

A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E SEUS ASPECTOS CORRELATOS NA ORGANIZAÇÃO PETROBRÁS

Horácio Nelson Hastenreiter Filho*

RESUMO

Esta pesquisa está associada ao estudo da satisfação no trabalho dos empregados da PETROBRAS. Baseada em um ranking de seus vinte e sete órgãos operacionais que formam um contingente aproximado de 30.000 empregados, foram selecionados seis órgãos que classificaram-se claramente acima ou abaixo dos resultados padrões, após um tratamento estatístico dos dados. Estes seis órgãos foram analisados, no sentido de identificar os fatores causadores dos desvios em relação ao nível médio de satisfação da companhia. De uma representativa amostra de 600 empregados, foram obtidos 400 questionários respondidos. Complementarmente, foi conduzida uma pesquisa de campo no sentido de complementar o trabalho quantitativo. Espera-se, a partir dos resultados, contribuir com a política de recursos humanos da PETROBRAS.

ABSTRACT

This research is concerned with motivation of PETROBRAS's employees. It is based upon a ranking of its twenty seven operational units (about thirty thousand employees). Based upon this ranking those six units clearly above or below standard results, in a statistical sense, were analysed in deep. This analysis was intended to show which factors caused that deviation from PETROBRAS standards. From a representative sample of six hundred employees (of those six units) four hundred answered a questionnaire. Also a qualitative analysis was conducted in order to clarify some of the conclusions taken from the quantitative work. The results are expected to the development of PETROBRAS policies towards human resources.

*Mestre em Administração pelo NPGA/EAUFBA, Prof da Faculdade Rui Barbosa e da Escola Bahiana de Administração

Diversos estudos na área do comportamento organizacional têm como foco principal a questão da motivação. A presente pesquisa aborda, a partir do referencial clássico, a questão da motivação na PETROBRAS. Esta questão, no entanto, é extremamente complexa e para ser permeada de forma satisfatória, exigiria que fossem considerados diversos aspectos acerca das generalidades e individualidades do ser humano.

O ser humano vive um estado de carência que será suprimido a partir da busca do seu correspondente fator de motivação. O ato motivacional se dá no momento de encontro entre a necessidade e o condizente fator de satisfação, determinando um estado de satisfação. Ao atender uma necessidade, outra emerge, resultando em outra conduta de busca. Dessa forma, não se deve jamais confundir as necessidades (ou motivadores) com os fatores de satisfação, já que eles são, na verdade, a antítese um do outro. Face ao exposto, optou-se por um trabalho empírico envolvendo empregados da PETROBRAS, que, ainda que não respondendo às questões centrais da contenda motivacional, permitiu identificar alguns fatores de satisfação capazes de sustentar comportamentos positivos, juntamente com outros fatores que direcionam o comportamento negativamente.

Para viabilização da pesquisa, foram estabelecidos critérios, segundo fatores presumivelmente ligados à satisfação no trabalho, para elaboração de um *ranking* com os 27 órgãos operacionais¹ da PETROBRAS que existiam em 1996. A partir deste *ranking* e após a normalização das notas finais obtidas para cada um dos órgãos, foram selecionados para uma análise mais profunda os órgãos que tiveram notas normalizadas acima da soma da média com o desvio-padrão (destaques positivos) e abaixo da diferença da média com o desvio-padrão (destaques negativos). Seis órgãos foram selecionados. Destes, três como destaques positivos e outros três como destaques negativos. Nestes órgãos selecionados buscou-se, então, os fatores causadores dos desvios em relação ao comportamento médio da PETROBRAS.

O presente estudo contempla a visão de mais de 500 empregados. Foram enviados questionários para seiscentos empregados das 6 unidades pesquisadas (aproximadamente 12% da população), tendo havido um retorno de mais de quatrocentos questionários respondidos (404, no total). Os dados quantitativos obtidos foram complementados com análises qualitativas, a partir de pesquisa de campo, durante a qual foram entrevistadas cerca de 100 pessoas.

OBJETIVOS

Como já colocado, o objetivo central deste trabalho é a determinação das principais variáveis e fatores indutores da satisfação no trabalho, a partir da organização PETROBRAS, sobretudo pela ótica de associação às ações gerenciais. Uma vez obtidas as variáveis responsáveis pelo desvio do comportamento padrão da companhia, interessa a este estudo, também, a verificação de qual é, efetivamente, este padrão. Ou seja, como está o nível geral de satisfação do empregado da PETROBRAS. E ainda, como a questão da quebra do monopólio e um possível processo de privatização estão afetando o ânimo dos empregados.

¹ Órgãos operacionais - Órgãos que possuem a atividade de operação caracterizada como atividade fim da empresa. Os órgãos operacionais que compunham a estrutura da PETROBRAS em 1996 pertenciam aos departamentos de Transporte (DETRAN), Industrial (DEPIN) e Exploração e Produção (E&P).

METODOLOGIA

SELEÇÃO DOS ÓRGÃOS

A seleção dos órgãos que foram objeto desta pesquisa foi realizada a partir de um processo de classificação envolvendo os órgãos operacionais do Departamento de Transporte(DETRAN), Departamento Industrial(DEPIN) e Departamento de Exploração e Produção (E&P) da PETROBRAS. Foram excluídos os órgãos da sede, os escritórios e os serviços para se obter maior similitude em relação aos perfis das atividades, dos empregados e do ambiente de trabalho. A formação do ranking objetivou diferenciar, através de critérios objetivos, os órgãos em relação à satisfação dos seus empregados. Ciente da impossibilidade de medir atributos altamente subjetivos, buscou-se, na escolha dos fatores, levar em consideração aspectos ligados ao clima do órgão, bem como aos seus resultados operacionais, que, se não podem ser correlacionados unicamente com os atributos pesquisados, em relação a estes são diretamente impactados e impactantes. Os fatores escolhidos estão relacionados e justificados, a seguir.

Pesquisa de Clima Organizacional

O Serviço de Recursos Humanos da PETROBRAS (SEREC) vem realizando, em intervalos de aproximadamente dois anos, pesquisas de monitoramento do clima nas diversas unidades da companhia. A pesquisa aborda diversos aspectos ligados ao contexto, ao ambiente e à satisfação com o trabalho, os quais são compreendidos como uma fotografia do clima organizacional. Dentre os critérios selecionados para a formação do ranking aqui utilizado, este é o mais importante, uma vez que abrange a avaliação de diversos fatores que exercem influência direta no nível de satisfação dos empregados. Foram consideradas como referências para a seleção as pesquisas do ano de 1996.

Item Gestão dos Recursos Humanos dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tem nos seus critérios de avaliação um capítulo específico para a gestão dos recursos humanos. A PETROBRAS que adotou o PNQ como principal instrumento de acompanhamento do resultado da Gestão pela Qualidade Total (GQT), vem realizando ciclos periódicos de avaliação nas suas unidades. A avaliação obtida por cada órgão, especificamente no capítulo 4 dos critérios do PNQ - Gestão dos Recursos Humanos - de 1996, afere a valorização atribuída aos recursos humanos, a qual é medida através da análise do seu programa de gestão.

Nota média do órgão segundo os indicadores departamentais

De forma a monitorar e estabelecer parâmetros de comparação entre o desempenho das suas unidades, os departamentos da PETROBRAS criaram indicadores específicos para os quais são atribuídas metas e/ou notas, os quais obedecem às características específicas das diferentes unidades. Este caráter vai justamente ao encontro dos fatores de avaliação exigidos para este trabalho, uma vez que a comparação entre as unidades estará expurgando, automaticamente, diferenças intrínsecas, tornando o resultado função específica de aspectos gerenciáveis, os quais estarão, de acordo com o referencial teórico adotado neste trabalho, correlacionados ao moral dos empregados nas unidades. As avaliações utilizadas para este item, referem-se ao ano de 1996, quando os órgãos operacionais da PETROBRAS estavam distribuídos entre os departamentos de Transporte (DETRAN), Refino(DEPIN) e Exploração & Produção(E&P).

Eventuais diferenças das notas absolutas dos órgãos dos diferentes departamentos, causadas por distintos níveis de dificuldade das metas, são corrigidas pelo

processo de normalização (explicação a seguir), já que a pontuação dos órgãos se dará segundo a sua posição relativa junto aos demais órgãos do departamento.

A formação do Ranking

A ponderação Qualitativa utilizada para classificação dos órgãos, consiste na atribuição de pesos para os fatores escolhidos, sendo a nota final definida pela seguinte fórmula: $\sum Fi * Pi / \sum (Pi)$, onde F_i é a nota obtida no fator i e P_i é o peso atribuído ao fator i . (Fórmula 3.1)

É possível observar que entre os fatores escolhidos e o objeto de estudo desta pesquisa, a satisfação no trabalho, há diferentes relações de causalidade. Enquanto os indicadores departamentais estão mais próximos dos efeitos causados pela satisfação e a avaliação do PNQ aponta a existência de um potencial para que esta seja efetivada, o clima organizacional é o fator que mais está correlacionado ao próprio alvo deste estudo. Deste modo, é que foram estabelecidos os pesos segundo o quadro abaixo.

Pesos atribuídos aos fatores de formação do ranking dos órgãos

Pesquisa de Clima Organizacional	Indicadores Departamentais	Gestão de RH
3	2	2

A classificação final dos órgãos é obtida através de fatores normalizados. Como as notas não estão igualmente distribuídas entre os fatores, tanto a nível de média como de variância, a normalização² dos fatores garante uma comparação mais criteriosa. No fator 2, por existirem critérios diferentes entre os departamentos, a normalização dos dados se deu no âmbito departamental. Sendo assim, são estas as notas finais normalizadas para os fatores 1, 2 e 3: Nota final 1 = $X_1 - \mu_1 / \sigma_1$, onde X_1 é a nota do órgão, μ_1 é a média e σ_1 o desvio padrão, para o fator 1 (fórmula 3.2). Nota final 2 órgãos Departamento(i) = $X_2 - \mu \text{ Departamento(i)} / \sigma \text{ Departamento(i)}$ onde X_2 é a nota do órgão, $\mu \text{ Departamento(i)}$ é a média do Departamento(i) e Departamento(i), o desvio padrão do Departamento(i), para o fator 2 (fórmula 3.3). Nota final 3 = $X_3 - \mu_3 / \sigma_3$, onde X_3 é a nota do órgão, μ_3 é a média e σ_3 o desvio padrão, para o fator 3 (fórmula 3.4)

Estabelecidas as notas normalizadas para cada fator, foi empregada a fórmula 3.1. Foram selecionados para a pesquisa aqueles órgãos que obtiveram nota final fora do intervalo $(\mu - \sigma, \mu + \sigma)$, onde μ e σ são a média e o desvio padrão finais. Aqueles órgãos que se colocaram abaixo do limite inferior $(\mu - \sigma)$ estabelecido são os destaques negativos, enquanto que aqueles que se colocaram acima do limite superior $(\mu + \sigma)$ são os destaques positivos.

A PESQUISA

Uma vez obtido o ranking dos órgãos e identificados aqueles que se destacaram positiva e negativamente quanto aos aspectos ligados à satisfação no trabalho, foi iniciada a fase do estudo efetivamente ligada ao seu objetivo principal: identificar

² A normalização de uma variável X faz com que esta seja expressa em termos da unidade reduzida $Z = (X - mm) / ss$, onde mm e ss são, respectivamente, a média e o desvio padrão da distribuição. Uma variável normalmente distribuída sempre possui média zero e variância 1, o que permite que variáveis pertencentes a diferentes distribuições possam ser comparadas, uma vez que no lugar do seu valor, o que passa a interessar é a posição que esta possui na distribuição e que é determinada pelo valor de Z .

os fatores associados a um nível mais elevado de satisfação nos órgãos que se destacaram positivamente e os fatores associados a um nível inferior ao padrão da PETROBRAS de satisfação nos órgãos que se destacaram negativamente. Para avaliação dos diversos aspectos e variáveis relacionados à satisfação no trabalho, foi aplicado um questionário o qual foi enviado para os empregados dos órgãos selecionados. A taxa de retorno do questionário variou de órgão para órgão, no entanto, o tamanho da amostra e o percentual de retorno podem ser considerados bastante satisfatórios para um trabalho empírico na área de administração. Complementarmente, foram entrevistados empregados dos órgãos selecionados.

Tabela 1 - Questionários enviados e respondidos por órgão

Órgão	Emp(A)	QE(B)	% QE	QR	% QR	% ER
DTBASA	474	60	12,66	45	75,00	9,49
DTCS	792	100	12,63	90	90,00	11,36
E&P-RNCE	2417	250	10,34	134	53,60	5,54
DTNEST	251	30	11,95	15	50,00	5,98
REPLAN	890	10	1,12	10	100,00	1,12
RPBC	1221	150	12,29	110	73,33	9,01

EMP - Quantidade de empregados, QE- Questionários entregues, QR- Questionários respondidos, ER- Empregados respondentes.

REFERENCIAL TEÓRICO

O SIGNIFICADO DO TRABALHO

A importância relativa do trabalho em relação a outras esferas, definida como centralidade do trabalho, vem sendo tema de pesquisas comparativas entre diferentes grupos, sociedades e países, revelando indícios significativos sobre os diferentes valores cultivados. Nesta pesquisa, trabalha-se com a centralidade do trabalho, buscando a correlação entre importância atribuída a este pelos empregados dos diversos órgãos e o seu nível motivacional.

Outro aspecto central no estudo do Significado do Trabalho é a hierarquização dos resultados valorizados, indicando qual é o resultado para a estrutura cognitiva pessoal, qual a relação de dependência existente com os outros produtos e até que ponto existe a predominância de um em relação a outro resultado. Na realidade, identificam quais os retornos das atividades laboriosas para o indivíduo, que podem ser: a) status e prestígio, b) retorno financeiro, c) ocupação para o indivíduo, d) possibilidade de manter contatos sociais, e) sentimento de utilidade para a sociedade, f) auto-realização com o trabalho (Bastos, 95).

A avaliação e a hierarquização dos resultados valorizados foram obtidas nas unidades pesquisadas. Os resultados foram capazes de complementar o entendimento de alguns fatores de satisfação alheios às variáveis de gestão.

COMPORTAMENTO GRUPAL

Dentro de uma organização, um indivíduo está inserido em diferentes subgrupos, desde os subgrupos menores e mais próximos, como as equipes de trabalho, até os mais abrangentes e dispersos, como a organização PETROBRAS como um todo.

Há, segundo a psicologia social, fatores cognitivos, combinados com forças motivacionais, que reduzem a identificação individual com amplos grupos superiores em relação aos grupos menores. A partir do levantamento do comprometimento nos diversos grupos e sub-grupos, identificou-se os níveis onde a identidade grupal, para os empregados das unidades estudadas, está mais reforçada dentro da companhia, desde o nível da equipe até o nível da organização.

A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL

As características próprias e peculiares de cada organização, que a caracterizam como sistema social e complexo, compõem o que se chama de Cultura Organizacional. Buscou-se captar elementos da cultura organizacional durante todo o trabalho de investigação participativa nas unidades da PETROBRAS. Em todas as entrevistas, conversas informais e interações com os empregados dos órgãos estudados, estava-se atento aos interesses ocultos, escondidos nas respostas, aos padrões e costumes refletidos nas atitudes e a todos os comportamentos que permitissem a identificação dos valores e crenças dos empregados dos órgãos estudados. Todos estes fatores são essenciais à identificação das características peculiares de cada órgão, as quais, somadas às características da região onde estão localizados (cultura regional), poderão influenciar, no nível geral de satisfação.

O conceito de clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização. Ou seja, àqueles aspectos internos da organização que levam às diferentes espécies de motivação dos seus participantes (Chiavenato, 92). Diversos aspectos são determinantes na formação do clima organizacional: a estrutura e a cultura organizacional, as oportunidades de participação, o preparo e treinamento da equipe, a liderança, a remuneração e os processos de avaliação de desempenho são algumas das variáveis determinantes do clima.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Em uma pesquisa realizada por Herzberg (68), foram levantados, entre outros, os seguintes fatores como responsáveis pela satisfação no trabalho: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e supervisão, relacionamento com o chefe, colegas e subordinados. Estes fatores foram tomados, então, como referência, na determinação das variáveis de gestão utilizadas na pesquisa.

Utilizando como referência os fatores de satisfação identificados no trabalho de Herzberg e as variáveis da pesquisa de clima realizada pela PETROBRAS/SEREC, selecionou-se as seguintes variáveis de gestão para serem abordadas no questionário: Autonomia, Comunicação, Liderança, Oportunidade de Crescimento, Reconhecimento e Recompensa e Espírito de Equipe.

RESULTADOS

Para que as diversas variáveis pesquisadas sejam analisadas à luz da influência que estas possam exercer no quadro de satisfação dos órgãos, correlacionaremos as variáveis com os resultados finais obtidos por cada órgão pesquisado e utilizados no processo de classificação. A correlação descreve ou explica a relação entre variáveis. Nas tabelas 2, 3, e 4, a correlação da variável X_i é o coeficiente de correção linear entre as variáveis X_i e Y . O valor do coeficiente de X_i é dado pela seguinte fórmula: $(\sum x_i * y) / \text{raiz}(\sum x_i^2 * \sum y^2)$, onde $x_i = X_i - \text{média da variável } X_i$ e $y = Y - \text{média da variável } Y$.

No presente estudo as variáveis pesquisadas são as variáveis independentes e os resultados finais utilizados para classificação dos órgãos são as variáveis dependentes. O coeficiente de correlação indica quanto cada uma das variáveis estudadas

explica a nota final obtida pelos órgãos, o que determina em última instância, o quanto cada variável influi no grau de satisfação dos empregados, nos órgãos estudados.

PESQUISA QUALITATIVA

Variáveis relativas ao estudo do Significado do Trabalho

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis associadas a significado do trabalho e as notas finais normalizadas dos órgãos

ÓRGÃO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Y
DTBASA	6,72	5,39	7,98	6,89	7,52	8,03	2,15	4,10	1,57
REPLAN	6,06	4,90	6,51	4,58	6,09	8,02	2,19	17,25	-0,57
E&P/RNCE	6,56	6,46	8,19	6,52	7,66	8,03	2,10	10,94	0,58
DTCS	5,10	5,04	7,56	6,00	6,30	6,03	2,42	10,97	-0,90
RPBC	5,51	5,05	7,97	5,69	6,95	7,07	2,53	10,26	-0,90
DTNEST	6,60	5,11	7,72	7,11	7,66	7,49	2,14	14,23	0,58
MÉDIA	6,09	5,32	7,66	6,132	7,03	7,45	2,25	11,29	0,06
Correlação	0,896	0,474	0,433	0,730	0,780	0,640	-0,767 (*)	-0,540	

X1= Média para Status e Prestígio, X2= Média para Retorno Financeiro, X3= Média para Ocupação de Tempo, X4= Média para Contatos Sociais, X5= Média para Utilidade para a sociedade, X6 = Média para Auto-realização, X7= Média para a hierarquia do Trabalho entre as principais esferas da vida, X8= Percentual de empregados que colocam o trabalho como a esfera mais importante da sua vida, Y= Nota final normalizada do órgão

* - A correlação entre as variáveis era presumivelmente negativa, uma vez que quanto menor é a variável X1, maior é a importância atribuída ao trabalho.

Interpretação dos Resultados

Entre as variáveis relativas a resultados obtidos com o trabalho, foram avaliadas como as mais importantes³ o Retorno Financeiro e a Auto-Realização. As variáveis que tiveram melhor avaliação foram Ocupação de Tempo e Auto-realização. No entanto, a variável que apresentou maior correlação com a nota obtida na classificação dos órgãos, foi Status e Prestígio (0,896), vindo a seguir a variável Utilidade para a Sociedade (0,780). As demais não apresentaram correlação significativa.

Em relação aos resultados específicos dos órgãos, cabe destacar a média das avaliações dos empregados da REPLAN para a variável Auto-realização (8,02), praticamente igual aos valores atribuídos pelos empregados do DTBASA e do E&P/RNCE (8,03), órgãos que lideraram o *ranking*. Este resultado vai ao encontro da dissonância entre a má classificação e o ambiente percebido na pesquisa de campo da REPLAN, reforçando a situação apresentada de atendimento aos níveis mais elevados de necessidades (avaliação positiva para auto-realização), sem a satisfação de fatores ligados aos níveis mais básicos (avaliação negativa para remuneração), o que de alguma forma, contraria os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow.

Observou-se uma correlação média (-0,767) entre a centralidade no trabalho e as notas finais obtidas por cada órgão. Na hierarquização do trabalho em relação às demais esferas da vida, houve uma unanimidade entre os órgãos, em classificá-la como a segunda mais importante, perdendo, apenas, para a família. Quando busca-se a correlação entre percentual de empregados que coloca o trabalho como a esfera

³ Variáveis mais importantes são aquelas que tiveram vários número médio de citações quando comparadas com cada uma das outras cinco variáveis

mais importante da sua vida, e o ranking dos órgãos, observa-se uma fraca correlação negativa (-0,540), determinada, principalmente, pelo resultado do DTBASA (4,1%), o menor percentual entre todos os órgãos. Contudo, o valor negativo, longe de apontar que a preferência pelo trabalho reflete um menor grau de satisfação, apenas reforça a inexistência de correlação entre a opção pelo trabalho em relação às demais esferas da vida e a satisfação no trabalho.

Variáveis relativas à gestão do órgão

Tabela 3 - Correlação entre as variáveis associadas à gestão do órgão e as notas finais normalizadas dos órgãos

ÓRGÃO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
DTBASA	6,90	7,62	7,73	6,50	6,27	7,34	1,57
REPLAN	6,72	5,85	6,42	5,25	5,65	5,34	-0,57
E&P/RNCE	5,54	5,96	6,58	5,54	5,47	6,12	0,58
DTCS	4,86	5,06	5,24	3,79	3,37	3,96	-0,90
RPBC	6,02	5,45	6,13	4,55	4,03	5,19	-0,90
DTNEST	5,96	6,70	7,26	5,01	4,78	6,09	0,58
MÉDIA	6,00	6,10	6,56	5,10	4,93	5,67	0,06
Correlação	0,454	0,930	0,891	0,860	0,760	0,930	

X1= Média para Autonomia, X2= Média para Comunicação, X3= Média para Liderança, X4= Média para Oportunidade de Crescimento, X5= Média para Reconhecimento e Recompensa, X6= Média para Espírito de Equipe, Y= Nota final normalizada do órgão

Interpretação dos Resultados

Havendo uma interseção entre as variáveis de gestão avaliadas nesta pesquisa e na pesquisa de clima do SEREC, já era esperada uma forte correlação entre estas variáveis e o *ranking* dos órgãos, uma vez que as notas do clima foram o fator de maior peso para obtenção da nota final utilizada para classificação. Apesar disso, alguns aspectos são destacados a partir da tabela 3 que consolida os resultados destas variáveis nos órgãos pesquisados.

Dentre as variáveis ligadas à gestão, as mais valorizadas pelos empregados foram "Oportunidade de Crescimento" e "Reconhecimento e Recompensa". As que obtiveram melhor avaliação foram "Comunicação" e "Liderança", sendo destinadas as piores avaliações para "Oportunidade de Crescimento" e "Reconhecimento e Recompensa", fato que intensifica a importância da avaliação negativa a elas atribuídas. Entretanto, as maiores correlações entre *ranking* e avaliação das variáveis se deram para os aspectos "Comunicação" e "Espírito de Equipe", sendo "Autonomia" a única variável que não apresentou correlação significativa neste grupo. Diante destas informações os seguintes pontos podem ser ressaltados:

1. A empresa, através de suas unidades, possui uma política de reconhecimento, recompensa e oportunidade de crescimento muito aquém da importância que é atribuída a estas variáveis pelos seus empregados. Em todos os órgãos pesquisados estes foram os itens de pior avaliação.

2. A variável "Autonomia", a menos valorizada de uma forma geral, foi a de mais baixa correlação, reforçando a menor importância atribuída pelos empregados a esta variável.

3. A variável "Espírito de Equipe" foi a que apresentou a maior dispersão, destacando-se o resultado obtido pelo DTCS, bastante abaixo das avaliações dos demais órgãos. A forte correlação desta variável com a classificação final (0,93) demonstra o

importante impacto que o ambiente de trabalho pode causar na satisfação dos empregados.

4. As variáveis "Comunicação" e "Liderança" demonstram uma forte correlação com o ranking final dos órgãos, indicando que apesar de não serem as mais importantes na visão dos empregados, estão entre as mais efetivas na diferenciação da gestão dos órgãos.

Comprometimento grupal

Tabela 4 - Correlação entre as variáveis associadas a comprometimento grupal e as notas finais normalizadas dos órgãos

ÓRGÃO	X1	X2	X3	X4	X5	Y
DTBASA	5,57	5,83	5,53	5,68	5,55	1,57
REPLAN	5,31	5,40	5,09	5,73	6,08	-0,57
E&P/RNCE	5,82	5,60	5,62	5,73	6,03	0,58
DTCS	5,01	4,43	4,37	4,71	5,15	-0,90
RPBC	5,85	5,23	5,09	5,65	5,94	-0,90
DTNEST	4,85	4,38	4,07	4,59	4,85	0,58
MÉDIA	5,40	5,14	4,96	5,34	5,60	0,06
Correlação (*)	0,344	0,771	0,769	0,450	0,020	

X1= Média para comprometimento com a companhia, X2= Média para comprometimento com o órgão, X3= Média para comprometimento com a divisão, X4= Média para comprometimento com o setor, X5= Média para comprometimento com a equipe,
Y = Nota final normalizada do órgão

(*) - Para cálculo desta correlação foram excluídas as médias do DTNEST, por razões que serão expostas a seguir.

Interpretação dos resultados

O DTNEST, terceiro colocado na classificação dos órgãos apresentou o resultado mais baixo, com relação a comprometimento, entre todos os órgãos pesquisados, para todos os grupos avaliados.

Tendo em vista que as pesquisas realizadas no DTBASA, REPLAN, E&P/RNCE, DTCS e RPBC se deram nos meses de janeiro e fevereiro/98 e que no DTNEST esta ocorreu em junho/98, há de se recorrer à diferença de contexto que será levantada no item seguinte, o qual discorre sobre outros fatores importantes para análise dos resultados deste órgão. O quadro turbulento e de indefinição certamente provocou impacto mais profundo no sentimento de comprometimento com a organização do que nas demais variáveis, já que enquanto estas expressam uma avaliação da organização e dos impactos desta na vida laborativa, a primeira expressa um sentimento pessoal do empregado para com a organização, a qual está mais sujeita a aspectos subjetivos e sentimentos momentâneos.

Deste modo, na tabela 4, foram expurgados os resultados do DTNEST, o que provocou sensíveis alterações na tabela de correlações. São os dados desta tabela que estão sendo referenciados na análise abaixo.

As variáveis da primeira e última coluna, correspondentes ao comprometimento com a companhia e com a equipe, apresentam um nível muito baixo de correlação com o ranking dos órgãos (0,34 e 0,02, respectivamente). Fatores não necessariamente indicadores de motivação estabelecem um comprometimento dos empregados com este grupos. No primeiro caso, pelo distanciamento existente entre a imagem

simbólica da PETROBRAS, positiva para a maioria, e as insatisfações experimentadas pelos empregados no seu trabalho, a primeira é preservada, mesmo quando percebe-se um discurso contrário aos níveis mais altos da administração da companhia. No segundo caso, o comprometimento com a equipe pode reverter-se, inclusive, em ações contrárias aos interesses da companhia ou do órgão, porém, que atendam a interesses corporativos do grupo.

O comprometimento com o setor, apesar de inferior ao comprometimento com o grupo em cinco dos seis órgãos pesquisados, apresenta valores próximos a este em todos os órgãos. Principalmente nos setores de menor lotação, o setor, como grupo, acaba se confundindo com o próprio grupo de trabalho.

É justamente no comprometimento com o órgão e com a divisão que mais se identifica o comprometimento com o trabalho em si. Mais concretos e menos simbólicos como entidades do que a companhia e menos personificadas que os grupos identificados como setor e grupo de trabalho, o órgão e a divisão incorporam todas as características que os tornam, para os empregados, as representações mais reais do patronato e dos compromissos mútuos de trabalho. É, então, esperada a maior correlação com a classificação final, lograda por estes grupos (0,771 e 0,769, respectivamente).

PESQUISA QUALITATIVA

Órgãos que se destacaram positivamente

DTBASA

Bergamini (1990) utilizou uma tipologia para liderança, composta pelos estilos de participação, ação, manutenção e conciliação. Cada trabalhador, encontrando condições próprias para a sua ação, dentro do estilo que é mais afeito às suas características, estaria, naturalmente, mais motivado para o exercício do seu trabalho. Dentre os grupos propostos, a nova liderança do DTBASA tinha seu estilo marcado pela conciliação.

O líder conciliador tem, freqüentemente, características como a flexibilidade, o otimismo, a crença nas pessoas e a habilidade diplomática. A soma destes atributos torna o seu possuidor uma pessoa com grande habilidade para a conquista da harmonização. O indivíduo que marca o seu estilo pela conciliação valoriza a convivência harmoniosa, a importância do grupo, um ambiente leve e a flexibilidade das pessoas. O corpo gerencial do DTBASA, em 1996, era formado, em sua maioria, por empregados jovens, com menos de 40 anos de idade e, em média, 10 anos de trabalho na companhia. Contraposto ao corpo gerencial dos anos 80, observou-se uma renovação total das pessoas e do estilo de gerenciar. A melhoria no relacionamento, a menor resistência às mudanças, a valorização do trabalho em equipe, já eram pontos que vinham sendo reforçados como valores da gestão DTBASA.

A figura do novo líder e a sua característica conciliadora serviram, então, como catalisadores de transformações que já estavam em curso, as quais foram reforçadas, fundamentalmente, pelo caráter harmonizador do novo líder. Entre os aspectos mais destacados das entrevistas com os empregados merecem relevo a ênfase na comunicação, a credibilidade da figura do superintendente, o fortalecimento do espírito de equipe e o estilo participativo de gerência. Em relação à comunicação e à gerência participativa, cabe destacar os diversos programas específicos que foram criados buscando estimular a comunicação tanto no sentido empresa-empregado (up-down), como no sentido empregado-empresa (bottom-up).

E&P/RNCE

O ambiente de trabalho se mostrou bom, havendo, entretanto, nos núcleos, sinais significativos de descontentamento com a gestão do órgão. Apesar disso, a maioria dos empregados se disse satisfeita com o trabalho e foram categóricos ao negar a disposição em trocar a E&P/RNCE por outra unidade da PETROBRAS, caso lhes fosse dada oportunidade de escolha.

Paradoxalmente à surpresa causada pela revelação do E&P/RNCE como um dos órgãos que teriam um maior potencial para a satisfação, manifestada por um grande contingente dos entrevistados, verificou-se que o órgão possui a melhor avaliação para o grupo de variáveis classificadas como Resultados Valorizados do trabalho. Ou seja, apesar de não assumirem como positiva a gestão do órgão, os empregados estão satisfeitos com os resultados pessoais que o trabalho lhes retorna.

No decorrer da pesquisa, três fatores se destacaram fortemente, tendo sido observados em maior ou menor escala, em todas as áreas do órgão: a alta satisfação com a região onde moram (principalmente para os empregados que moram em Natal), a satisfação com o retorno financeiro obtido do trabalho e o orgulho com os bons resultados do órgão, com reflexo evidente na auto-realização com o trabalho.

DTNEST

O DTNEST, ligado à área de transporte do departamento de abastecimento, sofre com o momento de indefinições, causado pela criação da subsidiária na área de transporte (TRANSPETRO)⁴. Apesar de, até o momento, não estar claro como se dará o processo de transição, medidas duras e causadoras de impacto já estão sendo tomadas, como a ênfase na redução de custos e a extinção de diversos sub-órgãos que compunham a estrutura formal do DTNEST. Esta situação é, sem dúvida, responsável pela diferença entre as avaliações médias obtidas na pesquisa e os resultados esperados diante da posição ocupada no *ranking* dos órgãos.

Retornando ao ano de 1996, um dos fatores que explicaria o nível de satisfação dos empregados do DTNEST seria o seu processo de Gestão pela Qualidade Total (GQT). Sendo um dos primeiros órgãos da companhia a adotar o modelo, tornou-se "benchmarking" na PETROBRAS, obtendo a maior pontuação no primeiro e no segundo ciclo de avaliações internas dos órgãos, segundo os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Durante a implantação da GQT, muitas ações promovidas pelo DTNEST foram merecedoras de destaque, não só no âmbito da companhia, como nos fóruns especializados em Qualidade Total. Vídeos promocionais feitos pelos empregados, como o "Canta Qualidade" e "A Escolinha de Qualidade" foram reproduzidos e exibidos em diversos painéis e seminários sobre o tema, em várias regiões do país. Estas iniciativas tiveram efeito duplo, já que além da motivação causada pela repercussão externa, o próprio processo de elaboração dos vídeos alavancou a participação de grande parte do contingente do órgão.

Órgãos que se destacaram negativamente

REPLAN

Neste órgão ficou evidente a visão crítica que possuem os empregados no seu relacionamento com a empresa. Alguns empregados demonstram um claro sentimento de antagonismo à empresa motivado pela deterioração dos benefícios oferecidos. Este aspecto talvez seja o mais importante na explicação da colocação obtida pelo órgão na classificação do potencial para a motivação.

A insatisfação em relação à remuneração, sendo esta o aspecto mais destacado entre os resultados valorizados do trabalho, e da perda de poder aquisitivo foi quase que generalizada. Localizada em uma região de poder aquisitivo e custo de vida mais elevados, muitos empregados da REPLAN frisaram a urgência da adoção na companhia de uma política salarial diferenciada, que leve em consideração o custo de vida e os salários médios praticados na região do órgão.

Cabe ressaltar que a explicação da maior exigência em relação ao valor da remuneração por parte dos empregados da REPLAN, pode ser complementada pelo

⁴ Há uma possibilidade de que o processo de privatização de campanha se inicie com a áreas de transporte. Processo esse que seria facilitado com a existência de um subsidiário para estudar

maior nível cultural dos mesmos, o qual pôde ser apreendido pela postura e modo de se expressar durante as entrevistas.

DTCS

No DTCS, à medida que se desenrolavam as entrevistas, ficava clara a situação de desconforto dos empregados em relação à gestão da unidade. Entre os principais pontos levantados pelos empregados destacam-se a forte presença da hierarquia e o distanciamento entre os gerentes e os subordinados. Naturalmente, esta postura gerencial repercute seriamente no processo de comunicação. Apesar do discurso de necessidade de melhoria da comunicação, o observado na prática, entretanto, deixa claro que os empregados ainda não foram capazes de percebê-la, pela inexistência de um canal de comunicação fiel, autêntico. Nos casos de insatisfação com o nível hierárquico superior, a super-valorização da hierarquia impede que esta seja levada a outras instâncias.

A comunicação institucional também é percebida como insatisfatória pelos empregados. Há uma profunda carência de informações sobre os rumos do órgão e da companhia. Com o processo de criação da subsidiária para a área de transporte, na qual o DTCS está inserida, o nível de ansiedade por informações sobre o futuro do órgão aumentou substancialmente. Apesar de reconhecerem que há um quadro de indefinição e que mesmo os gerentes estão a reboque e desinformados em relação à condução do processo, os empregados clamam por ficar a par, ao menos, dos cenários possíveis. Há um sentimento de desorientação geral em relação ao destino do órgão.

RPBC

A história recente da RPBC está marcada pela greve dos petroleiros de maio de 1995. Uma greve de ocupação, extremamente forte e abrangente, que afetou significativamente a relação entre a RPBC e os seus empregados. No que tange à gestão houve uma grande mudança nos quadros gerenciais com redefinições de valores e atitudes causadoras de impactos em todos os níveis da organização. A postura gerencial exigida a partir de então, requer uma cobrança do gerente sobre o empregado, em relação ao seu posicionamento na relação sindicato-empresa. Ou seja, assumiu-se o antagonismo entre as partes, cabendo ao empregado definir "de que lado ele está" e ao gerente esclarecer os reflexos para o empregado da escolha feita.

Os empregados reconhecem que há esforço para a promoção da abertura. No entanto, percebem esta abertura voltada apenas à discussão de problemas individuais de menor relevância, não havendo espaço para a discussão das mudanças significativas pelas quais o órgão vem passando, e que refletem em todos os empregados.

Diversos empregados manifestaram insatisfação quanto ao que denominaram exageros da política de redução de custos. Outros queixaram-se que o foco desta política não está voltado para os reais problemas do órgão. A insatisfação é aumentada quando há a comparação da RPBC com as demais unidades da PETROBRAS. Muitos empregados demonstram compreensão da necessidade de reduzir custos e torná-los competitivos no mercado. No entanto, experimentam um sentimento de injustiça quando se comparam às demais unidades da PETROBRAS, onde, na visão dos entrevistados, os ajustes vêm sendo menos radicais. A política de redução de custos se reflete também no exercício da autonomia pelos empregados. Com medo de tomar decisões que demandem custos, as pessoas as repassam, sempre que possível, ainda que estejam, normativamente, ao seu nível.

CONCLUSÕES

A necessidade de realizar é intrínseca ao ser humano, haja visto a necessidade mais essencial de ter realizações a mostrar, a qual atende a um dos instintos mais básicos do ser humano que é o de competir e sobressair. Nos resultados analisados foi

verificada a veracidade desta constatação que se torna mais saliente quando se observa mais detalhadamente os destaques abaixo:

"Status e Prestígio" apresentou-se como a variável de maior correlação entre os resultados valorizados do trabalho. Quando um empregado avalia o status e o prestígio concedido pelo seu trabalho, a visão extrapola a organização, alcançando também o status e o prestígio que percebe obter, a partir de seu trabalho, de toda a sociedade. Daí, a explicação da boa avaliação desta variável no E&P/RNCE, órgão sediado no Rio Grande do Norte, onde o prestígio da companhia e dos seus empregados perante a comunidade superam largamente a média nas demais regiões do país.

"Oportunidade de Crescimento" e "Reconhecimento e Recompensa" foram as variáveis de gestão mais valorizadas pelos empregados. Uma vez que o Plano de Cargos e Salários é centralizado na PETROBRAS, os órgãos têm uma ação limitada em relação a estas variáveis. No entanto, pequenas ações nestas áreas são capazes de funcionar como grandes impulsionadoras, como observado em programas do DTBASA, destinados a recompensar, ainda que de forma tímida, empregados que se destaquem.

Em relação aos resultados do comprometimento com os diversos grupos, há de se destacar os diferentes significados que estão associados a cada grupo. É assim que se compreende o comprometimento dos empregados da PETROBRAS a partir do valor simbólico que esta possui quando não está representada por pessoas e gerentes. Da mesma forma, os resultados indicam que o comprometimento com o grupo de trabalho, apesar de indicativo de bem-estar em relação ao ambiente, e, como tal, importante para a satisfação dos empregados, é, muitas vezes, resultante de corporativismo e de convergência de ações e posturas até mesmo antagônicas aos interesses da organização.

O comprometimento com os grupos formais das unidades (Órgão, Divisão e Setor) demonstrou ser mais relevante na determinação do grau de comprometimento com o trabalho em si. E é justamente tal fato que irá denotar o nível e a qualidade de ação gerencial, no sentido de canalizar e estender a necessidade humana de diferenciação para grupos maiores, a qual, então, se daria através dos resultados do setor, da divisão e do órgão. Ou seja, é determinante para o comprometimento com esses grupos, a capacidade gerencial de compartilhar com o grupo os resultados, enfatizando e identificando a participação individual, permitindo, assim, que do sucesso do grupo, o indivíduo capitalize a sua parcela individual.

A fraca relação entre centralidade e satisfação no trabalho aponta que nem os empregados que colocam o trabalho como a esfera mais importante da vida são necessariamente os mais satisfeitos em relação a este, nem aqueles que priorizam as demais esferas da vida estão menos satisfeitos em relação ao trabalho.

Além das observações genéricas, ligadas às características intrínsecas e aos aspectos psicológicos dos seres humanos, o presente estudo deparou-se com causas das mais diversas para a explicação dos níveis de satisfação dos empregados nos órgãos pesquisados. É assim, que se fosse escolhido um fator preponderante para explicar o nível de satisfação em cada órgão, seriam obtidos seis fatores diferentes. O conflito sindicato-gerência na RPBC, a baixa remuneração na REPLAN e a incerteza quanto ao futuro no DTCS responderiam pela classificação destes órgãos na camada inferior do ranking. Enquanto isso, a liderança no DTBASA, o bom desempenho do órgão no E&P/RNCE e o GQT no DTNEST colocaram estes outros na camada superior do ranking.

Uma análise geral da organização PETROBRAS deixa claro que, apesar dos diferentes graus de satisfação com o trabalho nos órgãos, o quadro geral da empresa não é muito positivo neste aspecto. O novo discurso de necessidade de inserção da companhia no mundo globalizado e competitivo, sobretudo após a quebra do monopólio e diante da perspectiva de privatização a médio prazo, soam "esquizofrênicos" diante do atual modelo de gestão das pessoas, cuja praxe se dá nos moldes públicos. A baixa perspectiva de diferenciação na carreira e, do outro lado, uma forte estabilidade no emprego, criam uma compreensível zona de acomodação.

Inúmeras outras constatações surgem dos resultados obtidos e podem auxiliar a entender o comportamento dos empregados da PETROBRAS e os mecanismos en-

volvidos na determinação da satisfação destes para o trabalho. Em relação ao entendimento das diferenças nas gestões e o impacto destas na satisfação dos empregados, entende-se que o foco situa-se em posição intermediária a duas outras possibilidades de estudo para o mesmo tema. Abrindo-se o foco e estudando a questão da satisfação no trabalho em diferentes organizações, estariam em análise um leque maior de fatores como remuneração, formas de ascensão na carreira e outros, que, na organização estudada, estavam delimitados pela política central de recursos humanos e não se diferenciavam entre as unidades estudadas. No sentido contrário, lançando-se um "zoom" sobre a organização, seria possível identificar as pequenas sutilezas que, mesmo sob um conjunto de regras comuns ainda mais abrangentes, apontariam as diferenças na satisfação dos empregados das diferentes áreas funcionais da mesma unidade.

Resta, por fim, estender a importância do presente trabalho além do seu objetivo teleológico. Para se ter mais produtividade é necessário se ter mais felicidade no papel profissional (Gaudêncio, 1996). E a felicidade, ou busca da realização pessoal, não pode e não deve ser relegada a segundo plano, em um trabalho na área de administração. Apesar da razão instrumental que impera nesta ciência, não se deve esquecer que como ciência social, esta não pode prescindir da visão das pessoas como indivíduos e do conjunto de pessoas como sociedade, que são enfim a razão de ser deste tipo de ciência. No mundo existem, basicamente, coisas e pessoas (Immanuel Kant apud Gaudêncio, 1996), saber diferenciá-los é condição "sine qua non" para trabalhar com as ciências sociais.

BIBLIOGRAFIA

- AMADO, Giles; FAUCHEX, Claude. Mudança Organizacional e Realidades Culturais: Contrastes Franco-Americanos. In O Indivíduo na Organização. Atlas, 1993.
- BASTOS, A.V.B. e Brandão, M.G.A.(1993). Antecedentes de Comprometimento Organizacional em Organizações Públicas e Privadas. Anais do 17o. ENANPAD - vol.9. - Organizações. Salvador, ANPAD: [102, 116].
- BASTOS, Virgílio Bittencourt B. Significado do Trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, nº 6, nov./dez.1995, p. 20-29 (1995b).
- BERGAMINI, C. W., CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990
- CHANLAT, J-F. (1992). Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas.São Paulo: Atlas, p.21-45.
- DELA COLETA, J. A. (1982). Atribuição de Causalidade: Teoria e Pesquisa. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.
- GAUDÊNCIO, Paulo. Motivação nas Organizações. Vídeo da palestra proferida no auditório da PETROBRAS/REPLAN. Paulínea, 1996.
- MEANING OF WORKING RESEARCH TEAM. The meaning of working. London, Academic Press, 1987.