



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS,  
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS.  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GABRIELA BRAUNA COSTA**

**COMPENSAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

**FORTALEZA**

**2021**

GABRIELA BRAUNA COSTA

COMPENSAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C872c Costa, Gabriela Brauna.  
COMPENSAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: : UM OLHAR EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA /  
Gabriela Brauna Costa. – 2021.  
54 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

1. Clima organizacional. 2. Compensação. 3. Instituição pública. I. Título.

CDD 651.3741

---

GABRIELA BRAUNA COSTA

COMPENSAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Joelma Soares da Silva

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Joelma Soares da Silva (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Freitas de Sousa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha amada mãe.  
Aos que lutam pela educação pública.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todas as professoras e todos os professores, universitários e movimentos que militaram e se manifestam a favor da educação pública de qualidade. Graças a isso, pude vivenciar a universidade durante esses anos, tendo diversas oportunidades na comunidade acadêmica.

Agradeço também a Prof.<sup>a</sup> Dra. Joelma Soares da Silva, por ter me acolhido e orientado em meio a tantas crises. Obrigada por diversas vezes me proporcionar conhecimento, acolher minhas ideias e se dedicar a elas corrigindo, melhorando.

Às professoras participantes da banca examinadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Freitas e Prof.<sup>a</sup> Me. Regina Soares pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

À minha família que me ajudou de diversas formas na caminhada educacional. Maura Claudino, Nara Brauna por toda a vivência e compartilhamento humano e acadêmico. Minha sobrinha Sophia e sobrinho Rafael que sempre me deram a alegria que eu precisava para seguir. E minha mãe, Maria do Socorro, que dedicou sua vida à minha, na esperança de que eu tivesse algo melhor.

Aos meus amigos e amigas, de forma muito particular o Elivelto e a Yana, por uma amizade única. Obrigada pelo consolo, pelos choros e risos que vivemos. Agradeço também ao Alan, a Gyovanna e a Sara, por também estarem comigo neste caminho e terem sido família.

Agradeço às minhas amigas Aline Soares, Bruna Santiago e ao meu amigo Warley Souza por me apoiarem e dividirem comigo as alegrias e as dores durante tantos anos. Ao Rafael B., Felipe F., às mulheres do Coletivo Feminista Classista Ana Montenegro, ao marxismo-leninismo pelas inúmeras contribuições e ensinamentos, não seria o mesmo sem vocês.

“O processo de trabalho [...] é condição natural eterna da vida humana, sem depender, portanto, de qualquer forma dessa vida, sendo antes comum a todas as suas formas sociais.”  
(Karl Marx).

## RESUMO

As organizações podem ter um sistema de recompensas diferenciado para seus colaboradores, principalmente as organizações públicas que contratam por diferentes regras e legislações. Alguns desses colaboradores têm a mesma carga horária e funções similares, mas recebem salários menores por não serem efetivos. Diante disso e dada a influência das compensações para os (as) trabalhadores (as) e logo, para o ambiente de trabalho, o objetivo dessa pesquisa é identificar as percepções dos colaboradores da organização pública “Alfa” sobre as compensações e o clima organizacional da mesma. O presente estudo tem natureza descritiva e empregaram-se métodos de abordagem quantitativa. Além disso, foi feita uma análise documental acerca da pesquisa de clima organizacional realizada na Alfa em 2018. A análise dos dados revelou que a compensação tem um alto grau de influência no ambiente de trabalho da unidade pesquisada e que esse fator é considerado positivo pelos servidores efetivos e temporários, logo influenciando positivamente o clima organizacional, que também foi diagnosticado como bom.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Compensação. Organização pública.

## RESUMEN

Las organizaciones pueden tener un sistema de recompensa diferente para sus empleados, especialmente las organizaciones públicas que contratan por diferentes reglas y legislaciones. Algunos de estos empleados tienen la misma carga de trabajo y funciones similares, pero reciben salarios más bajos por no tener un puesto efectivo. Ante esto, y dada la influencia de la compensación para los trabajadores y, por tanto, para el clima laboral, el objetivo de esta investigación es identificar las percepciones de los empleados del organismo público “Alfa” sobre la compensación y el clima organizacional de la organización. El presente estudio es de naturaleza descriptiva y se utilizaron métodos de abordaje cuantitativo. Además, se realizó un análisis documental sobre la pesquisa de clima organizacional realizada en Alfa en 2018. El análisis de datos reveló que la compensación tiene un alto grado de influencia en el clima laboral de la unidad investigada y que este factor es considerado positivo por los empleados efectivos y temporales, lo que influye positivamente en el clima organizacional, que también fue diagnosticado como bueno.

**Palabras clave:** Clima organizacional. Compensación. Organización pública.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Percepção dos temporários sobre a assertiva A (meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades) .....	19
----------	--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Percepção dos temporários sobre a assertiva A (meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades) .....	48
-----------	--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Dados relacionados ao salário e benefícios .....	35
Tabela 2	- Dados relacionados ao trabalho realizado .....	36
Tabela 3	- Dados relacionados ao reconhecimento .....	38
Tabela 4	- Dados relacionados ao desenvolvimento profissional .....	40
Tabela 5	- Dados relacionados ao sentido do trabalho .....	43
Tabela 6	- Dados relacionados ao clima organizacional de trabalho .....	43
Tabela 7	- Dados relacionados à remuneração e benefícios por tipo de contrato .....	46
Tabela 8	- Dados referentes ao trabalho realizado por tipo de contrato .....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexto e definições do Clima Organizacional</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão do Clima Organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>COMPENSAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos: compensação material x não material</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Importância do sistema de compensação</b> .....	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>Lócus da pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>4.5</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>4.6</b>	<b>Apresentação e análise dos dados</b> .....	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Fatores compensatórios analisados na pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2</b>	<b>Percepção dos colaboradores efetivos e temporários quanto à compensação e o clima organizacional</b> .....	<b>35</b>
<b>5.3</b>	<b>Percepções dos colaboradores temporários e efetivos sobre as compensações</b> .....	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

A percepção dos seres humanos sobre suas necessidades passa por constantes mudanças, impactando, segundo Luz (1996), os valores e, conseqüentemente, as atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Essas ações influenciam, então, o clima organizacional.

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional pode ser considerado como o reflexo do estado de ânimo dos (as) colaboradores (as) em um determinado momento, ou como a atmosfera psicológica que envolve a relação entre eles e a empresa em um período específico. Podendo, então, ser influenciado por fatores como liderança, compensação, condições físicas.

Ademais, nas organizações públicas, um desses fatores está entre os mais relevantes: a compensação. Nesse tipo de organização, além de haver uma maior estabilidade no plano de carreira, há também um sistema de compensações amparado por lei, aspectos que tornam o serviço público muito mais atrativo. Somando-se a isso, Salicio (2015, p. 09) afirma que o sistema de recompensas influencia a consciência e a responsabilidade dos (as) trabalhadores (as) e, além disso, favorece a consolidação do impacto da organização no ambiente.

Ainda nesse contexto, a compensação pode ser definida por “a forma como os trabalhadores por conta de outrem são compensados pela sua participação numa atividade profissional numa organização” (CUNHA *et al.*, 2010 *apud* FERNANDES, 2015, p. 22). Tudo isso posto, percebe-se que a organização pode aumentar ou diminuir a positividade dos colaboradores e, logo, do ambiente de trabalho, dependendo do seu sistema de compensação.

A organização pública aqui pesquisada não autoriza o uso de seu nome real em uma publicação, portanto, adotou-se o nome fictício “Alfa”. Essa, por sua vez, atua no setor de prestação de serviços de informações e possui diferentes tipos de contratos e diferentes remunerações e benefícios, o que aumenta a necessidade de se dar uma atenção maior à opinião dos (as) trabalhadores (as) sobre o sistema de compensação dela.

Quanto aos tipos de contratos, destacam-se aqui os servidores públicos efetivos e os contratados temporários, que possuem mesma carga horária, atividades semelhantes, mas oportunidades, compensações e estabilidades diferentes.

A organização Alfa também possui um sistema de benefícios e planos de carreira que incentiva servidores (as) a manterem-se sempre em desenvolvimento, assim sentindo-se satisfeitos (as) e úteis dentro da organização. Alguns desses benefícios são: licença capacitação, auxílio pré-escolar, transporte. Entretanto, os benefícios não são acessíveis a todos, pois, segundo dados institucionais, apenas o auxílio-alimentação e o pré-escolar contemplam os temporários.

Além dessas diferenças referentes aos benefícios, há o fato da estabilidade e diferença entre salários. Segundo dados da intranet da Alfa, os servidores efetivos têm um valor básico de aproximadamente R\$ 7.000,00 e os temporários R\$ 1.000,00. Portanto, percebeu-se que seria propício para os objetivos e o clima da organização e, logo, para a prestação de um serviço de qualidade à sociedade, a realização dessa pesquisa.

Como afirmam Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 03) o caráter intrínseco das compensações diz respeito às responsabilidades e tarefas desempenhadas no trabalho, às possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, reconhecimento e à satisfação com o ambiente organizacional. A partir dessa contextualização, pressupõe-se que a compensação é constituída não apenas de aspectos monetários, mas que os colaboradores se sentem recompensados também com fatores não materiais.

Assim, também se supõe que as compensações são fatores importantes para a satisfação dos colaboradores e corroboram para o bem-estar no ambiente organizacional. Para Fernandes (2015, p. 22), a política salarial é um fator que intervém de forma relevante na relação que a organização mantém com seus colaboradores.

Nessa perspectiva, dada a importância das compensações para as relações de trabalho, que segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 01) “tanto os incentivos econômicos como os incentivos sociais são importantes para o indivíduo e, portanto devem ser proporcionais.”, parte-se do pressuposto que os colaboradores com contrato temporário tendem a não se sentir tão satisfeitos com o sistema de compensação quanto os servidores efetivos, dada a diferença de remuneração, benefícios e estabilidade.

Sendo assim, de 305 respondentes de uma pesquisa de clima organizacional – PCO realizada na unidade Alfa em 2018, 188 eram temporários. Ou seja, 61,64% dos colaboradores que participaram da PCO têm a mesma carga horária e funções similares que os outros 38,36%, mas recebem salários menores por não serem efetivos. Diante disso e dada à influência das compensações para os colaboradores e logo, para o ambiente de trabalho, surgiu o questionamento: quais as percepções dos colaboradores efetivos e dos temporários da organização Alfa sobre a compensação e sobre o clima organizacional?

Com isso posto, o objetivo dessa pesquisa é identificar as percepções dos colaboradores da organização pública “Alfa” sobre a compensação e o clima organizacional da mesma. Para isso, definiram-se os seguintes objetivos específicos: 1) Levantar os fatores monetários e não monetários que compõem a compensação na Alfa; 2) Analisar a percepção dos colaboradores da Alfa quanto à compensação e o clima organizacional, através da pesquisa de clima de 2018; 3) Comparar as percepções dos colaboradores efetivos e temporários da Alfa sobre as compensações.

Segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 03) a importância desse tema para as

organizações advém da “necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, que seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada funcionário”. Esse trabalho mostra quão amplo é o conhecimento e a área de atuação do/da profissional de Secretariado Executivo. É um exemplo das experiências acadêmicas e profissionais vividas por essa categoria e da amplitude de suas habilidades.

Além disso, a pesquisa se mostra como um meio para que a academia e o mercado compreendam melhor como o sistema de compensação influencia o desempenho dos colaboradores e o seu ambiente de trabalho, influenciando tanto a prestação de um serviço de qualidade à sociedade, como o bem-estar daqueles que compõem esse ambiente.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico e a seguir são detalhados os aspectos metodológicos. Na terceira seção foram apresentadas as análises de dados e na última seção são expostas as conclusões finais.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monitorar o clima organizacional é importante para se alcançar os objetivos institucionais, portanto, a sua gestão contribui de forma indispensável para a melhoria do desempenho nas instituições. Nesta seção serão colocados conceitos, abordagens e diferentes perspectivas do clima de trabalho, seus componentes e as formas de avaliá-lo.

### **2.1 Contexto e definições do Clima Organizacional**

Ao longo dos anos, vem-se buscando um consenso sobre a definição de Clima Organizacional (C.O), mas devido à complexidade do tema, há na literatura, inúmeros conceitos. Para facilitar a compreensão dos fatos, considerou-se clima a partir da definição de Luz (2003) que afirma que o clima organizacional pode ser considerado como o reflexo do estado de ânimo dos colaboradores, ou a atmosfera psicológica que envolve a relação entre eles e a empresa em um determinado momento.

Nessa perspectiva, Firmino (2015, p.15) explana que essa atmosfera pode ser influenciada por inúmeros fatores, positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, chamados internos, assim como por fatores externos relacionados ao contexto sócio – político – econômico, além de acontecimentos na vida particular dos empregados. Os fatores que podem ser geridos pela organização, são os internos, como o trabalho desenvolvido em equipe, a comunicação interna, desenvolvimento profissional, salário.

Firmino (2015, p.15) também afirma que o C.O “está relacionado à visão que os profissionais têm do ambiente em que trabalham, levando em consideração sua satisfação, desejos e aspirações”. O ambiente de trabalho só pode ser formado e identificado, então, por meio da percepção dos profissionais que o compõe. Portanto, todos os profissionais dos diferentes níveis de gestão e liderança precisam entender essas concepções, almejando diminuir os conflitos de interesse entre colaborador e organização, evitando mal-estar e dificuldade no alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda sobre o conceito de clima organizacional, Oliveira, Estender e Macedo (2016) afirmam que esse conceito ainda não tem uma delimitação exata, pois se adequa historicamente às inúmeras teorias organizacionais e estudos científicos que dizem respeito ao comportamento dos colaboradores nas organizações. As autoras afirmam ainda que apesar de não haver delimitação, pode se constatar outras coisas com relação ao clima organizacional,

Contudo, as evidências constatarem o relacionamento entre o clima organizacional e outras variáveis organizacionais, tais como satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, comunicação de grupo, liderança, estrutura, compromisso e desempenho

organizacional (OLIVEIRA; ESTENDER; MACEDO, 2016, p. 198).

Já o professor Luz (2012) realça três palavras ao analisar o tema em seu livro:

- **Satisfação**, que representa a satisfação dos colaboradores e é a referência mais explorada pelos autores;
- **Percepção**, refere-se à percepção que os empregados têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem o ambiente positivamente, o clima nesse local tende a ser bom;
- **Cultura organizacional**, pois alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas. A cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa, portanto seriam questões complementares.

Nesse sentido, o conceito de clima, por não ter uma delimitação exata, pode ser utilizado para se referir a satisfação, já que os dois termos abordam a percepção dos colaboradores sobre algo. Na literatura encontram-se alguns autores que consideram o clima como componente da satisfação dos (as) trabalhadores (as), como Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p. 01) ressaltam,

Com isto pode-se observar que o Clima Organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar do colaborador são fatores consideráveis para um melhor desempenho desses [...].

Siqueira (2008) afirma que a satisfação se refere ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas. Nesses casos, pode-se diferenciar a satisfação e o clima, pois o C.O seria o julgamento do colaborador sobre as variáveis organizacionais (se acha que a organização tem uma boa estrutura física, por exemplo), e a satisfação seria o sentimento dessa pessoa sobre essas variáveis (se o colaborador se incomoda, é indiferente ou sente-se bem com a estrutura física da organização).

## 2.2 Gestão do Clima Organizacional

O C.O pode ser diagnosticado em momentos específicos da empresa, pois existem possíveis indicadores de que os colaboradores estão insatisfeitos ou satisfeitos, como a produtividade, avaliação de desempenho, *turnover*. Segundo Luz (2012), esses indicadores devem ser observados, dada a instabilidade do ambiente de trabalho e da percepção dos colaboradores.

Sobre os indicadores que mostram a necessidade de investigação do C.O, o autor

também afirma que,

Não podemos confundir uma estratégia de avaliação de clima com um indicador de C.O. A primeira é um meio utilizado pela empresa para conhecer, detalhadamente, o seu clima, enquanto que um indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima (LUZ, 2012, p. 35).

Assim sendo, os indicadores também devem ser geridos e observados com frequência, pois eles servirão de base para a gestão ter um cuidado maior com o julgamento que os colaboradores estão formulando sobre as variáveis organizacionais. E é a partir da análise do clima, que a gerência também pode verificar quais fatores devem e podem ser potencialmente melhorados, caso não haja indicadores.

Ademais, Alencar (2017, p. 02) aponta que o C.O possui um impacto na qualidade e no ambiente de trabalho e é o primeiro passo para analisar indicadores como os apontados acima. Portanto, podemos supor que a análise detalhada do clima organizacional, por vezes, acontece quando um desses indicadores apresentam dados preocupantes à organização.

Segundo Cardoso (2012, p. 01), “a gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar os ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos”. A autora explica ainda que a manutenção de um quadro de servidores capacitados e motivados tornou-se um dos principais objetivos dos órgãos públicos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo.

No que se refere especificamente à administração de recursos humanos do setor público, é possível dizer que essa apresenta peculiaridades que as organizações privadas não apresentam, as quais, na maioria das vezes, são provenientes da própria natureza dos seus órgãos. Exemplos delas são os instrumentos utilizados para recrutamento, seleção e contratação; as políticas de remuneração; os métodos de avaliação de desempenho; dentre outros (CARDOSO, 2012, p.01).

As organizações públicas, especificamente, atuam segundo o princípio da legalidade, portanto, só podem fazer aquilo que está explícito na lei, o que acaba limitando a atuação desse tipo de organização quando se trata de ações para gestão do clima, das remunerações, políticas de reconhecimento profissional e outros aspectos.

Alencar (2017, p. 02) também salienta que,

Os gestores devem ficar atentos e tomar medidas cabíveis para atuarem com habilidade e inteligência estratégica em mudanças que afetem os servidores da entidade, para que não sejam prejudiciais ao clima organizacional e antecipadamente precaver as insatisfações no ambiente de trabalho. (ALENCAR, 2017, p. 02).

Assim, percebe-se a importância da gestão do clima para os colaboradores e, logo, para o funcionamento da organização como um todo, como também é afirmado por Firmino (2015), que explana sobre a influência do C.O no comportamento de todos e todas no

ambiente de trabalho,

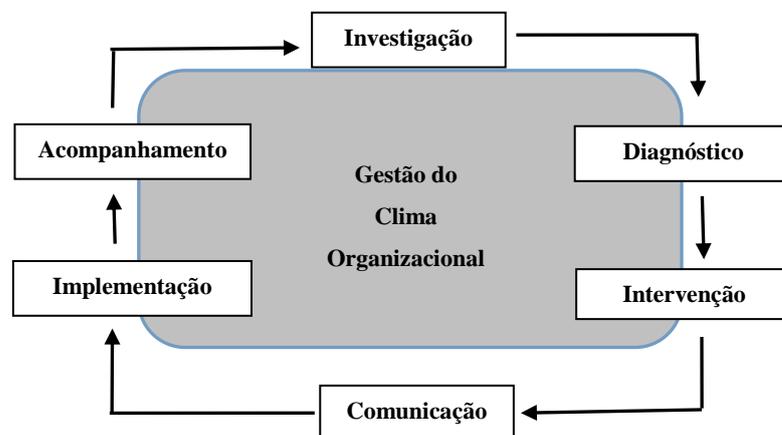
O clima empresarial influencia no comportamento e na interação dos membros da empresa na forma de se comunicar e de se vestir, reflete-se ainda no tipo de profissionais que a empresa atrai e na comunicação interna, interferindo assim no ambiente humano em que as pessoas realizam seu trabalho. (FIRMINO, 2015, p.15)

É também nesse viés que Bedani (2003, p. 02) explica que assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas, como ao frio, calor, observa-se também que os aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho são passíveis de respostas diferenciadas, já que se sustentam em percepções pessoais.

Para Oliveira, Estender e Macedo (2016) a importância de analisar o clima organizacional, advém de o comportamento do capital humano ser um fator chave nas organizações. Segundo as autoras, é importante valorizar os colaboradores, oferecendo um ambiente animado e saudável, para assim estabilizar os indicadores já mencionados, e aumentar a retenção de talentos.

Entretanto, Bedani (2003, p. 03) afirma que não basta investigar o comportamento dos trabalhadores, logo, a pesquisa de clima organizacional seria apenas o segundo passo no processo de gestão do clima, o passo de diagnóstico. (FIGURA 1)

Figura 1 – Etapas para Gestão do Clima Organizacional



Fonte: Bedani (2003, p. 03)

Esse diagnóstico serve para identificar o que deve/pode ser mudado e a partir dele começa o planejamento de como e o que definitivamente será mudado. Bedani (2003, p. 03) também sugere e explica um passo a passo para gestão do clima de trabalho, como segue abaixo:

- a) Investigação: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização;
- b) Diagnóstico: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de

- satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;
- c) Intervenção: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;
  - d) Comunicação: divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoraria da qualidade do clima;
  - e) Implementação: concretização do plano de ações no ambiente organizacional;
  - f) Monitoramento: acompanhamento e (re) avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

Portanto, deve-se entender o quão complexo o processo de gestão do clima é, sendo a PCO apenas um dos instrumentos de diagnóstico e avaliação do clima organizacional. A partir da análise dos dados coletados por meio dela, pode-se identificar onde a organização pode potencializar satisfações e melhorar insatisfações. A PCO é mais detalhada no tópico seguinte.

### **2.3 Pesquisa de Clima Organizacional**

As percepções dos trabalhadores podem ser investigadas por meio de uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) que, normalmente desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos (RH), é a forma mais adequada para diagnosticar o clima de trabalho em uma organização, como reiteram Lima, Leuch e Buss (2017, p.03). Para esses autores, essa ferramenta é importante para “(...) tentar equiparar os objetivos do trabalhador aos objetivos da organização, visando uma convivência harmônica e produtiva entre ambos.”

Para Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p.05) “A pesquisa de clima tem o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto”. Assim, entende-se que a PCO é uma ferramenta de avaliação do clima organizacional para um determinado contexto, podendo ser adaptada de acordo com os aspectos mais relevantes em cada organização, além de ser periódica, pois esse contexto pode mudar constantemente.

Segundo Sorio (2011), a PCO é importante, pois cria um canal de comunicação com os colaboradores e identifica alguns aspectos positivos e negativos que influenciam o ambiente de trabalho. Essa ação da empresa tende a aumentar o índice de motivação. O autor afirma ainda que a PCO “(...) poderá auxiliar o administrador a tomar as decisões cabíveis quanto ao ambiente interno da organização”. Como foi explanado no tópico “Gestão do Clima

Organizacional”, a PCO é apenas uma parte da gestão do clima, o da coleta de dados sobre o ambiente de trabalho. Por isso sua aplicação é essencial e atua como um suporte aos administradores, gestores na tomada de decisões.

Nessa perspectiva, Bedani (2003, p. 03) explana que o método de diagnóstico do C.O é “basilar para a estruturação de ações eficazes, para a melhoria do clima organizacional, porque permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção, uma vez que foram apreciados de forma insatisfatória pelos sujeitos”. Vale ressaltar, porém, que a PCO não é obrigatoriamente aplicada apenas em situações insatisfatórias, ela também pode revelar a satisfação dos colaboradores.

Reforça Luz (2003, p. 64), “A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”. Logo, se os dados da PCO mostram um clima positivo, satisfatório para a maioria, a organização pode usar os dados para potencializar aspectos que podem ser melhorados e promover sua imagem.

Ademais, Bispo (2006, p. 265), assim como Luz (2003), analisou alguns instrumentos de pesquisa de clima, e na aplicação do seu próprio modelo, o autor ressaltou a importância de que a PCO seja anônima e,

Deve ser salientado, também, que mesmo que a análise final dos resultados demonstre que o clima organizacional está desfavorável e existe uma enorme e perigosa insatisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários, não haverá, como consequência da pesquisa, qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que possa vir a prejudicar qualquer funcionário. (Bispo, 2006, p. 265)

Essa anonimidade é importante para que os participantes da PCO não se sintam intimidados e possam ser completamente verídicos nas suas respostas. Uma das opções das organizações para garantir que não haja intimidação, é contratar uma empresa de fora para realizar esse tipo de pesquisa.

A PCO avalia diversas variáveis, que podem ser consideradas internas ou externas à organização. Bispo (2006, p. 263) afirma que os fatores internos de influência no comportamento dos colaboradores são aqueles originados dentro da própria organização, como, incentivos e segurança profissional. Tais fatores podem ser geridos e influenciados por ação direta da organização, com vistas a melhorar o clima, o desempenho.

Já os fatores externos, são os que têm origem fora da organização, como, vida social, política e economia. E mesmo sendo externos, “exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários [...]” (BISPO, 2006, p. 263). Segundo o autor, a organização, apesar de nem sempre poder influenciar esses fatores, pode ajudar no impacto que eles causam nos trabalhadores.

Ao analisar instrumentos de PCO de dezessete empresas instaladas no município do Rio de Janeiro, Luz (2003) também destacou as variáveis encontradas, dentre as quais:

- a) **O Trabalho realizado:** se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
- b) **Condições físicas de trabalho:** verifica a qualidade dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização de seus trabalhos: horários de trabalho, local de trabalho.
- c) **Estabilidade no Emprego:** procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importante para o clima organizacional.
- d) **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas.

O autor ainda ressalta que os fatores salário e gestão “constituem, segundo os executivos de RH pesquisados, as duas mais importantes variáveis organizacionais.” (LUZ, 2003). Entretanto, Pinto (2011, p. 39) nos mostra, na sua pesquisa sobre os incentivos não monetários, que 40% da sua amostra consideram que o prêmio anual de gestão é muito importante para que se sintam recompensados, enquanto 57% da amostra também pensa que um “obrigado/obrigada” ou “bom trabalho” têm tanto, ou mais impacto, do que qualquer prêmio monetário.

Segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 1) “tanto os incentivos econômicos como os incentivos sociais são importantes para o indivíduo e, portanto devem ser proporcionais”. Assim, esses fatores monetários ou não monetários, são considerados como formas de recompensar os colaboradores. E essa recompensa, também chamada de compensação, será o foco do próximo capítulo.

### 3 COMPENSAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES

Como visto anteriormente, o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, e um desses fatores é a compensação. Esse termo perpassa diversas áreas, como a biologia, a contabilidade, o direito e a organizacional. Isso, porquê no dicionário formal da língua portuguesa, compensação é usada para se referir a contrapartida, a troca. Neste capítulo os componentes da compensação no âmbito organizacional serão mais detalhados e a importância da mesma será ressaltada.

#### 3.1 Conceitos: compensação material x não material

No âmbito organizacional, segundo Salicio (2015), quando alguém é questionado sobre o que é recompensa ou compensação, é comum que a resposta seja limitada a remuneração. “Todavia, a compensação envolve uma multiplicidade de factores tão abrangente que se afirma como redutor encarar as práticas de compensação desta forma linear.” (PINTO, 2011, p. 04).

A compensação pode ser definida pela “forma como os trabalhadores por conta de outrem são compensados (recompensados) pela sua participação numa atividade profissional numa organização.” (CUNHA *et al.*, 2010 *apud* FERNANDES, 2015, p. 22).

Portanto, partindo desse conceito de compensação, entende-se que essas recompensas podem ser apresentadas de diversas formas, sendo a remuneração apenas uma parte do conjunto de contrapartidas que pode ser oferecido pelas organizações aos seus colaboradores, como reiterado por Pinto (2011, p. 05):

[...] os sistemas de recompensas, para criarem um sentimento de justiça e satisfação nas pessoas, têm de integrar diversas componentes materiais e imateriais, monetárias e não monetárias, pessoais e colectivas procurando, assim, responder às distintas necessidades do seu público.

Uma organização cria um sistema de compensações que seja compatível com sua realidade e funcionamento interno, para assim, contemplar as necessidades de seus colaboradores. Essas necessidades podem ser auferidas em uma PCO, ou uma pesquisa de satisfação sobre esse fator, especificamente.

Sobre as abordagens das recompensas, Salicio (2015) afirma que existem quatro tipos:

- a) Diretamente vinculadas aos critérios dos objetivos de realização empresarial, como lucros ou prejuízos. Apesar de limitadas, garantem valor motivacional genuíno.
- b) Referentes ao tempo de serviço de pessoas com desempenho, no mínimo, satisfatório.

Geralmente, esses incentivos são baixos e mantêm o equilíbrio salarial.

- c) Destinadas a grupos seletos de indivíduos com desempenho excepcionalmente elevado, podendo gerar forte apelo emocional e melhorias salariais.
- d) Consideram resultados quantificáveis em nível departamental ou global. Normalmente, são compartilhadas pelo grupo de acordo com a faixa salarial de cada indivíduo.

Essas recompensas podem ser consideradas todas monetárias já que dizem respeito ao lucro, equilíbrio e melhorias salariais. Para Ferreira (2016, p.56), as recompensas também podem ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas,

As recompensas podem, ainda, ser classificadas em recompensa intrínsecas, mediante sejam inerentes ao conteúdo do próprio trabalho, ou em recompensas extrínsecas, como resultado de fatores de contexto ou externos ao trabalho, obtidos como resultado da execução de uma tarefa qualquer.

Sobre essa classificação das recompensas, Amorim, Ferreira e Abreu (2008), explanam que os fatores extrínsecos, dentre eles os salários, não interferem no sentimento de satisfação com o trabalho, apenas influenciam na satisfação ou insatisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Reforçando a necessidade de se levar em consideração os fatores compensatórios não monetários.

Assim, a remuneração, um dos fatores mais reconhecidos na compensação, é considerada por Salicio (2015) como gênero, e o salário é considerado como espécie. O autor afirma que a remuneração é composta pelo salário direto e o indireto, como explicado a seguir.

- a) **Salário direto:** concebido de acordo com a contraprestação de trabalho. Por exemplo, os empregados horistas recebem recompensa monetária de acordo com a quantidade de horas trabalhadas no mês, excluindo o descanso semanal remunerado.
- b) **Salário indireto:** referente a cláusula da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa. Inclui férias, gratificações, participação nos resultados, horas extras, alimentação e transportes subsidiados pela empresa.

Ademais, Ferreira (2016, p.55) reafirma esse conceito de remuneração:

A soma do salário direto e indireto constitui a remuneração. Assim, ela envolve tanto todas as parcelas do salário direto como todas as decorrências do salário indireto. Em outras palavras, a remuneração engloba tudo quanto o colaborador auferir direta e indiretamente como fruto do trabalho que ele desenvolve em sua organização.

Logo, a remuneração não representa todas as recompensas, apenas aquelas monetárias, como salário, vencimentos. Sendo, portanto, parte do sistema de compensação, junto com os demais benefícios. Segundo Rito (2006), a variável referente aos benefícios,

outro componente importante das compensações, pode ser composta por “Prêmios e gratificações – O 13.º mês, o subsídio de férias e o prêmio de balanço”. Essa variável também pode ser representada pelos diversos auxílios recebidos por servidores públicos, como, auxílio-alimentação, auxílio-doença, auxílio escola.

Nesse contexto, Fernandes (2015, p. 13) afirma que “os benefícios são bastante relevantes para os elementos de uma organização, pois contribuem amplamente para o seu bem-estar e qualidade de vida, constituindo uma componente muito valorizada no conjunto da remuneração total”.

Entretanto, Pinto (2011, p. 16) versa que “a literatura sugere que as pessoas não vêm o trabalho apenas como meio de ganhar dinheiro e assim satisfazer as suas necessidades mais básicas, sendo o trabalho (ele próprio) uma fonte de satisfação e de efeitos sociopsicológicos.” Sendo esses fatores, então, também parte das compensações.

Pinto (2011, p. 16) explana ainda, no resultado de sua pesquisa, alguns fatores que contribuem para os incentivos não monetários, como:

- a) Os processos de comunicação e liderança (o uso dos órgãos de comunicação da empresa, o reconhecimento pelos sucessos, a componente atitudinal e comportamental da liderança).
- b) A dimensão social do trabalho: segundo o autor, diz respeito à celebração de épocas festivas ou atividades ao ar livre.

Sobre esse último fator, ele pode ser relacionado aos aspectos da Dimensão Psicossocial do trabalho, já que esse abrange, segundo Bedani (2003, p. 04), os sentimentos e atitudes do colaborador com relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Esse autor também destaca que esta dimensão é composta por quatro fatores:

- a) Estilo de Gerência – evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do chefe no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos;
- b) Comprometimento Organizacional – permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e envolvimento dos empregados com a organização e com o trabalho;
- c) Trabalho em Equipe – verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os trabalhadores do setor ou área para atingir objetivos;
- d) Reconhecimento – averigua se o empregado se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.

Para Rito (2006, p. 50) um dos fatores não monetários, também chamados intrínsecos, são as oportunidades de desenvolvimento profissional. Segundo o autor, o

conceito dessa variável “é actualmente entendido no sentido amplo, indissociável do desenvolvimento pessoal. O desejo de desenvolvimento surge associado a oportunidades de progressão na carreira, que são consequência do desenvolvimento.”

Outro fator não monetário e compensatório já mencionado, é o reconhecimento profissional. Segundo Bedani (2003, p. 04) este fator averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior. Além do reconhecimento, tem-se a satisfação, que segundo Siqueira (2008), refere-se ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Assim, entende-se que a compensação não é obrigatoriamente material, podendo, segundo Fernandes (2015, p. 22), ser dividida em duas abordagens: uma que engloba todas as compensações diretas ligadas ao exercício da atividade profissional, e as compensações indiretas, que seriam o conjunto de benefícios e incentivos a que todos da empresa têm acesso, intituladas como recompensas.

A outra abordagem é um pouco mais restritiva, que considera apenas as compensações diretas, independentemente da sua natureza, e agrupa-as sob a designação de remunerações. Vale ressaltar que para esse construto, adotou-se uma nova abordagem, que considera a compensação como um conjunto de recompensas, tanto materiais como não materiais.

### **3.2 Importância do sistema de compensação**

O sistema de compensação constitui um fator de grande importância para as pessoas nas organizações. No início das relações de trabalho as pessoas eram consideradas simplesmente como recursos (recursos humanos) e suas necessidades não materiais não eram sequer reconhecidas. Já as necessidades materiais (salário, benefícios, aposentadoria) estão até hoje sofrendo duras mudanças. Por exemplo, a luta trabalhista de servidores públicos e trabalhadores em geral são muito presentes e abrem o debate sobre a importância das compensações.

O início do séc. XX foi marcado por um período de grande instabilidade econômica e social em que a relação estabelecida entre o homem e o trabalho era meramente econômica. Embora as empresas começassem a estruturar-se através de estudos sistemáticos de tempos padrão e métodos de trabalho, os trabalhadores eram vistos unicamente como um fator de produção (FERNANDES, 2015, p. 15)

Nesse contexto, para que os trabalhadores fossem contemplados com recompensas monetárias ou não, foi e é necessária uma luta trabalhista por tais direitos. Atualmente servidores públicos, CLT's, se manifestam para garantir um sistema de recompensas mais

amplo, justo e compatível, como afirmam Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 02),

Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

Por isso, para Salicio (2015) a compensação é uma das principais responsabilidades dos contratantes, “em pleno século XXI, a administração de RH moderna preocupa-se em analisar constante e detalhadamente a difícil tarefa de recompensar o trabalhador por suas competências, conhecimento, tempo de dedicação e esforço”. Essa análise sobre como recompensar o trabalhador, pode ser feita através de uma pesquisa de clima organizacional, que colhe dados sobre diversos fatores em uma única pesquisa.

Pinto (2011, p. 05) explica o porquê essa análise cuidadosa sobre as recompensas é tão importante para os colaboradores e a organização:

Cada vez mais as pessoas procuram uma recompensa global que incorpore um sentimento contínuo de compromisso com as organizações, um sentimento de realização pessoal e profissional e tudo isso é reforçado quando existe um sentimento de (in)justiça face ao sistema de recompensas.

Para Salicio (2015), o sistema de recompensas “tem o poder de aumentar a consciência e a responsabilidade dos colaboradores e, principalmente, favorecer a consolidação do controle da organização sobre o próprio destino”. O sistema de compensação, portanto, pode ser uma forma de a empresa interferir no ambiente de trabalho, influenciando a percepção dos colaboradores sobre a organização.

O principal interesse das organizações em fazer com que os sistemas de recompensas cumpra tal função deve-se a necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, que seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada funcionário (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008, p. 03).

Essa influência que a compensação tem nos colaboradores, pode, então, ser usada como ferramenta de motivação. Mas, como já explanado no capítulo anterior, para que isso aconteça, a organização precisa identificar como os seus colaboradores percebem esse fator, para que depois trabalhe em cima desses dados e tome decisões estratégicas. Ressaltando também que os fatores compensatórios não monetários são tão importantes quanto os monetários, pois segundo Rito (2005, p. 54),

Para além da sua utilidade directa e específica, os complementos de salário têm manifestamente por objectivo a satisfação de uma necessidade de sociabilidade dos colaboradores da empresa. Estas actividades respondem a uma necessidade de convívio e relação social.

Assim, a compensação não é apenas o pagamento por um trabalho oferecido

por outrem, mas também é um grande fator de motivação, pois “a organização oferece incentivos e os meios necessários para realização das tarefas e o indivíduo contribui realizando seu trabalho de maneira produtiva.” (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008, p. 02).

Nas organizações públicas, o objetivo não é o lucro ou maximização de produção, mas a relação entre trabalhador (a) e organização também exige um cuidado com o fator compensatório, já que os servidores e empregados públicos devem ser recompensados e a organização precisa prestar um serviço de qualidade.

Ademais, Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 08) explanam sobre a diferença da compensação entre o setor privado e público,

Numa visão comparativa, enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade; o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários e a estabilidade excessiva dos funcionários é um fator decisivo da baixa produtividade do setor público.

Em suma, entende-se que as compensações podem ser consideradas como monetárias, não monetárias, intrínsecas, extrínsecas e se essas recompensas não forem proporcionais ao desempenho do colaborador, há uma grande chance dele se sentir insatisfeito com a organização e mudar seu comportamento, alterando o clima organizacional. E nas organizações públicas, a situação pode ser agravada devido à estagnação de salários e a estabilidade excessiva.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção serão explicados os métodos utilizados para realização da pesquisa de forma adequada e confiável. Para as autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 234) a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”, ou seja, uma investigação parcial ou total da realidade.

As autoras afirmam ainda que os trabalhos científicos devem ser originais e, além de contribuir para a ampliação de conhecimentos e compreensão de certos fenômenos, devem também ser futuras referências para novas pesquisas. Percebe-se a importância da pesquisa científica para a compreensão da realidade fundamentada em teorias e fatos.

Já a metodologia, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.” Assim, a metodologia serve de orientação ao pesquisador para construção do método científico, além de esclarecer e situar o leitor sobre a pesquisa.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

Quanto aos fins, esta pesquisa, além de expor características de uma população, também fará correlações entre as variáveis que formam a compensação e o clima organizacional, o que segundo Vergara (2014), caracteriza-a como uma pesquisa descritiva.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como quantitativa, devido à necessidade de se analisar o quantitativo coletado e relacionar as variáveis. Para Fonseca (2002, p. 20) “a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc”.

### **4.2 Técnica de coleta de dados**

Para que se atinja o objetivo, será feita a pesquisa documental, analisando os dados concedidos da pesquisa de clima organizacional realizada em 2018 na organização pública Alfa. Segundo Vergara (2014), a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados. Os dados foram disponibilizados à autora da presente pesquisa, em um relatório técnico da organização, com gráficos e tabelas, portanto, as fontes de dados da presente pesquisa são o relatório técnico da

Pesquisa de Clima Organizacional (2018) da Alfa e informações organizacionais disponíveis *online*.

### 4.3 Instrumento de coleta de dados

Os dados analisados serão secundários, ou seja, já foram coletados pela unidade Alfa em 2018, em uma pesquisa de clima organizacional. Tal pesquisa foi realizada por meio de um questionário enviado a 579 colaboradores da organização Alfa, disponível na plataforma *online* Qualtrics do dia 13 de setembro ao dia 03 de outubro de 2018.

O instrumento continha 30 perguntas, entre objetivas e subjetivas, sobre fatores referentes ao clima organizacional, como, condição de trabalho, compensação, trabalho realizado, comunicação, liderança, reconhecimento, relacionamento interpessoal, desenvolvimento, assédio.

Nas perguntas objetivas, as opções de respostas foram baseadas na escala de Likert. Segundo Vieira e Dalmoro (2008, p. 03) “na escala de Likert, os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de aprovo totalmente a desaprovo totalmente”. Na PCO, as opções de resposta foram:

- a) Concordo totalmente: quando o servidor concorda completamente com a assertiva, a escala positiva mais alta;
- b) Concordo em partes: quando o servidor concorda parcialmente, ou seja, tem algumas objeções com a afirmativa, mas ainda a considera positiva;
- c) Indiferente: quando o servidor não se interessa, ou não tem opinião formada sobre a assertiva, à escala neutra;
- d) Discordo em partes: quando o servidor discorda parcialmente da afirmativa, ou seja, não concorda com ela, mas não a considera totalmente negativa;
- e) Discordo completamente: quando o servidor discorda completamente com o que está sendo afirmado, a escala negativa mais alta.

Além dessa escala de respostas, o relatório técnico apresenta a legenda “N.I” – Não Informado, que corresponde ao I.P (protocolo da internet) que acessou a pesquisa, mas não respondeu uma referida assertiva. Por exemplo, se no fator “desenvolvimento” tem uma quantidade de seis (6) N.I, isso nos informa que do total de respondentes, seis (6) começaram a responder a pesquisa, mas não chegaram a responder essa assertiva.

Os dados aqui analisados são referentes a um total de 72,45% de participação dos colaboradores na PCO 2018, relativa a 305 respondentes. Dos quais, 188 são temporários. Uma participação adequada, pois Marconi e Lakatos (2003, p. 201) afirmam que “em média,

os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”.

#### **4.4 *Lócus da pesquisa***

A unidade de organização aqui pesquisada não autoriza o uso de seu nome real em uma publicação, portanto, adotou-se o nome fictício de organização pública “Alfa”. Essa, por sua vez, está no setor de serviços da administração pública, atua em nível nacional, mas os dados que serão aqui analisados são da pesquisa de clima organizacional realizada apenas no Ceará.

A organização pública Alfa possui vários tipos de contratos, mas os que chamaram atenção e foram os sujeitos da pesquisa de clima organizacional da Alfa em 2018, foram os contratados temporariamente e os servidores públicos efetivos, dois contratos diferentes, com benefícios, remunerações e estabilidade diferentes, mas tem a mesma carga horária e atividades muito semelhantes dentro de um setor, apesar de cargos diferentes.

A Alfa possui planos de carreira e um sistema de remuneração e benefícios, tais como licença capacitação, auxílio pré-escolar, transporte. Entretanto, os benefícios não são acessíveis a todos, pois, segundo dados institucionais, apenas o auxílio-alimentação e o pré-escolar contemplam os temporários.

#### **4.5 *Sujeitos da pesquisa***

Para Marconi e Lakatos (2003), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado. Portanto, o público-alvo da Pesquisa de Clima Organizacional (2018) da organização pública Alfa foram os servidores efetivos e temporários ativos, totalizando 579 servidores. No relatório técnico, a fonte de dados, não há especificação de quantos desses servidores são temporários ou efetivos, apenas o número de respondentes.

Na presente pesquisa, os sujeitos são os colaboradores que responderam a PCO 2018, ou seja, 305 respondentes, dos quais são 117 efetivos (38,36%) e 188 temporários (61,64%). Os dois grupos de sujeitos são importantes para a análise, devido à diferença em termos de recompensas materiais e não materiais, percebida por meio da observação da autora e de dados da intranet da organização.

Os contratos temporários se dão por meio de concurso público simplificado e são regidos pela Lei nº 8.745/1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado, com fins de atender necessidade temporária do interesse público.

#### **4.6 Apresentação e análise dos dados**

Por ser uma pesquisa quantitativa, cujos dados serão números, optou-se por usar a estatística descritiva, que segundo Wheelan (2016) é uma técnica de análise de dados que usa números e cálculos para sintetizar os dados brutos.

Já para Marconi e Lakatos (2003, p. 108), esses processos estatísticos permitem obter representações simples de dados brutos e complexos, além de verificar se elas têm relações entre si. Dessa forma, o método estatístico apresenta fenômenos sociológicos, econômicos etc. em termos quantitativos e permite comprovar essas relações entre os fenômenos.

Nessa perspectiva, os dados serão apresentados por meio de gráficos e tabelas para melhor visualização e análise estatística dos quantitativos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Como já mencionado, foi feita uma análise documental na Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) realizada em 2018 na organização pública Alfa, por meio do Relatório de Pesquisa de Clima RH. A partir dessa análise, foi possível identificar, com base no referencial teórico, as variáveis da PCO 2018 que abordam a compensação. Os dados quantitativos coletados sobre essas variáveis foram analisados pela estatística descritiva e apresentados em gráficos e tabelas.

Segundo dados da pesquisa, o público aqui analisado é, em sua maioria, composto por homens, além de ser um público jovem, com idade entre 25 e 29 anos. O dado mais relevante para a presente pesquisa, diz respeito ao tipo de contrato dos sujeitos, onde 61,64% dos respondentes têm contrato temporário e 38,36% são efetivos. Outro dado interessante é que a maioria (65,9%) desses respondentes também têm ensino superior completo ou em andamento, e 14,75% têm pós-graduação.

É importante ressaltar que os contratados temporariamente possuem, como já dito, menos benefícios e menor salário que os efetivos, apesar de realizarem atividades semelhantes e terem nível escolar superior.

### 5.1 Fatores compensatórios analisados na pesquisa (monetários e não monetários)

Depois de analisar os tópicos abordados no relatório da pesquisa de clima organizacional da Alfa, os fatores identificados foram: Condição de Trabalho, Compensação, Trabalho realizado, Comunicação, Desenvolvimento, Liderança, Participação, Trabalho em equipe, Comprometimento, Reconhecimento, Relacionamento interpessoal, Sentido do trabalho, Assédio e Clima organizacional. Os fatores da PCO estão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Fatores da PCO 2018 da organização pública Alfa

FATOR	ABORDAGEM
Liderança	Liderança do chefe imediato
Comunicação	Comunicação organizacional, entre setores, entre gerência e colaborador (a)
Condição de Trabalho	Estrutura e recursos da organização

Continua

FATOR	ABORDAGEM
Trabalho realizado	Sentimento de prazer pelo trabalho que realiza
Compensação	Salário e benefícios
Desenvolvimento	Oportunidade de desenvolvimento, capacidades técnicas
Comprometimento	Sentimento de pertencer
Participação	Possibilidade de participação no processo decisório
Trabalho em equipe	Se há trabalho em equipe, incentivo ao trabalho em equipe
Reconhecimento	O reconhecimento que a organização dá aos colaboradores
Relacionamento interpessoal	A relação entre colegas de trabalho
Assédio	Se já houve assédio no ambiente de trabalho
Sentido do trabalho	O que o trabalho representa para os colaboradores
Clima organizacional	Como os trabalhadores percebem o clima organizacional

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Ao contrário dos apontamentos apresentados no referencial teórico sobre como a compensação envolve uma multiplicidade de fatores tão abrangente, que é redutor encarar as práticas de compensação como apenas monetárias, a organização Alfa abordou no fator nomeado “compensação”, apenas esses aspectos monetários, como salário e benefícios.

Salicio (2015), afirma que o dinheiro é uma das principais formas de compensação, mas não é a única. Levando em consideração que na organização pesquisada há uma discrepância salarial, e mesmo assim, há um grande número de trabalhadores, aponta-se como relevante, para uma melhor análise, não só os fatores de natureza material, mas os de não material também. Entretanto, a escolha de quais aspectos não materiais se encaixam como recompensas, acaba sendo subjetiva, pois na literatura não há consenso de quais fatores exatos delimitam a compensação.

Logo, com base na PCO 2018 e no referencial teórico, consideraram-se como componentes da compensação, os tópicos: compensação (questões relacionadas a remuneração e benefícios), trabalho realizado (questões relacionadas a satisfação em realizar o trabalho), reconhecimento (questões relacionadas ao reconhecimento recebido pelo trabalho realizado), desenvolvimento (questões relacionadas à possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional) e sentido do trabalho (questões relacionadas ao sentimento que o trabalho traz ao trabalhador), que serão analisados abaixo.

Tais componentes são importantes para a manutenção e sobrevivência material e social dos trabalhadores, que precisam do salário para se alimentar, vestir, locomover. E precisam também satisfazer suas necessidades sociais, como sentir que o trabalho que realiza é útil, que o trabalho que realiza pode o transformar e desenvolver, sentir-se reconhecido pelo trabalho que realiza. A análise de dados mostrará se é possível analisar essas questões a partir da PCO 2018 da Alfa.

## 5.2 Percepção dos colaboradores efetivos e temporários quanto à compensação e o clima organizacional

O primeiro bloco de questões a analisar, diz respeito ao salário e benefícios dos trabalhadores. Para Luz (2003) as assertivas referentes ao salário devem diagnosticar se os colaboradores vivem dignamente com seu salário e o impacto desse na satisfação deles.

Tabela 1 – Dados relacionados ao salário e benefícios

<b>A - Meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades.</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	66	21,64%
Concordo em partes	139	45,57%
Indiferente	14	4,59%
Discordo em partes	52	17,05%
Discordo completamente	32	10,49%
NI	02	0,66%
<b>B - Minha remuneração é adequada em relação ao trabalho que faço.</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	87	28,52%
Concordo em partes	118	38,69%
Indiferente	09	2,95%
Discordo em partes	56	18,36%
Discordo completamente	33	10,82%
NI	02	0,66%

Continua

<b>C - Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	83	27,21%
Concordo em partes	123	41,31%
Indiferente	20	6,56%
Discordo em partes	46	15,08%
Discordo completamente	28	9,18%
NI	02	0,66%

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Nessa perspectiva, a análise da quantidade de “discordo em partes” e “discordo totalmente” nos itens A e B dá margem ao entendimento de que aproximadamente 30% dos respondentes estão insatisfeitos com seu salário e benefício. Segundo os dados do perfil da amostra, há grande representatividade dos dois tipos de contrato, portanto, só iremos identificar se esses 30% são em sua maioria efetivos ou temporários quando analisarmos os dados da tabela 7.

Apesar dos 30% de discordância, em linhas gerais, as respostas são positivas e mostram que a maioria se sente, em parte, satisfeita com seus benefícios e salário. E sendo o “concordo em partes” uma resposta parcialmente positiva, entende-se que a maioria está satisfeita com a remuneração oferecida pela Alfa, mas têm algumas objeções.

Essas objeções mostram que nem todos os colaboradores efetivos se sentem completamente satisfeitos com os benefícios que recebem, ou que o salário que recebem não é suficiente para atender todas as suas necessidades, pois apenas 21,64% da amostra concordam totalmente com tal afirmação.

Tabela 2 – Dados relacionados ao trabalho realizado

<b>A – Gosto de realizar o trabalho que me é designado</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	215	70,49%
Concordo em partes	69	22,62%
Indiferente	08	2,62%

Continua

<b>A – Gosto de realizar o trabalho que me é designado</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Discordo em partes	08	2,62%
Discordo completamente	02	0,66%
NI	03	0,98%

<b>B – A instituição permite que o meu trabalho não prejudique os meus interesses pessoais</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	195	63,93%
Concordo em partes	76	24,92%
Indiferente	13	4,26%
Discordo em partes	16	5,25%
Discordo completamente	02	0,66%
NI	03	0,98%

<b>C – Tenho liberdade para fazer o meu trabalho de forma como considero melhor</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	132	43,28%
Concordo em partes	128	41,97%
Indiferente	08	2,62%
Discordo em partes	23	7,54%
Discordo completamente	11	3,61%
NI	03	0,98%

<b>D – Acho que o volume de trabalho é:</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Muito grande	06	20,33%
Adequado	238	78,03%
Muito pequeno	02	0,66%
NI	03	0,98%

Ao contrário do tópico anterior, o trabalho realizado tem um número muito maior de “concordo plenamente/em partes”, sendo, então, um fator muito positivo. Podendo-se considerar que a maioria sente prazer no trabalho que realiza e nas experiências vivenciadas na Alfa. Siqueira (2008) afirma que a satisfação no trabalho se refere ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações

Essas experiências prazerosas podem ser associadas a diversos fatores da instituição que afetam a satisfação dos colaboradores, como confraternizações, relacionamento com colegas e chefes. O sentimento positivo com relação a esses fatores tem grande potencial de causar satisfação.

O trabalho realizado é um dos fatores não monetários que junto da remuneração, completam a compensação, sendo um fator percebido como muito mais positivo que a remuneração. Por esse viés, concluímos que a maioria é satisfeita pelo trabalho que faz, o que pode contribuir positivamente para o C.O já que esse é o reflexo do estado de ânimo dos colaboradores (LUZ, 2003).

Luz (2003) também afirma que as assertivas referentes ao trabalho realizado abordam se o trabalho é considerado relevante e desafiador e se mantém o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Assim, observa-se nesse bloco que os colaboradores percebem o volume de trabalho realizado como adequado, e que trabalhar na Alfa não atrapalha suas vidas pessoais.

Logo, a satisfação que o colaborador sente em realizar seu trabalho e perceber que esse não atrapalha seu lazer e vida pessoal, pode ser considerada como uma forma de compensação, pois advém do trabalho que é realizado na organização, sendo outro aspecto que influi positivamente na percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional do local.

Tabela 3 – Dados relacionados ao reconhecimento

<b>A – As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na unidade.</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	65	21,31%
Concordo em partes	101	33,11%
Indiferente	54	17,70%
Discordo em partes	44	14,43%
Discordo completamente	29	9,51%
NI	12	3,93%

Continua

<b>B – Considero que o meu trabalho é reconhecido</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	107	35,08%
Concordo em partes	91	29,84%
Indiferente	45	14,75%
Discordo em partes	29	9,51%
Discordo completamente	21	6,89%
NI	12	3,93%

<b>C – Recebo reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	120	39,34%
Concordo em partes	91	29,84%
Indiferente	25	8,20%
Discordo em partes	29	9,51%
Discordo completamente	28	9,18%
NI	12	3,93%

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Na pesquisa da Alfa as assertivas sobre essa variável abordam se o colaborador se sente reconhecido pelo seu trabalho e se a organização dá reconhecimento devido aos que têm um melhor desempenho, o que corrobora com a Bedani (2003), que afirma que o bloco de reconhecimento nas pesquisas de clima indica se o colaborador se sente reconhecido e valorizado como profissional.

O item A diz respeito às oportunidades que a organização dá aos colaboradores que têm melhor desempenho dentro da organização pública Alfa e é um fator percebido pelos trabalhadores como muito positivo. As organizações públicas têm cargos comissionados, o que possibilita a escolha dos profissionais mais destacados para tais posições.

Entretanto, dos itens avaliados nesse bloco, é o que teve maior incidência de “discordo plenamente/em partes” (23,94% no total), sendo o item com maior avaliação negativa do bloco sobre reconhecimento. Levando em consideração o perfil da amostra, sabe-se que a maioria é formada por temporários e esses, por sua vez, não têm estabilidade na

instituição, impedindo que tenham plano de carreira, assim, pode-se inferir que esses não tenham acesso às melhores oportunidades.

As assertivas B e C, no entanto se referem, especificamente, ao reconhecimento que o colaborador recebe da Alfa, e a maioria da amostra concordou positivamente com a assertiva. Ou seja, a Alfa usa os meios possíveis para reconhecer o trabalho das pessoas, apesar de, em uma escala estadual, não ter autonomia para dar oportunidade a todos trabalhadores com bom desempenho, como aponta o item A.

Esse reconhecimento pode advir da liderança, por exemplo, no *feedback* e o reconhecimento por desempenho também pode vir em forma de gratificações, para os servidores públicos efetivos que são amparados pela Lei nº 7.923/89.

Uma pequena parte dos respondentes do item C discorda sobre ser reconhecida quando realizam um bom trabalho. Portanto, no que se refere a essa amostra, as respostas indicam que a maioria se sente reconhecida pela instituição, e uma parte significativa (23,94%) acredita que a organização não dá oportunidade a quem tem melhor desempenho.

Esses dados são importantes para que as organizações públicas pensem estratégias e táticas de reconhecimento. Pois se os trabalhadores percebem que seu bom desempenho não está lhe dando oportunidades de desenvolvimento ou crescimento, há possibilidade de desmotivação. Essa análise será mais aprofundada quando relacionada ao fator desenvolvimento, no bloco a seguir.

Tabela 4 – Dados relacionados ao desenvolvimento profissional

<b>A – Considero que minhas competências estão sendo bem aproveitadas pela instituição</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	128	41,97%
Concordo em partes	112	36,72%
Indiferente	13	4,26%
Discordo em partes	39	12,79%
Discordo completamente	08	2,62%
NI	05	1,64%
<b>B – Sinto-me capacitado para o desenvolvimento das atividades</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	232	76,07%
Concordo em partes	60	19,67%

Continua

<b>B – Sinto-me capacitado para o desenvolvimento das atividades</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Indiferente	03	0,98%
Discordo em partes	04	1,31%
Discordo completamente	01	0,33%
NI	05	1,64%
<b>C – Existem condições na Alfa para meu crescimento profissional</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	69	22,62%
Concordo em partes	101	33,11%
Indiferente	31	10,16%
Discordo em partes	42	13,77%
Discordo completamente	57	18,69%
NI	05	1,64%
<b>D – Estou constantemente procurando me desenvolver enquanto profissional</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	199	65,25%
Concordo em partes	84	27,54%
Indiferente	12	3,93%
Discordo em partes	03	0,98%
Discordo completamente	02	0,66%
NI	05	1,64%

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Já que a compensação pode ser considerada como os incentivos que a organização oferece aos trabalhadores, o desenvolvimento profissional pode ser considerado um fator não monetário e compensatório. De uma forma geral, o desenvolvimento profissional dentro da Alfa é percebido pela maioria como positivo.

Metade dos itens tratam da percepção dos servidores sobre seu desenvolvimento individual, e apenas os itens A e C da PCO se referem ao espaço e às oportunidades de

desenvolvimento profissional que a Alfa propicia. O item A permite que o leitor conclua que a organização aproveita as habilidades do profissional, esse aproveitamento pode-se dar na delegação de atividades condizentes com as habilidades e experiências de cada pessoa, ou até mesmo na alocação de setor.

Já o item C apresenta que 32,46% discordam em algum nível que a Alfa dê oportunidade de desenvolvimento aos seus colaboradores. Podemos relacionar essa assertiva com o item A do bloco sobre reconhecimento. Tal item questionava se a organização dava as melhores oportunidades a quem tinha o melhor desempenho, e apenas 21,31% da amostra concordou totalmente, com uma taxa de 23,94% de discordância.

Assim verificamos a coerência dos respondentes, já que suas percepções sobre as condições de crescimento profissional na Alfa são também em sua maioria positivas, mas com uma quantidade significativa de respondentes (32,46%) com discordância. Essa discordância ainda pode existir, pois assim como as remunerações, as oportunidades de desenvolvimento não dependem do líder, mas da administração pública. Servidores temporários, por exemplo, não têm direito a licença capacitação, nem possuem planos de carreira, já que não têm estabilidade.

Por outro lado, os servidores públicos efetivos são regidos pela Lei nº 8.112/90, que permite afastamento para atividade de desenvolvimento e licença capacitação remunerada, para quem atua no serviço público por pelo menos cinco anos. Entretanto, o servidor passa por um processo burocrático, dando início a um processo e aguardando liberação ou negação do pedido.

Portanto, apesar dos aspectos remuneratórios e de desenvolvimento (que são positivos, mas têm uma taxa de discordância significativa) não serem flexíveis, por dependerem de uma mudança constitucional, é importante ter-se visão crítica, já que a administração pública não é congelada, é gerida por pessoas e, portanto, podem sim ser alteradas, garantindo compensações adequadas aos servidores efetivos e temporários.

Com relação à assertiva D, os servidores públicos efetivos podem ter aumento de remunerações e progressão de carreira quando aumentam seus títulos acadêmicos, o que também pode incentivá-los a desenvolver-se. Inclusive 38,69% da amostra possuem superior completo e 14,75% têm pós-graduação.

Tabela 5 – Dados relacionados ao sentido do trabalho

<b>A – Sinto que estou contribuindo com a sociedade através do meu trabalho.</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	222	72,79%
Concordo em partes	50	16,39%
Indiferente	09	2,95%
Discordo em partes	03	0,98%
Discordo completamente	02	0,66%
NI	19	6,23%

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Esse fator traz uma assertiva que aborda também um sentimento de prazer com relação ao trabalho, como o trabalho realizado. Esse sentimento de contribuir com a sociedade, pode ser considerado como um fator compensatório não material e esse prazer em contribuir com a sociedade é muito característico em instituições públicas, já que o objetivo delas é a prestação de serviço à sociedade.

O fato de essa variável ser positiva acorda com a fala de Amorim, Ferreira e Abreu (2008), quando afirmam que a motivação dos colaboradores se dá pela busca do prazer de fazer algo que realmente gosta, que de fato contribua beneficentemente para a organização, para o ambiente no qual se encontra e para si mesmo.

Tabela 6 – Dados relacionados ao clima organizacional de trabalho

<b>A – A Alfa é um bom lugar para trabalhar</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	191	62,62%
Concordo em partes	66	21,64%
Indiferente	16	5,25%
Discordo em partes	06	1,97%
Discordo completamente	02	0,66%
NI	24	7,87%

Continua

<b>B – A Alfa tem um bom clima organizacional</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	149	48,85%
Concordo em partes	95	31,15%
Indiferente	19	6,23%
Discordo em partes	15	4,92%
Discordo completamente	03	0,98%
NI	24	7,87%

<b>C – Sinto-me motivado (a) a trabalhar na Alfa</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Concordo plenamente	151	49,51%
Concordo em partes	90	29,51%
Indiferente	19	6,23%
Discordo em partes	13	4,26%
Discordo completamente	08	2,62%
NI	24	7,87%

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Essa motivação tratada no item C pode estar relacionada às compensações, pois essa pode ser um grande fator de motivação, já que a organização oferece incentivos e meios necessários para realização das tarefas e o indivíduo contribui realizando seu trabalho de maneira produtiva. (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008).

Analisando todos os dados acima, pode-se afirmar que a maioria da amostra percebe um clima organizacional bom na Alfa. Luz (2003) afirma que o clima organizacional pode ser considerado como o reflexo do estado de ânimo dos colaboradores em um determinado momento, ou como a atmosfera psicológica que envolve a relação entre eles e a organização em um determinado momento. Por isso considera-se o clima da Alfa como positivo no ano de 2018.

As assertivas nos permite afirmar também que a Alfa é um bom lugar para se trabalhar e que a maioria se sente motivada, independente do contrato ser temporário ou não. Ademais, vale ressaltar que 24 respondentes abandonaram a pesquisa. Esse dado é identificado na linha “N.I” – não informado, que corresponde ao I.P (protocolo da internet)

que acessou a pesquisa, mas não respondeu a referida assertiva.

Identificou-se na PCO uma questão que pedia que os colaboradores ordenassem os fatores mais relevantes para sua satisfação, do 1º à 12º colocação, os fatores estão listados no quadro abaixo (Quadro 2). A coluna “quantidade” se refere ao número de vezes que o fator apareceu nessa colocação. Por exemplo, o fator “remuneração” apareceu 61 vezes em primeiro lugar, logo, foi o que mais apareceu nessa colocação, por isso está em 1º.

Quadro 2 – Ordenação de fatores por grau de relevância

<b>Colocação</b>	<b>Fator</b>	<b>Quantidade</b>
1º	Remuneração	61
2º	Trabalho Realizado	49
3º	Condições físicas de trabalho	47
4º	Contribuição com a missão do instituto	42
5º	Sentimento de realização pessoal	35
6º	Reconhecimento do trabalho realizado e possibilidade de desenvolvimento	13
7º	Clareza na comunicação	06
8º	Trabalho em equipe e Relacionamento com os colegas	05
9º	Suporte do chefe	04
10º	Possibilidade de participação	01

Fonte: relatório pesquisa de clima organizacional da Alfa, 2018.

Como já mencionado, o clima organizacional pode ser influenciado por fatores internos e externos a organização, e os fatores acima são todos internos. Esse bloco de “ordenação de fatores por ordem de relevância”, corresponde aos aspectos que os colaboradores acham que são mais relevantes para eles em ordem decrescente (do maior para o menor).

Percebe-se que os fatores compensatórios estão entre os 06 mais relevantes: a Remuneração é o fator mais influente para a amostra, pois foi o que apareceu mais vezes (61) em primeiro lugar, seguido do Trabalho Realizado, das Condições de Trabalho (esse item não foi analisado), da Contribuição para a Sociedade (item do fator Sentido do Trabalho), do Sentimento de Realização Pessoal (analisado no Trabalho realizado) e Reconhecimento do Trabalho Realizado.

Assim, os fatores considerados como compensatórios e não monetários pessoais e coletivos, que foram analisados aqui, se mostraram de fato, muito relevantes para a satisfação dos colaboradores. Luz (2003) afirmou que os fatores salário e gestão “constituem, segundo os executivos de RH pesquisados, as duas mais importantes variáveis organizacionais.” A relevância do fator gestão não foi analisada aqui, mas o fator remuneração (salário e benefícios), como já mencionado, foi o mais frequente no primeiro lugar, corroborando com a citação.

Segundo Fernandes (2015, p. 22), uma das abordagens da compensação engloba todas as compensações diretas ligadas ao exercício da atividade profissional, e as compensações indiretas, que seriam o conjunto de benefícios e incentivos a que todos da empresa têm acesso, intituladas como recompensas.

Com base nisso, a remuneração pode ser considerada como uma compensação de natureza material e diretamente ligada ao trabalho. Já o sentimento de contribuir com a sociedade, além de não ser material, qualquer um pode ter, já que essa contribuição está associada com a prestação de serviços da organização pública a sociedade, portanto todos os colaboradores contribuem para seu desempenho. Assim, podem-se reafirmar esses fatores como compensatórios e que a compensação pode ser considerada como um dos fatores mais influentes no clima organizacional da Alfa.

### 5.3 Percepções dos colaboradores temporários e efetivos sobre as compensações

Depois de analisar o relatório da PCO da Alfa, constatou-se que os tópicos intitulados como compensação e trabalho realizado foram os únicos apresentados de forma a destacar, separadamente, as percepções dos temporários e efetivos, como segue abaixo.

Tabela 7 – Dados relacionados à remuneração e benefícios por tipo de contrato

<b>A - Meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades.</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	26,50%	18,62%
Concordo em partes	51,28%	42,02%
Indiferente	5,98%	3,72%
Discordo em partes	12,82%	19,68%
Discordo completamente	2,56%	15,43%

Continua

<b>A - Meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades.</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
NI	0,85%	0,53%
<b>B - Minha remuneração é adequada em relação ao trabalho que faço.</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	31,62%	26,60%
Concordo em partes	45,30%	34,57%
Indiferente	5,13%	1,60%
Discordo em partes	12,82%	21,81%
Discordo completamente	4,27%	14,89%
NI	0,85%	0,53%
<b>C - Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	24,79%	28,72%
Concordo em partes	43,59%	39,89%
Indiferente	7,69%	5,85%
Discordo em partes	16,24%	14,36%
Discordo completamente	6,84%	10,64%
NI	0,85%	0,53%

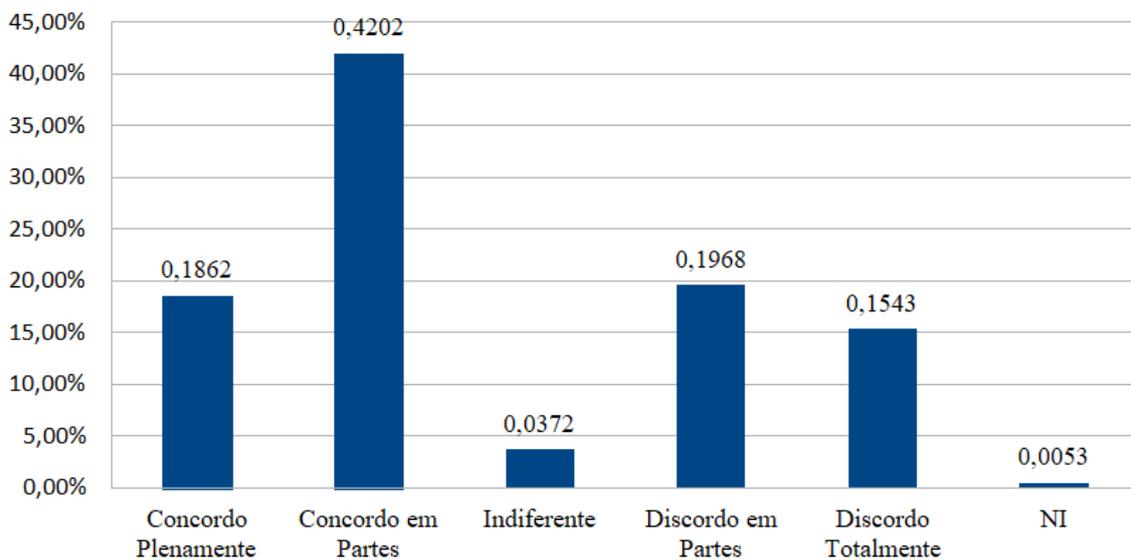
Fonte: relatório da pesquisa de clima da Alfa, 2018.

Percebemos que para efetivos e temporários da amostra, a concordância é maior que a discordância, refletindo um sentimento positivo para os dois tipos de contrato. Quanto a essas discordâncias, observou-se que apesar de os servidores efetivos terem maiores salários, a maioria dos colaboradores desse grupo acredita que o salário que recebem não é suficiente para atender todas as suas necessidades. Assim, mesmo recebendo um salário maior, esses trabalhadores também têm necessidades que o seu salário não cobre. Sendo o salário e os benefícios fatores que deveriam ser reanalisados pela organização.

É importante ressaltar que essas necessidades são subjetivas, já que não são as mesmas para todo mundo. Por exemplo, o lazer deve ser considerado uma necessidade junto com o descanso. O consumo e o tipo de produtos consumidos também variam de pessoa para pessoa e têm valores diferentes. A Alfa pode ter levado tudo isso em consideração, já que não usou o termo “necessidades básicas”.

Ademais, percebe-se que há uma discordância maior por parte dos temporários. No gráfico abaixo podemos observar melhor a percepção dos temporários sobre o salário.

Gráfico 1 – Percepção dos temporários sobre a assertiva A (meu salário é suficiente para atender às minhas necessidades).



Fonte: relatório da pesquisa de clima da Alfa, 2018.

O concordar em partes mostra que a maioria dos trabalhadores está satisfeita, mas não completamente, pois devem ter objeções. Talvez fosse necessário ter um espaço logo em seguida para que os respondentes pudessem explicar sua escolha, assim teríamos mais conteúdo para entender a percepção dos mesmos.

Ademais, esse item se destacou por ser a assertiva com a menor porcentagem de “concordo plenamente”, com apenas 18,62% e por ter um total de 35,11% de discordância entre os temporários. Bispo (2006, p. 263) afirma que a organização pode atuar sobre esses fatores, para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para os clientes e trabalhadores.

Essa discordância por parte dos temporários mostra que uma significativa parte desses trabalhadores não têm suas necessidades atendidas, apesar de trabalharem na organização 44h por semana. Essa é uma informação muito importante e que deve ser levada em consideração. Infelizmente o salário de pessoas que trabalham no serviço público costuma

ser uma problemática, pois é alterado quando a administração pública decidir, não apenas a direção da organização.

Entretanto, a maioria dos trabalhadores temporários percebe que apesar de sua remuneração (salário, benefícios), ser menor, ela é adequada em compensação ao trabalho que realizam na Alfa. Por isso, essa discordância não parece ter afetado o clima, como vimos no tópico anterior. Isso porque os outros vários fatores considerados aqui como compensação foram positivos, segundo a percepção da maioria dos respondentes.

Tabela 8 – Dados referentes ao trabalho realizado por tipo de contrato

<b>A - Gosto de realizar o trabalho que me é designado</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	68,38%	71,81%
Concordo em partes	23,93%	21,81%
Indiferente	2,56%	2,66%
Discordo em partes	3,42%	2,13%
Discordo completamente	0,85%	0,53%
NI	0,85%	1,06%

<b>B - A instituição permite que o meu trabalho não prejudique os meus interesses pessoais.</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	58,97%	67,02%
Concordo em partes	24,79%	25,00%
Indiferente	6,84%	2,66%
Discordo em partes	7,69%	3,72%
Discordo completamente	0,85%	0,53%
NI	0,85%	1,06%

<b>C - Tenho liberdade para fazer o meu trabalho de forma como considero melhor</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Concordo plenamente	35,90%	47,87%
Concordo em partes	46,15%	39,36%

Continua

<b>C - Tenho liberdade para fazer o meu trabalho de forma como considero melhor</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Indiferente	1,71%	3,19%
Discordo em partes	9,40%	6,38%
Discordo completamente	5,98%	2,13%
NI	0,85%	1,06%

<b>D - Acho que o volume de trabalho é:</b>	<b>Frequência relativa</b>	
	<b>Efetivos</b>	<b>Temporários</b>
Muito grande	34,19%	29,79%
Adequado	60,68%	68,09%
Muito pequeno	4,27%	1,06%
NI	0,85%	1,06%

Fonte: relatório da pesquisa de clima da Alfa, 2018.

Diferentemente das assertivas referentes à remuneração, no trabalho realizado a discordância é quase inexistente e é maior ainda para os efetivos. Ou seja, apesar de suas remunerações serem maiores, existem outros fatores compensatórios que podem influenciar negativamente a visão dos trabalhadores sobre a organização e suas formas de compensar.

Entretanto, é importante destacar o prazer que esses trabalhadores sentem, principalmente os temporários, que apesar da pressuposição de que se sentiriam menos satisfeitos com a organização, constatou-se que apesar das diferenças de remuneração e benefícios, todos os outros fatores compensatórios são percebidos como positivos e refletem em um clima organizacional positivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do Relatório de Pesquisa de Clima da organização pública Alfa conseguiu-se, por meio das percepções de uma amostra em sua maioria jovem e temporária, ter uma visão de como os trabalhadores efetivos e temporários percebem o sistema de compensação do seu local de trabalho.

Quanto ao objetivo específico 01, foi possível fazer o levantamento dos fatores que compuseram a compensação na PCO de 2018, como a remuneração e salário. Definiu-se também que outros fatores não monetários seriam analisados mais detalhadamente, pelo seu cunho compensatório, como o trabalho realizado, desenvolvimento e reconhecimento.

Quanto ao objetivo específico 02, após fazer essa delimitação, analisou-se a percepção dos colaboradores da Alfa quanto à compensação e o clima organizacional, constatando que a maioria dos trabalhadores percebe esses fatores de forma positiva, que seus salários são suficientes, que a organização não permite que o trabalho prejudique suas vidas pessoais, que recebem reconhecimento e que a Alfa oferece chances de desenvolvimento dentro da organização.

Quanto ao objetivo específico 03, analisando as percepções de temporários e efetivos sobre as compensações separadamente, foi possível identificar que o relatório de dados da PCO 2018 só apresentou os dados de forma a discriminar a porcentagem de efetivos e temporários, nas assertivas referentes a salário e trabalho realizado. Analisando esses fatores foi possível ver que os dois tipos de contrato, em sua maioria, concordam completamente ou em partes com as assertivas.

Entretanto, nas assertivas referentes ao salário e benefícios, os temporários apresentaram um grau de discordância maior que os efetivos quanto as suas percepções sobre essas remunerações. Assim, a organização pode atuar nesses fatores, de forma a melhorar o ambiente de trabalho.

Portanto, com a análise dos dados o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo possível identificar a percepção dos colaboradores da Alfa sobre a compensação e o clima organizacional. A partir disso foi possível observar que as percepções são, em sua maioria, positivas sobre esses dois fatores, e que os fatores compensatórios estão entre os mais influentes no clima organizacional.

Uma das dificuldades no decorrer deste trabalho, foi a de encontrar literatura acessível sobre compensação, já que a única forma de pesquisa era online. Vários trabalhos, livros que serviam como referências no tema não foram encontrados em sites, e na tentativa de não usar muito *apud*, a maior parte das referências vieram apenas de artigos disponíveis para download.

No mais, fica-se a sugestão de futuras pesquisas que tenham o objetivo de analisar os conceitos teóricos, com uma análise bibliográfica e qualitativa acerca das questões compensatórias em organizações públicas ou privadas.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, David Queiroz de. **IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**: análise em uma instituição pública de ensino superior. 2017. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.
- AMORIM, Daniele Vasques de; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues de. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 2008, Resende. **Anais...** Resende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. p. 01 - 16. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222\\_222\\_Art\\_SEGeT\\_2008.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2019.
- BEDANI, Marcelo. **Clima Organizacional**: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo. [S.I], 2003
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Ago. 2006.
- BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 7923, de 12 de dezembro de 1989. . Brasília.
- CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Tribunal Superior Eleitoral. **Revista Eletrônica**, Ano II – Nº 5.11 de outubro de 2012. Disponível em: <<https://www.tse.jus.br/o-tse/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico?SearchableText=CARDOSO,%20Iara%20Pinto.%20Desafios%20e%20solu%C3%A7%C3%B5es%20para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos%20no%20setor%20p%C3%Bablico>>. Acesso em: 28 set. 2020.
- FERNANDES, Maria de Fátima Ramalinho Martins. **Caracterização do Sistema de Compensação**: um Estudo em Seis Empresas. 2015. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2015.
- FERREIRA, Degson. **A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação**: proposição de um modelo de avaliação. 2016. 286 f. Tese (Doutorado) – Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2016.
- FIRMINO, Maria Aparecida Martins. **Clima Organizacional ao Nível da Motivação dos Secretários Executivos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**. 2015. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira, Redenção, 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espácios**, [s.i.], v. 38, n. 28, p.13-22, 28 jan. 2017.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 160 p.

LUZ, Ricardo Silveira. A qualidade do atendimento e o clima organizacional. **Revista RH em Síntese**, n. 10, 1996.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração, e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima Organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia, 9., 2012, Resende. **Anais [...]**. Resende - RJ: AEDB, 2012.

OLIVEIRA, Natália de; ESTENDER, Antônio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza de. CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 5, n. 5, p.197-213, mar. 2016. Disponível em: <[www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/11.pdf](http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/11.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

PINTO, André Tiago Ferreira. **INCENTIVOS NÃO MONETÁRIOS**: uma alternativa de compensação em tempos de crise?. 2011. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2006. Disponível em: [http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). Acesso em: 15 abr 04. 2020.

SALICIO, Celso Funiel (org.). **Sistemas de Remuneração, Incentivos e Carreira**. São Paulo: Casa de Ideias, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35531/pdf/0>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed, 2008

SORIO, Washington. **Pesquisa de Clima Organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html&title=Pesquisa%20de%20clima%20organizacional>> Acesso em: 04/05/2020

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Kelmara Mendes; DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Artigo. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1-16.

WHEELAN, Charles. **Estatística: o que é, para que serve, como funciona**. Trad. George Schlesinger. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.