online]. 1998, vol.12, n.33, p.17-40. .

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. 1. ed. São Paulo: EPU, 1986.

LOURENÇO, M. R.; et al. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 2005, vol.13, n.4, pp.469-473.

LUSTOSA, M. C. J. **Meio ambiente, inovação e competitividade na Indústria Brasileira:** a cadeia produtiva do petróleo. Tese (Doutorado em Economia) -Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional:** um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, 2001.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**, Qualitymark. Rio de Janeiro, 2003.

MACHADO, R. Z.; GOULART, M.M. A pesquisa de clima e sua importância como ferramenta estratégica de gestão para as organizações – Um estudo comparativo no ramo da engenharia consultiva. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MARRAS, J. P.; **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, D. **Ipiranga: a trajetória de uma refinaria em Rio Grande (RS) rumo à consolidação de um grupo empresarial (1930-1967)**. Programa de pós-graduação (Dissertação de Mestrado) -Faculdade de filosofia e Ciências humanas. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MASLOW, A. H. A. **Theory of human motivation**. 2000. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 13 jan. 2019.

MASLOW, A. H. A. **Theory of human motivation**. Ed. www.bnpublishing.com. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução humana a revolução digital. 7. ed. p, 4. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

MCLEOD, S.; **Maslow's hierarchy of needs**: Disponível em <<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>> Acesso em: 08 mai. 2020.

MILANI, N.C. MOSQUIN, E. S.; MICHEL, M.. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, 2008, 4p.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINITAB. **Como compreender os testes de hipóteses: níveis de significância (alfa) e valores-p na estatística**. Tópicos: análise de dados,13/08/2019. Disponível em: <https://blog.minitab.com/pt/como-compreender-os-testes-de-hipoteses-niveis-de-significancia-alfa-e-valores-p-na-estatistica>. Acesso em 06 mar. 2021.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 624p.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006.

NASCIMENTO, R, Q; MARI, M. M. Ferramentas de Endomarketing para a melhoria do Clima Organizacional. **Facility Business and Technology Journal**, 2019.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S., & SWAMY, D. R. (2014). Relationship between quality of work life and demographical characteristics of SMEs employees. **Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science**, v 4, n2, p.125–144.

NETO, F. M. H.; OLIVEIRA, R. C. R.; VALENÇA, A. K. A. Análise de fatores motivacionais em colaboradores: desafios e oportunidades na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Sergipe: CONGENTI, 1, 2017.

OLIVEIRA, A. F.; JUNIOR, S. G.; POLI, B.V.S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie-RAM**, São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno**, São Paulo: Nobel, 1994.

PEDROSA, O.; CORRÊA, A. A crise do petróleo e os desafios do pré-sal. 2016. Disponível em: https://www.fgv.br/fgvenergia/oswaldo_pedrosa_petroleo/files/assets/common/downloads/publication.pdf. Acesso em 30 set. 2020.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2003.

PEREIRA, R. M.; et al. Administração de produção e operações: evolução, conceito, e interdisciplinaridade com as demais áreas funcionais. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, AEDB – Associação Educacional Dom Bosco**, 2015.

PETROBRAS. **Informações sobre o setor de petróleo. 2020**. Disponível em : < <https://petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/principais-operacoes/bacias/bacia-de-campos.htm>>. Acesso em 22 mai. 2020.

PRADO, V. J.; ALVES, B. C. P. Reflexões sobre a escola das relações humanas-: erh e as pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. Enanpad 2011: **Encontro da ANPAD, 35**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p.1-17, 04 set. 2011. Anual. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1870.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

QUINTAS, H.; QUINTANS, L. C. **A história do petróleo no Brasil e no mundo**. Freitas Bastos Editora, Rio de Janeiro, RJ. 2010. 57p.

REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS. **Informações sobre pesquisa de clima organizacional, 2018.** Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/empresas-brasileiras-alteram-dinamica-das-pesquisas-de-engajamento>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 6^a Reimpressão, 2009.

ROCHA, L. C. S. PELOGIO, E. A. Relação entre cultura e clima organizacional: um estudo empírico em um campus do Instituto Federal de Ensino. **HOLOS**, Ano 30, V. 5, 2014.

RODRIGUES, I. G. S. A importância das ações de Endomarketing para a Valorização do Capital Humano e o Crescimento das Organizações. **Revista Campo do Saber**, v. 3, n. 2, (2018). Disponível em: <<http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosa-ber/article/view/81/63>> Acesso em: 10 mai. 2020.

SÁ LEITÃO, J. S. GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1998. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 12 mai. 2020.

SCHNEIDER, E. M.; FUJII, R.A.X.; CORAZZA, M. J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa.** São Paulo (SP), v.5, n.9, p.569-584, dez.2017.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Winter, 1984.

SCHIAVI, M. T. HOFFMANN, W. A. M. Cenário petrolífero: sua evolução, principais produtores e tecnologias. **Revista Digital de Biblioteconomia e ciências da informação**. Campinas, SP, 2015.

SCHNEIDER, B. Organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 36, p. 573-611, jan.1985.

SIQUEIRA, M. M. M. PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.24, n. 2, 201-209, 2008.

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 856p.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

SOUZA, F. R. **Impacto do preço do petróleo na política energética mundial**. 2006. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999, 4p.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. (Orgs) Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: Editora UnB, 1999.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, 2003.

THOMAS, J. E. **Fundamentos de Engenharia de Petróleo**, 2. ed Rio de Janeiro, Editora Interciência, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1987.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.

YERGIN, D. **O petróleo uma história mundial de conquistas, poder e dinheiro**. Traduzido no Brasil pela Editora Paz e Terra. São Paulo, SP, 2010. 31p.

7. APÊNDICE:

7.1 Apêndice I: Questionário da pesquisa de campo quali-quantitativa

(1) Sobre o tema **EQUILÍBRIO**:

- (a) Você considera que a organização onde você trabalha se preocupa com o **equilíbrio entre o bem-estar profissional e pessoal** de seus colaboradores? Se sim, quais ações ela promove neste sentido? Se não, você gostaria que ela promovesse quais ações nesse sentido?

- (b) A organizacional onde você trabalha se preocupa com a **saúde e segurança** de seus colaboradores durante a jornada de trabalho? Se sim, quais ações ela promove neste sentido? Se não, você gostaria que ela promovesse quais ações nesse sentido?

- (c) Sua organização promove **atividades sociais** entre os seus colaboradores? Se sim, quais atividades ela promove neste sentido? Se não, você gostaria que ela promovesse quais ações nesse sentido?

- (d) Considerando as 3 perguntas do critério **equilíbrio** acima, numa escala onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, marque com uma X a nota que você daria para a sua organização neste critério.

() 1 - Péssimo

() 2 - Ruim

() 3 - Regular

() 4 - Bom

() 5 - Ótimo

(2) Sobre o tema **SALÁRIO E BENEFÍCIOS**:

- (a) Você considera o **pacote de benefícios** oferecido pela sua organização atraente? Se sim, comente e exemplifique. Se não, o que você gostaria que ela oferecesse que não oferece?

- (b) Com base no setor em que atua (petróleo e gás), você considera a sua organização competitiva no mercado em termos **salariais**? Se sim, justifique. Se não, justifique também.

-
-
-
- (c) A organização apoia o seu **desenvolvimento profissional e pessoal** (por ex. desenvolvimento de competências, treinamentos técnicos, treinamentos comportamentais, etc...)? Se sim, quais ações ela promove neste sentido? Se não, você gostaria que ela promovesse quais ações nesse sentido?
-
-
-

- (d) Considerando as 3 perguntas do critério **salário e benefícios** acima, numa escala onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, marque com um X a nota que você daria para a sua organização neste critério.

() 1 - Péssimo

() 2 - Ruim

() 3 - Regular

() 4 - Bom

() 5 – Ótimo

- (3) Sobre o tema **ESTABILIDADE E PROMOÇÕES**:

- (a) Como é a **rotatividade e estabilidade** na sua organização? Esse é um assunto que te preocupa? Se sim, comente, se não, comente também.
-
-
-

- (b) Sua organização tem um **plano de carreira**? Se sim, este plano acontece na prática? Se não, o quanto isso te incomoda?
-
-
-

- (c) Na sua organização, você considera que **promoções** são consideradas pela meritocracia? Se sim, comente e exemplifique, se não, comente e exemplifique também.
-
-
-

- (d) Considerando as 3 perguntas do critério **estabilidade e promoções** acima, numa escala onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, marque com um X a nota que você daria para a sua organização neste critério.

- () 1 - Péssimo
- () 2 - Ruim
- () 3 - Regular
- () 4 - Bom
- () 5 – Ótimo

(4) Sobre o tema **GERÊNCIA E LIDERANÇA**:

- (a) Você considera a **liderança** na sua organização satisfatória? Ela reconhece o seu trabalho? Se sim, comente e exemplifique. Se não, comente e exemplifique também.

- (b) Você admira, confia, aprende com a sua **gerência**? Se sim, comente e exemplifique. Se não, comente e exemplifique também.

- (c) Você considera a **estrutura hierárquica** (chefes e subordinados a que está vinculado) eficiente? Se sim, comente e exemplifique. Se não, comente e exemplifique também.

- (d) Considerando as 3 perguntas do critério **gerência e liderança** acima, numa escala onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, marque com um X a nota que você daria para a sua organização neste critério.

- () 1 - Péssimo
- () 2 - Ruim
- () 3 - Regular
- () 4 - Bom
- () 5 – Ótimo

(5) Sobre o tema **CULTURA EMPRESARIAL**:

- (a) Você está satisfeito com a **cultura organizacional** da sua organização (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra)? Se sim, justifique. Se não, justifique também.

- (b) Os **padrões éticos** da sua organização afetam a sua percepção sobre a organização de alguma forma? Se sim, justifique. Se não, justifique também.

- (c) Dentro de um **ambiente multinacional** pode haver influências de outras culturas no clima organizacional. Pensando na sua organização, você considera que essas influências prejudicam ou agregam valor para organização? Se sim, justifique. Se não, justifique também.

- (d) Considerando as 3 perguntas do critério tema **cultura empresarial**, numa escala onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, marque com um X a nota que você daria para a sua organização neste critério.

- () 1 - Péssimo
() 2 - Ruim
() 3 - Regular
() 4 - Bom
() 5 – Ótimo

- (6) – Sobre a **diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas** sobre o **clima organizacional** na organização:

- (a) Considerando os 5 critérios acima, **EQUILÍBRIO, SALÁRIO E BENEFÍCIOS, ESTABILIDADE E PROMOÇÕES, GERÊNCIA E LIDERANÇA** e **CULTURA EMPRESARIAL**, você acha que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização onde você trabalha? Numa escala onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, marque com um X a nota que mais se enquadra na sua percepção.

- () 1 - Discordo totalmente
() 2 - Discordo
() 3 - Não concordo e nem concordo
() 4 - Concorde
() 5 - Concorde totalmente

- (b) Se sua resposta foi sim, marque com um X qual ou quais desses 5 critérios (pode marcar 1 ou até todos) você entende que há diferença entre a percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas sobre o clima organizacional na organização onde você trabalha.

- () Equilíbrio
- () Salário e benefícios
- () Estabilidade e promoções
- () Gerência e liderança
- () Cultura empresarial

(c) Ainda sobre essa pergunta 5, você gostaria de justificar sua resposta?

7.2 Apêndice II: Texto do e-mail enviado aos entrevistados apresentando a pesquisa de campos quali-quantitativa

Prezados Senhores e Senhoras,

Sou aluna do Mestrado em Administração da UNIGRANRIO (PPGA) e estamos realizando um Projeto de pesquisa sobre o clima nas organizações de Petróleo e Gás do Rio de Janeiro, sob o título “Clima organizacional: uma avaliação comparativa da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas das organizações do setor de Petróleo e Gás”.

Esta pesquisa está sendo conduzida por mim (Liliane Belo) com orientação de professores e pesquisadores

É nossa intenção realizar uma avaliação comparativa da percepção dos colaboradores das áreas produtivas e administrativas das organizações do setor de Petróleo e Gás, por meio de um trabalho de tese de mestrado que está sendo desenvolvido por mim e pela minha orientadora (Deborah Zouain).

Acreditamos que sua participação pode trazer uma contribuição significativa para o tema da pesquisa. Para tal, estamos encaminhando um questionário, que acreditamos não exigir mais do que 30 minutos para ser respondido.

Para responder por e-mail, encaminhar para: liliane_bello@hotmail.com

TELEFONES: (021) 98089-5999

Todos os dados informados serão tratados com total confidencialidade pelo pesquisador e pela Universidade, devendo-se destacar que os resultados serão apresentados de forma consolidada de todos os respondentes, sem qualquer possibilidade de identificação de informações específicas de cada respondente ou empresa participante da pesquisa.

Após a conclusão da pesquisa e sua homologação pela UNIGRANRIO, caso seja do interesse da empresa participante na pesquisa, teremos o maior prazer em enviar cópia do trabalho.

A sua participação é vital para o sucesso do trabalho e, portanto, contamos com a sua adesão ao nosso trabalho e com o máximo de subsídios que possam nos fornecer.

Qualquer dúvida quanto ao questionário ou outras informações sobre o trabalho, não hesitem em me contatar.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Atenciosamente,

Liliane Bello