



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**

NATÁLIA COSTA LUDWIG

**RECONHECIMENTO E PERCEÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE TRABALHADORES DOS SERVIÇOS
COMPARTILHADOS REGIONAL NORTE E NORDESTE DA
PETROBRAS**

Salvador
2013

NATÁLIA COSTA LUDWIG

**RECONHECIMENTO E PERCEÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL:**

**UM ESTUDO ENTRE TRABALHADORES DOS SERVIÇOS
COMPARTILHADOS REGIONAL NORTE E NORDESTE DA
PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador
2013

Escola de Administração - UFBA

L948 Ludwig, Natália Costa

Reconhecimento e percepção de suporte organizacional: um estudo entre trabalhadores dos serviços compartilhados regional Norte e Nordeste da Petrobras / Natália Costa Ludwig. – 2013.

102 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2013.

1. Psicologia industrial. 2. Trabalhadores da indústria petrolífera. 3. Motivação no trabalho. 4. Qualidade de vida no trabalho. 5. Petrobras – Comportamento organizacional. 6. Trabalho – Aspectos psicológicos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 158.7

NATÁLIA COSTA LUDWIG

**RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO ENTRE TRABALHADORES DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS
REGIONAL NORTE E NORDESTE DA PETROBRAS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de novembro de 2013.

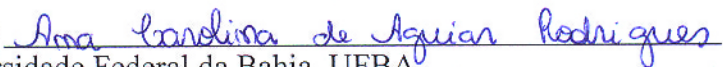
Banca Examinadora

Diva Ester Okazaki Rowe - Orientadora



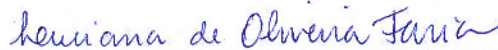
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues



Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade de São Paulo

Luciana de Oliveira Faria



Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Petrobras

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom e o privilégio da vida.

Aos meus pais Selma Fraga Costa e Nelson Ludwig pelos ensinamentos, amor e demonstração de superação de dificuldades.

Ao meu irmão Rodrigo Costa Ludwig (*“in memoriam”*) por ser uma fonte de inspiração para que eu seja tudo o que eu quiser ser.

À Petrobras que, através da Universidade Petrobras (equipe de trabalho da Escola de Gestão e Negócios e do Campus Salvador), permitiu a realização do Mestrado.

À gerente Antônia Lúcia Santiago Correia pelo apoio constante e autorização para realizar a pesquisa nos Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste.

Aos gerentes Janete da Silva Bastos e André Oliveira de Menezes por terem acreditado no meu potencial, autorizado minha participação no Mestrado e liberado dias de trabalho para estudo.

À Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe por sabiamente orientar a realização deste trabalho e ser paciente comigo e meus atrasos.

Aos empregados dos Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste por terem respondido a pesquisa que subsidiou esse trabalho.

Aos colegas Aparecida Santos Cerqueira, Ciro Campos Mendes, Edval Antônio Pereira Barbosa, Isabel Cristina de Melo Souza e Gisele Lemos da Silva Leite e Tayana Oliveira de Almeida e amigos e colegas Alexandra Correia dos Santos, Cristina Maria Amorim Carvalho, Gilmário de Oliveira Nunes, Hernani Velloso Viana Filho e José Carlos Rezende Jezler Junior que participaram do pré-teste da pesquisa e contribuíram com melhorias no instrumento de pesquisa.

Ao colega José Carlos Andrade Silva e Souza por fornecer uma vasta bibliografia sobre psicologia organizacional, possibilitando uma completa revisão da bibliografia neste trabalho.

Aos colegas da gerência de Rede Credenciada que me apoiaram nas ausências no trabalho.

Aos colegas do mestrado, em especial Anderson Fabiano Santana Rocha, Anise Carla Frizzo e Paulo Ricardo da Cunha Moura, pela jornada juntos.

Aos novos amigos Flávia Nascimento Blanco, José Carlos Rezende Jezler Junior, Paulo Wagner de Jesus Nascimento e Tarcila Esteves Freitas por me ensinarem o que é a verdadeira amizade no dia-a-dia do ambiente corporativo

Aos Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade e Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho e ao colega e Prof. Dr. Antônio Costa da Silva Junior pelas sugestões no projeto inicial desta pesquisa.

Aos alunos do doutorado de administração da UFBA Paulo Reis e Renata Gomes de Jesus pela ajuda para realização da análise fatorial

Aos funcionários do NPGA, Arthur Coelho e Cristina Araújo, pelas informações precisas e agilidade no trabalho.

À todos os professores do Mestrado em Administração da UFBA.

A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer dinheiro
E felicidade
A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer inteiro
E não pela metade...

Titãs

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de investigar as práticas de Reconhecimento e o nível de Reconhecimento e de Percepção de Suporte Organizacional dos empregados da unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva e aplicada, valendo-se de metodologias quantitativas. A amostra da pesquisa foi composta por 342 empregados, aos quais foi aplicado um questionário elaborado a partir de práticas de Reconhecimento identificadas através de Mendonça, 2002; Nelson, 2007; Almeida, 2008 e Ventrice, 2009, da escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho - Fator Reconhecimento (Mendes, 1999) e da escala Percepção de Suporte Organizacional (Brandão, 2009). Os dados obtidos foram analisados por meio dos softwares Excel e SPSS versão 20. Foi realizada análise fatorial e verificada consistência interna através do indicador de *Alpha* de Cronbach. Também foi realizado cálculo de estatística dos dados como média, desvio-padrão, favorabilidade e correlação (coeficiente de correlação de Pearson) entre o constructo fator Reconhecimento e as dimensões do constructo Percepção de Suporte Organizacional. Identificou-se como práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos trabalhadores que responderam a pesquisa: respeito do superior imediato, elogio escrito e divulgado na gerência, autonomia para tomada de decisão, aprovação, apoio e *feedback* de superiores. O nível de Reconhecimento foi alto e a percepção de suporte organizacional moderada. Em relação às correlações, identificaram-se correlações positivas entre a variável reconhecimento e os fatores Gestão de Desempenho e prática de Promoção, Suporte Material ao Desempenho e Remuneração. Para o fator carga de trabalho a correlação não se apresentou significativa. Diante dos resultados obtidos, foi possível elaborar algumas sugestões para fortalecer a cultura de Reconhecimento na unidade e desta forma, alavancar o nível de percepção de suporte organizacional.

Palavras-chave: Reconhecimento. Percepção de Suporte Organizacional. Elogio. *Feedback*. Autonomia.

ABSTRACT

This work was developed with the aim to investigate Recognition practices and the level of workers at the unity Serviços Compartilhados Regional RNNE about Recognition and Perceived Organization Support. To this end, we carried out a descriptive and applied study, drawing on quantitative methodologies. The search sample consisted of 342 workers, for which a questionnaire was developed from a model of recognition practices identified by Mendonça, 2008; Nelson, 2007; Almeida, 2008 and Ventrice, 2009, from Pleasure-Suffering scale (Mendes, 1999) and from Perceived Organization Support scale (Brandão, 2009). The data were analyzed using Excel software and SPSS version 20. Did factorial analysis and verified the internal consistence by Alpha of Cronbach indicator. The statistical calculation data was done as an average, standard deviation, favorability and correlation (Pearson's correlation coefficient) between the Recognition factor construct and the Perceived Organization Support dimensions construct. We have identified like as recognition practices most valued by workers who responded to the survey: respect of the immediate superior, praise written and published in management, autonomy for decision making, approval, support and feedback from superiors. The level of recognition was high and perceived organizational support moderate. Regarding positive correlations were identified between recognition variable and Performance Management and Practice of Promotion, Material Support to Performance and Payment factors. The factor Workload correlation did not prove to be significant. Based on these results, we can make some suggestions to strengthen the culture of recognition in the unit and thus enhance the level of perceived organizational support.

Keywords: Recognition. Perceived Organizational Support. Praise. Feedback. Autonomy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Mental de Reciprocidade.....	30
Figura 2 – Antecedentes e Consequentes da percepção de suporte organizacional	31
Figura 3 – Estrutura Organizacional da Petrobras	37
Figura 4 – Macroprocessos de Serviços	38
Figura 5 – Área de atuação Serviços Compartilhados	39
Figura 6 – Representação do questionário	43
Figura 7 – Médias gerais dos constructos.....	63
Figura 8 – Percentual de indivíduos por nível de Reconhecimento.....	64
Figura 9 – Percentual de indivíduos por nível de Suporte Organizacional.....	68
Figura 10 – Percentual de indivíduos por nível de Gestão de Desempenho.....	69
Figura 11 – Percentual de indivíduos por nível de Carga de Trabalho.....	71
Figura 12 – Percentual de indivíduos por nível de Suporte Material ao Desempenho.....	74
Figura 13 – Percentual de indivíduos por nível de Práticas de Promoção e Recompensa	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Convenções das categorias	48
Quadro 2 – Síntese dos objetivos, hipóteses e resultados da pesquisa	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Série histórica do fator Reconhecimento e Recompensa nos SC/RNNE	40
Tabela 2 – Retorno dos questionários.....	42
Tabela 3 – Características da Amostra	48
Tabela 4 – Confiabilidade fator de Reconhecimento.....	50
Tabela 5 – Comparativo da estrutura da pesquisa.....	51
Tabela 6 – Confiabilidade escala de Percepção de Suporte Organizacional	52
Tabela 7 – Práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes	54
Tabela 8 – Outras formas de Reconhecimento valorizadas pelos respondentes.....	56
Tabela 9 – Estatística geral das variáveis de Práticas de Reconhecimento	58
Tabela 10 – Comparativo práticas de Reconhecimento mais valorizadas e percepção sobre existência	59
Tabela 11 – Estatística geral dos constructos	62
Tabela 12 – Estatística geral das variáveis de Reconhecimento	64
Tabela 13 – Fator Reconhecimento por categorias.....	67
Tabela 14 – Estatística geral dos itens Fator Gestão de Desempenho.....	69
Tabela 15 – Fator Gestão de Desempenho por categorias.....	71
Tabela 16 – Estatística geral dos itens Fator Carga de Trabalho.....	72
Tabela 17 – Fator Carga de Trabalho por categorias.....	73
Tabela 18 – Estatística geral dos itens Suporte Material ao Desempenho	75
Tabela 19– Fator Suporte Material ao Desempenho por categorias.....	76
Tabela 20 – Estatística geral dos itens fator Práticas de Promoção e Recompensa	77
Tabela 21 – Fator Práticas de Promoção e Recompensa por categorias	79
Tabela 22 – Correlação Reconhecimento e PSO.....	80

LISTA DE SIGLAS

AMS	Assistência Multidisciplinar de Saúde
E&P	Exploração e Produção
EPST	Escala de Prazer-Sofrimento
ISE	Índice de Satisfação de Empregados
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PGRH	Planejamento e Gestão de Recursos Humanos
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
SC	Serviços Compartilhados
SC/RNNE	Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras
SHRM	Society for Human Resource Management and Globalforce

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1	RECONHECIMENTO	19
2.1.1	Contextualizando Reconhecimento	19
2.1.2	Escalas de Reconhecimento	26
2.2	PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	28
2.2.1	Antecedentes e Conseqüentes da PSO	29
2.2.2	Escalas de Percepção de Suporte Organizacional	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2	ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	36
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
3.5	ASPECTOS ÉTICOS.....	45
3.6	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	45
3.7	ANÁLISE DE DADOS.....	46
3.8	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	48
3.9	ANÁLISE FATORIAL	49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1	PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO VALORIZADAS PELOS EMPREGADOS DO SC/RNNE.....	53
4.2	PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO VALORIZADAS PELOS EMPREGADOS DO SC/RNNE X PERCEPÇÃO SOBRE PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	57
4.3	RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL .	61
4.4	RECONHECIMENTO	64
4.5	SUPORTE ORGANIZACIONAL	67
4.6	CORRELAÇÕES ENTRE ESCALAS DE RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	86

APÊNDICE A – Email enviado para os empregados da unidade SC/RNNE com link para o questionário	91
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos empregados da unidade SC/RNNE.....	93

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se a Era do Conhecimento e a forma como a gestão desse conhecimento é realizada faz toda a diferença para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) 55% da origem da riqueza do mundo tem origem no conhecimento. Assim, a forma como as pessoas são tratadas nas organizações impacta o alcance dos resultados (FERRUCCIO, 2008), já que o sucesso de qualquer organização depende necessariamente do conhecimento desenvolvido pelas pessoas para execução das tarefas a serem realizadas (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Desta forma, os desafios da economia atual demandam que as organizações encontrem novas formas de não apenas premiar os empregados que mais se destacam, mas motivar todos os empregados a aumentarem sua performance e desta forma, manter ou aumentar o valor do negócio (HUMAN CAPITAL INSTITUTE, 2009, p. 1).

Cada vez mais as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos e enfrentar desafios. Para Bianchi e Quishida (2009, p. 80),

[...] o conhecimento se tornou vantagem competitiva das empresas, em qualquer tipo de mercado que elas atuem. Com isso, atrair, desenvolver e reter pessoas que valorizem e contribuam para a organização é fundamental.

Taniguchi e Costa (2009) ainda complementam que as companhias consideradas referências de sucesso utilizam as competências humanas como criatividade, capacidade de interação, comunicação, cooperação, ética e outras, como diferenciais competitivos. Por esses motivos, as empresas precisam enxergar os funcionários como pessoas e profissionais. Os colaboradores são o fator chave de sucesso da organização para alcançar os resultados desejados.

As empresas estão em constante busca por bons profissionais que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização. Para tanto, as pessoas tem que possuir uma série de características que satisfaçam às

necessidades das empresas, ou seja, que colaborem com as empresas para o alcance dos objetivos e metas. Em contrapartida, os profissionais também esperam da empresa o reconhecimento e valorização pelo seu trabalho.

As crenças e expectativas dos indivíduos acerca da retribuição e reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho, bem como o cuidado com seu bem-estar é definido pela literatura como percepção de suporte organizacional (PSO) (EISENBERGER *et al.*, 1986).

O suporte organizacional envolve dimensões como reconhecimento, aprovação, respeito, pagamento, promoção, acesso a informações e ajuda necessária para realização do trabalho. Quanto mais favorável à percepção de suporte organizacional, maior é o senso de obrigação do empregado com a organização, resultando em maior esforço, dedicação e comprometimento do empregado para atingir os objetivos organizacionais (ABBAD-OC, 1999).

O capital humano é percebido como um dos ativos mais importantes das organizações e desta forma são necessárias ações e mecanismos que estimulem as pessoas a permanecerem e estarem comprometidas com as empresas. Sob essa ótica, a percepção de suporte organizacional é um excelente indicador do quanto o indivíduo percebe que a organização considera seu trabalho importante.

A presente pesquisa foi realizada na unidade da Petrobras denominada de Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras (SC/RNNE) que é a unidade que oferece suporte às atividades do sistema Petrobras na região Norte e Nordeste.

O potencial das pessoas se tornou um ativo importante para as organizações: é a sua atuação que define o posicionamento da organização. Alinhada a esse contexto, a Petrobras (2009, p. 1) através do seu mapa estratégico de Recursos Humanos, definiu como seu Desafio de Recursos Humanos “Ser referência internacional, no segmento de energia, em gestão de pessoas, tendo seus empregados como seu maior valor”. Desta forma, a política de Recursos Humanos da Companhia tem como foco assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e que promova o comprometimento e a satisfação dos empregados, fortalecendo sua identificação com os valores Petrobras. Sendo assim, o ato de reconhecer e valorizar os seus empregados não poderá deixar de ser pensado e considerado, bem como a forma que o empregado percebe que a empresa valoriza suas contribuições, ou seja, a PSO.

Com o plano de expansão da Petrobras para se tornar uma das cinco maiores empresas de energia do mundo é fundamental o empenho de todas as unidades da Petrobras e diante deste contexto, a unidade Serviços Compartilhados adquire uma importância ainda maior, uma vez que é responsável pela execução dos serviços administrativos e de apoio, permitindo que os gestores das demais áreas se dediquem às suas atividades-fim. Com esse grande desafio, os Serviços Compartilhados precisarão repensar a sua estratégia de recursos humanos e em como motivar as pessoas para alcance de resultados. A prática do reconhecimento poderá ser uma grande aliada na gestão de pessoas se aplicada de forma organizada, sistemática e transparente.

Anualmente a Petrobras e logo, a unidade Serviços Compartilhados da Regional Norte e Nordeste realiza Pesquisa de Clima Organizacional que auferi a satisfação dos empregados. O fator Reconhecimento e Recompensa é um dos fatores que compõem o Índice de Satisfação dos Empregados (ISE) e aborda o nível de informação e satisfação com as práticas de reconhecimento e recompensa da companhia. Nos últimos quatro anos, esse fator para a unidade Serviços Compartilhados da Regional Norte e Nordeste tem se mantido com índices entre 55% e 59%, destacando-se, com índices ainda menores, o item 38 da pesquisa que corresponde exatamente à satisfação com as práticas de reconhecimento e recompensa, apresentando entre 38% e 50% de satisfação.

Com base nesses dados, percebe-se a necessidade de atuação sobre as ações de reconhecimento e recompensa. No entanto, como questões referentes à recompensa são instituídas de forma corporativa e a unidade não possui autonomia para implementação de novas práticas, esse estudo focará apenas na necessidade da unidade implementar ações de valorização de pessoas através de um Programa de Reconhecimento pelo desempenho, atitudes e comportamentos diferenciados e que mereçam destaque.

Em entrevista com Antônia Lúcia Correia, gerente de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos (PGRH) da unidade Serviços Compartilhados da Regional Norte e Nordeste, foi apontada a necessidade da unidade implementar práticas de reconhecimento, pois as pessoas desejam atenção e estão sempre demandando crédito por sua participação, esforço, ideias e resultados. Em complemento ao descrito pela gerente de RH, Inerê de Nobre Castro, psicóloga da gerência de Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS) desta unidade que trabalha com

ambiência, relatou que o ser humano precisa de reconhecimento e ser valorizado, recompensas pecuniárias são importantes, mas não são suficientes. Como na unidade, em geral, o ato de reconhecer está sempre associado à progressão da carreira através de avanço de nível salarial ou promoção, a unidade ainda tem um caminho grande a percorrer.

Adicionalmente é preciso compreender se os empregados da unidade compartilham desta visão, ou seja, se eles percebem de forma positiva ações de reconhecimento ou se estão focados apenas em recompensas pecuniárias.

Diante deste contexto e da importância do capital humano para o alcance dos resultados e sucesso organizacional, chegou-se as seguintes inquietações que a presente pesquisa busca responder:

P1 - Quais as percepções dos empregados da unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras (SC/RNNE) sobre suporte organizacional oferecido pela SC/RNNE?

P2 – Quais as percepções dos empregados da unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras (SC/RNNE) sobre reconhecimento no trabalho demonstrado pela SC/RNNE?

P3 – Quais práticas gerenciais vão ao encontro das necessidades de reconhecimento dos empregados da unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras (SC/RNNE)?

Para responder essas perguntas foi realizada uma pesquisa descritiva e aplicada, de caráter quantitativo objetivando identificar ações gerenciais que podem atender as necessidades de reconhecimento dos empregados da unidade SC/RNNE e influenciar a percepção de suporte organizacional. Assim foram definidos os seguintes objetivos específicos que nortearam a realização deste estudo:

- a) Analisar as práticas formais existentes de Reconhecimento na unidade SC/RNNE;
- b) Identificar na literatura práticas de reconhecimento que poderiam ser adotadas na valorização dos empregados;
- c) Mapear a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre suporte organizacional;
- d) Mapear a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento;

- e) Identificar práticas de reconhecimento que são valorizadas pelos empregados da unidade SC/RNNE;
- f) Identificar correlações entre reconhecimento e percepção de suporte organizacional.

Além desses objetivos, esta pesquisa propõe-se a testar as seguintes hipóteses:

H1 - A percepção de suporte organizacional dos empregados da unidade SC/RNNE é baixa, principalmente no que diz respeito à dimensão práticas de gestão de desempenho.

H2 – A percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento no trabalho é baixa.

H3 – Elogios, agradecimento, *feedback* e oportunidades de crescimento e aprendizado quando aplicados de forma justa e no tempo adequado, demonstram apreciação e interesse pelas pessoas e logo embutem reconhecimento para os empregados da unidade SC/RNNE.

Este trabalho está estruturado a partir de uma revisão de literatura apresentada no capítulo 2, em que são contextualizados os conceitos de Reconhecimento, de Percepção de Suporte Organizacional e as escalas relacionadas a esses dois constructos.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo, no capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados referentes à pesquisa e as principais evidências. E por fim, no capítulo 5, são feitas as considerações finais da pesquisa com as principais descobertas, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar conceitos sobre reconhecimento e percepção de suporte organizacional, bem como as escalas identificadas na literatura sobre essas duas variáveis.

2.1 RECONHECIMENTO

As pessoas possuem necessidade de sentir-se admiradas e reconhecidas pelo trabalho que realizam e no mundo competitivo, é uma forma de motivar e reter o empregado. Quando o empregado percebe sua importância para organização, ele se torna mais comprometido e disposto a executar suas tarefas e, por esse motivo, ações de reconhecimento são importantes mecanismos para aumentar a performance dos empregados e da organização (HIGGOT; LONDON, 1997; VENTRICE, 2009; SAUNDERSON, 2004; MARINS, 2011).

2.1.1 Contextualizando Reconhecimento

De acordo com a pesquisa sobre programas de reconhecimento realizada em 2011 pela *Society for Human Resource Management and Globalforce* (SHRM), 80% das organizações possuem programas de reconhecimento, mas apenas 31% dos empregados estão satisfeitos com o tipo de reconhecimento que recebem pela execução de um bom trabalho. Ainda segundo essa pesquisa, as organizações em geral reconhecem seus empregados por: anos de serviço, desempenhos acima do esperado e comportamentos alinhados com os valores organizacionais. (HASTINGS, 2011).

Para Dejours (1997, p. 55-56):

O reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego (homem), como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência.

Para Saunderson (2004, p. 257), “Reconhecer o empregado demonstra que a gerência se importa com ele e aprecia o que ele faz pela organização”. Brun e Dugas (2008, p. 727) complementam a definição de reconhecimento de Dejours (1997) e Saunderson (2004):

Reconhecimento é antes de tudo uma reação construtiva, é também um julgamento sobre a contribuição pessoal, não apenas da performance mas também da dedicação e engajamento. Por último, reconhecimento é expresso de forma formal ou informal, para o indivíduo ou de forma coletiva, privada ou pública e monetária ou não monetária (BRUN; DUGAS, 2008, p. 727).

Para Brun e Dugas (2008), existem quatro formas de reconhecimento nas organizações: a) reconhecimento existencial; b) reconhecimento pela performance do trabalho; c) reconhecimento pela dedicação ao trabalho, e d) reconhecimento pelos resultados. Reconhecimento existencial é perceber que as pessoas consideram suas necessidades, escutam suas opiniões e possibilitam a tomada de uma importante decisão para a organização. Reconhecimento pela performance do trabalho se refere ao comportamento, habilidades e qualificação. Este tipo de reconhecimento focaliza o processo de trabalho, bem como a criatividade, inovação e melhoria contínua dos métodos de trabalho para solucionar problemas. Reconhecimento pela dedicação ao trabalho se refere ao comprometimento e à contribuição demonstrada pelo empregado, valoriza os esforços, independente dos resultados. E, por fim, reconhecimento pelos resultados focaliza o produto final, o alcance dos objetivos organizacionais, está relacionado à eficácia.

Segundo Brun e Dugas (2005 *apud* BENDASSOLLI, 2012) para enfatizar o reconhecimento no nível existencial os gestores devem consultar seus empregados antes de tomar uma decisão e buscar compreender as necessidades de cada trabalhador, além de desenvolver habilidades de dar e receber *feedback*.

Dentre as principais ações do processo de gestão de pessoas, reconhecer é uma das melhores práticas de gerar motivação e aumentar produtividade, além de contribuir para o comprometimento. O reconhecimento se refere àquela manifestação de que o trabalho é diferenciado e valioso, são ações que demonstram que a empresa reconhece o esforço, talento, dedicação e comprometimento dos colaboradores. O reconhecimento está atrelado a um valor simbólico que representa

o quanto o individuo vale para a organização (HIGGOT; LONDON, 1997; VENTRICE, 2009; SAUNDERSON, 2004; MARINS, 2011).

No entanto, assumir que reconhecimento é um antecedente e também um conseqüente do comprometimento e do desempenho do empregado é um risco para a organização, pois se estabeleceria um ciclo de que só haveria comprometimento e produtividade do empregado se existisse reconhecimento. Mas o reconhecimento só ocorreria se o empregado se compromettesse e se dedicasse com a organização.

Segundo Almeida (2008, p. 28):

Reconhecer é tornar público todo um esforço desenvolvido que tenha resultado em um desempenho superior. Seu principal objetivo é tornar conhecidas as realizações individuais e coletivas, que mostram os verdadeiros caminhos que a organização deve seguir. Além disso, reconhecer é fornecer um *feedback* positivo a alguém, que o faz sentir-se bem a respeito do que fez ou está fazendo.

Já para Siqueira e Gomide Jr. (2004), o reconhecimento está associado às expectativas de retribuição pela contribuição aportada pelos indivíduos à organização, uma vez que existe uma relação de troca entre individuo e organização.

De forma mais abrangente há a definição do WorldatWork (2008 *apud* HUMAN CAPITAL INSTITUTE, 2009, p. 5) sobre reconhecimento:

Reconhecimento é um agradecimento ou atenção especial às ações do empregado, esforços, comportamento ou performance. Reconhecimento pode ser formal ou informal e suporta a estratégia empresarial reforçando certos comportamentos que contribuem para o sucesso organizacional. Reconhecimento valida as contribuições dos funcionários imediatamente após o fato, geralmente com níveis pré-determinados de meta ou de desempenho que o empregado deverá atingir. Ações de reconhecimento podem ser monetárias ou não monetárias.

O fato de “reconhecer” reforça positivamente os comportamentos valorizados pela empresa e faz com que os funcionários passem a repeti-los. Esse reforço positivo orienta os resultados desejados, por isso, o reconhecimento é altamente motivador e alavanca resultados (VENTRICE, 2009; MARINS, 2011).

No entanto, de acordo com Saunderson (2004), para que o reconhecimento seja eficiente é necessário que seja comunicado o que a organização espera dos empregados, comprometimento do líder principal da organização, através da sua

participação física e pelo exemplo, bem como treinamento para que todos os gerentes saibam de fato reconhecer seus empregados.

Bendassolli (2012, p. 5) complementa o pensamento de Saunderson ao afirmar que:

As pessoas não são sensíveis apenas a recompensas de cunho procedimental, mas também a relações sociais de longo prazo, ao modo como seus direitos pessoais são respeitados e à transparência nas decisões tomadas.

A organização *Recognition Professional International*, que se dedica a compreender e promover reconhecimento efetivo de empregados está bem alinhada com o pensamento de Saunderson (2004), Ventrice (2009) e Marins (2011) ao descrever que o reconhecimento eficaz está relacionado com a estratégia corporativa, reforça comportamentos e aumenta o comprometimento dos empregados, que por sua vez melhoram a performance e logo os resultados organizacionais (HUMAN CAPITAL INSTITUTE, 2009, p. 9).

Num mundo globalizado e de constantes mudanças, as pessoas são um dos ativos mais importantes da organização e ter pessoas que se sintam valorizadas interfere positivamente no desempenho das mesmas. A valorização das pessoas implica, principalmente, sobre o quanto contribuem para a organização e o quanto o trabalho delas é importante para o alcance de resultados.

Pesquisa realizada por Saunderson (2004) com os membros da IPMA-HR dos Estados Unidos e do Canadá, confirma o que foi mencionado sobre valorização das pessoas, ou seja, que reconhecer o empregado parece ser uma forte forma de melhorar a moral, criar uma conexão com a organização, assim como aumentar a satisfação e a lealdade que estão diretamente relacionadas com a produtividade e retenção do empregado na organização.

Segundo Nelson (2007, p. 13):

Ainda que dinheiro seja importante para os colaboradores, pesquisa realizada pelo *Council of Communication Management* mostra que o fator que os motiva a se empenhar de verdade – e atingir altos níveis de desempenho – é aquele tipo de reconhecimento pessoal e que revela o verdadeiro apreço por um trabalho bem-feito.

Embora exista a crença que motivação é uma propriedade intrínseca da natureza humana, pesquisa realizada pela *US Council of Communication* em 1996

concluiu que o reconhecimento por um bom trabalho é uma das ações que mais motivam o bom desempenho dos empregados (HIGGOT; LONDON, 1997).

Pesquisa realizada pela consultoria em recursos humanos *Hay Group* nos Estados Unidos também constatou que entre os 50 fatores que afetam a permanência do funcionário em uma empresa, o salário estava em último lugar no *ranking*. A pesquisa constatou que os dois principais fatores de retenção eram: oportunidade de aprendizado e orientação e *feedback* (NELSON, 2007). Destaca-se que esses dois fatores são considerados ações de reconhecimento organizacional, uma vez que representa o quanto a empresa está disposta a investir nos funcionários.

Pesquisas no Brasil também demonstram resultados semelhantes às pesquisas realizadas pela *US Council of Communication Management* e pela *Hay Group*. Na pesquisa realizada por Morin, Tonelli e Pliopas, (2007) sobre os sentidos do trabalho para jovens executivos brasileiros se verificou dentre outras questões que para muitos dos entrevistados, o sentido do trabalho é dado pelo reconhecimento de alguém que identifica o trabalho como útil e significativo para a organização. As autoras concluíram a partir desta pesquisa que um trabalho com sentido, além de garantir a sobrevivência, possibilita satisfação pessoal, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento de uma identidade e de relacionamentos interpessoais, bem como contribuição para a sociedade e garantia de segurança.

Também na edição de agosto de 2011 da revista *Época* “As 100 melhores empresas para se trabalhar”, elaborada pela consultoria *Great Place to Work* em parceria com a revista *Época*, se evidenciou que o que entusiasma as pessoas são questões como desenvolvimento profissional, autonomia, respeito, qualidade de vida. Essas questões estão diretamente relacionadas à forma como as organizações valorizam seu pessoal, ou seja, reconhecimento (FELIX, 2011; AS 100 MELHORES..., 2011).

Desta forma, percebe-se a dissonância existente entre o que os gerentes costumam acreditar que os funcionários mais querem como bons salários, segurança no emprego, promoções e o que os funcionários valorizam mais: questões como reconhecimento, desenvolvimento profissional, participação nas decisões, autonomia, entre outros.

No entanto, para que as ações de reconhecimento sejam bem sucedidas, elas devem estar alinhadas às necessidades e expectativas das pessoas, isto é, um único modelo não serve para todos, uma vez que as pessoas são diferentes, realizam feitos diferentes e também se motivam de formas diferentes.

Para Turco (2009, p. 54), “a área de Gestão de Pessoas precisa conhecer e ouvir os colaboradores para que os programas estejam de acordo com os anseios dos funcionários”.

A gestão de pessoas deve ser personalizada, deve estar atenta ao indivíduo: suas queixas, necessidades e valores. Essa é a melhor forma de fortalecer o vínculo do indivíduo com a organização (JARETA, 2010).

O trabalho tem uma importância na vida dos indivíduos, pois é uma fonte de prazer, traz sentido para a vida, e também é um meio para a construção da sua existência. Embora muitas vezes seja transformado em algo penoso e doloroso, levando ao sofrimento (MENDES, 1999).

Em estudo realizado por Ferreira e Mendes (2001, p. 96) sobre a inter-relação entre atividade de trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores de uma instituição pública do Distrito Federal se verificou que:

O prazer no trabalho é definido a partir de dois fatores: valorização e reconhecimento no trabalho. A valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor em si mesmo, é importante e significativo para a organização e sociedade. O sentimento de reconhecimento significa ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade. O sofrimento é definido a partir do fator desgaste, que é a sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com relação ao trabalho (FERREIRA; MENDES, 2001, p.96).

A partir de pesquisa realizada por Job (2003) sobre sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações, a falta de reconhecimento pelas contribuições e realizações, ausência de autonomia no trabalho e de apoio de superiores estão entre as principais causas de sofrimento nas organizações e são uns dos principais fatores de motivação no trabalho.

Desse modo, o reconhecimento e a valorização assumem uma relevância ainda maior no cenário atual, dada a sua importância para o equilíbrio psíquico do indivíduo, além de poder converter o sofrimento em prazer. Como descrito por Vasconcellos e Azevedo (2010, p. 573), “a valorização e o reconhecimento profissional são capazes de favorecer a transformação do sofrimento em prazer”.

Quando o sofrimento se sobrepõe ao prazer, uma das consequências é a rotatividade de pessoal que é um dos indicadores mais impactados pela falta de reconhecimento. As empresas estão perdendo justamente aqueles trabalhadores que gostariam de manter para atingir seus objetivos e metas, os talentos que são a chave para o sucesso organizacional. Isso ocorre principalmente porque os gestores organizacionais não sabem o que os empregados desejam (ELTON; GOSTICK, 2009, p. 11).

Também é importante que todo processo de reconhecimento seja transparente, que as regras sejam claras, os critérios bem definidos e conhecidos por todos e que haja uma comunicação aberta e sincera com o empregado para que ele saiba onde pode se desenvolver e o que a empresa espera dele. Assim, pode-se evitar competição entre os funcionários e aumentar a percepção de justiça. (VENTRICE, 2009; GÓMEZ, 2011).

Dentre as principais formas de reconhecimento realizadas pelas organizações podemos destacar (MENDONÇA, 2002; NELSON, 2007; ALMEIDA, 2008; VENTRICE, 2009):

- a) Ser reconhecido e aceito pelo grupo ao qual pertence;
- b) Aprovação e apoio de líderes da organização;
- c) Premiação simbólica e pontual por meio de troféus, placas, diplomas, escudos, e festas comemorativas;
- d) Destaque para participar de grupos de trabalho representando a gerência ou unidade;
- e) Trabalhos seus divulgados internamente na organização;
- f) Elogio por escrito e divulgado na gerência ou organização;
- g) Elogio por escrito, apenas de seu conhecimento;
- h) Ser escolhido “O Empregado do mês” com destaque em toda organização;
- i) Prêmio simbólico por sua inovação com reconhecimento em toda organização;
- j) Reconhecimento de superiores e pares por ter uma sugestão sua implementada;
- k) Prêmios simbólicos de reconhecimento pela antiguidade na empresa;

- l) Oportunidade de treinamento como pós-graduação, mestrado e doutorado;
- m) Prêmio em viagem para o empregado e/ ou sua família;
- n) Concessão de folga.

Programas de reconhecimento valorizam o mérito, uma realização específica, o cumprimento de um objetivo ou de uma meta. É uma forma da organização demonstrar apreciação aos seus empregados pelo trabalho que realizam e reconhecer o valor que eles têm na organização (BARR, 1998).

Em pesquisa realizada pelo WorldatWork em 2008 (*apud* HUMAN CAPITAL INSTITUTE, 2009, p. 22), as principais razões para implementar um programa de reconhecimento são: criar um ambiente positivo de trabalho, motivar as performances elevadas, criar uma cultura de reconhecimento, aumentar a moral das pessoas, reforçar comportamentos desejados, dar suporte a missão e valores organizacionais, reter funcionários, reduzir o absenteísmo e aumentar a lealdade com a companhia.

Entretanto, conforme Ventrice alerta (2009, p. 178) “é necessário tempo para criar uma cultura de reconhecimento e construir as relações necessárias para torná-lo significativo”.

Todos os autores descritos acima se referem ao levantamento do estado da arte do Reconhecimento, conforme descrito também no artigo de Bendassolli (2012).

2.1.2 Escalas de Reconhecimento

Através de levantamento do estado da arte no âmbito internacional para identificar uma escala já validada de reconhecimento, foram identificadas duas dissertações e uma tese com escalas de reconhecimento e uma pesquisa descrita por Ventrice (2009) que já foi utilizada em grandes Corporações.

A dissertação de Kralovensky (2006) utiliza como instrumento de pesquisa a escala *Employee Recognition/Acknowledgement Preference and Opinion Survey* composta por nove itens com questões abertas e fechadas e a dissertação de Bhopal (2007) é composta por uma escala de oito itens com questões abertas e fechadas.

Já na tese de Wilches-Alzate (2009) identificamos a escala composta por 59 itens que aborda também questões sobre Comportamento Organizacional, Satisfação de Cliente e Percepção de Suporte Organizacional. No entanto, não são definidos os itens que compõem cada dimensão.

A escala *Recognition Survey* descrita por Ventrice (2009) é composta por 24 itens associados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa Discordo totalmente, 2 Discordo em grande parte, 3 Não concordo nem discordo, 4 Concordo em grande parte e 5 Concordo totalmente.

No levantamento do estado da arte no contexto nacional foram identificadas três escalas. Na dissertação de Mendonça (2002), foi identificada a escala Mecanismos de Reconhecimento e Recompensa associada à motivação, composta por 31 itens associados a uma escala *Likert* de quatro pontos onde a atribuição 1 se refere ao mecanismo que menos representa motivação para o empregado permanecer na organização e 4 se refere ao mecanismo que mais representa motivação para o empregado permanecer na organização. Nesta escala também há um campo para identificar se o nível de motivação aumentaria, se manteria ou se diminuiria, caso o empregado fosse contemplado com determinado mecanismo de reconhecimento e recompensa ou caso não fosse contemplado. Em todas as escalas descritas não foi identificado nenhum tipo de validação, o que não ocorreu com as escalas descritas a seguir.

Martins e Santos (2006) realizaram estudo para revisar, validar e apurar a fidedignidade da Escala de Satisfação no Trabalho de Martins (1984), resultando em uma escala de 45 itens agrupados em seis fatores: fator satisfação com suporte organizacional composto por oito itens ($\alpha = 0,86$ e variância explicada de 4%), fator satisfação com utilidade social da organização e do trabalho composto por quatro itens ($\alpha = 0,81$ e variância explicada de 7%), fator satisfação com relacionamento afetivo no trabalho composto por seis itens ($\alpha = 0,80$ e variância explicada de 4%), fator satisfação com reconhecimento profissional composto por nove itens ($\alpha = 0,82$ e variância explicada de 35%), fator insatisfação com falta de suporte social ($\alpha = 0,85$ e variância explicada de 30%) composto por dez itens e fator insatisfação com sobrecarga de trabalho composto por 8 itens ($\alpha = 0,81$ e variância explicada de 14%). As escalas resultantes desse estudo, incluindo-se a escala de Satisfação com Reconhecimento Profissional foram consideradas psicometricamente válidas e fidedignas.

Na sua tese, Mendes (1999) elaborou e validou a escala de Prazer-Sofrimento (EPST). Essa escala tem base teórica no modelo proposto por Dejours (1987) que retrata vivências de sofrimento e prazer no trabalho e é formada por 39 itens agrupados em três fatores com variância total de 37,4%: fator valorização composto por quinze itens ($\alpha = 0,89$), fator desgaste composto por treze itens ($\alpha = 0,81$) e fator reconhecimento composto por onze itens ($\alpha = 0,79$). Os itens da EPST estão associados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa Discordo totalmente, 2 Discordo em grande parte, 3 Não concordo nem discordo, 4 Concordo em grande parte e 5 Concordo totalmente (Mendes, 1999).

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se o fator Reconhecimento da escala EPST de Mendes (1999), uma vez que esse fator retrata a percepção sobre reconhecimento e por fazer parte de uma escala validada. Além disso, esta escala foi utilizada em outros dois estudos: Pereira (2003) que investigou a influência dos valores organizacionais no prazer-sofrimento vivenciado por trabalhadores de nível gerencial e Câmara (2007) que comparou diferenças de percepções de dois grupos de carreiras distintas de uma mesma organização quanto à influência do contexto de trabalho e as vivências de prazer-sofrimento oriundas deste contexto.

2.2 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

O conceito de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) foi introduzido por Eisenberger *et al.* (1986, p. 501) como “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. Segundo os autores, essa percepção sofre influência da frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais como elogio, aprovação, retribuição material e social aos esforços despendidos pelos empregados.

Tamayo e Tróccoli (2002) compartilham deste pensamento, ao afirmarem que a percepção de suporte organizacional está diretamente relacionada com as crenças e as expectativas dos indivíduos sobre retribuição e reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho.

Os estudos sobre PSO realizados pelos seus criadores tiveram como foco explicar e determinar indicadores como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho e produtividade e se basearam em suposições como a de

quanto mais os empregados percebem suporte da organização, mais se comprometem com ela. Os antecedentes para formação e manutenção de alto índice de PSO entre os trabalhadores seriam: valorização organizacional, aprovação, respeito, pagamento, promoção e acesso a informações bem como ajuda necessária para realização do trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008).

Segundo Gouldner (1960 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008), de acordo com o princípio de reciprocidade, deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia, ou seja, a reciprocidade é uma norma social e definida como um padrão de troca entre as partes. Neste sentido, Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001, p. 825) argumentaram que “a PSO deveria produzir nos empregados o senso de obrigação para cuidar da organização e ajudá-la a atingir seus objetivos”, ou seja, a PSO estabelece a expectativa de troca entre o empregado e a organização, onde a organização possui obrigações legais, financeiras e morais e, o empregado deve apresentar bom desempenho, dedicação, comprometimento e lealdade.

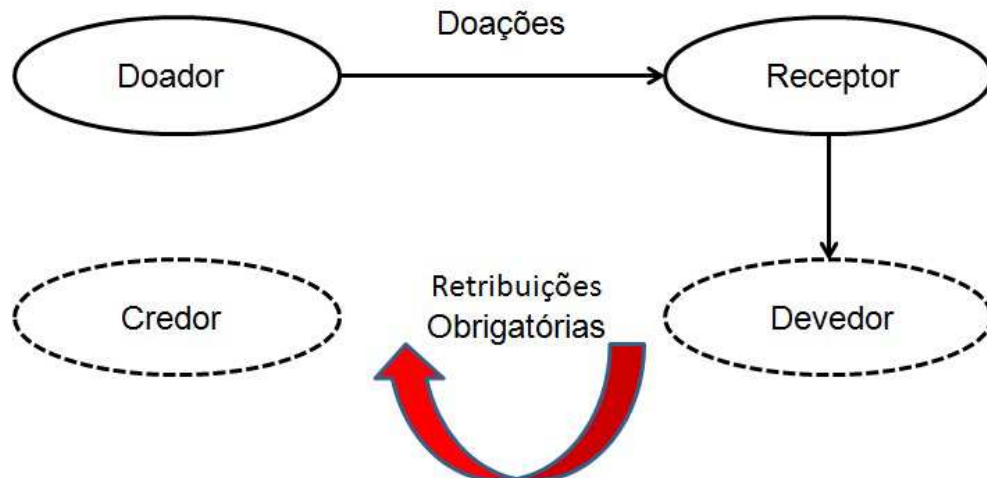
2.2.1 Antecedentes e Conseqüentes da PSO

Baseado no princípio da reciprocidade, Siqueira e Gomide Jr. (2004) analisaram os papéis sociais representados pelos atores - empregados e organização - na relação social que constrói as crenças sobre o suporte oferecido pela organização. Os autores descrevem o empregado como receptor e a organização como doadora, onde as doações organizacionais seriam os atos gerenciais que firmam a política de gestão de pessoas da organização (Figura 01).

Desta forma, para Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 311), “percepção de suporte organizacional são crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações organizacionais durante o intercâmbio social”.

Para Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001), o quanto o gerente ou supervisor valoriza as contribuições do empregado (reconhecimento) atua como um antecedente da percepção de suporte organizacional. De acordo com tais autores, há estudos que revelam associação forte e positiva entre esses dois construtos, sugerindo que o tratamento favorável recebido de gerentes geralmente é interpretado como um indicativo de suporte organizacional.

Figura 1 – Esquema Mental de Reciprocidade



Fonte: Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 310).

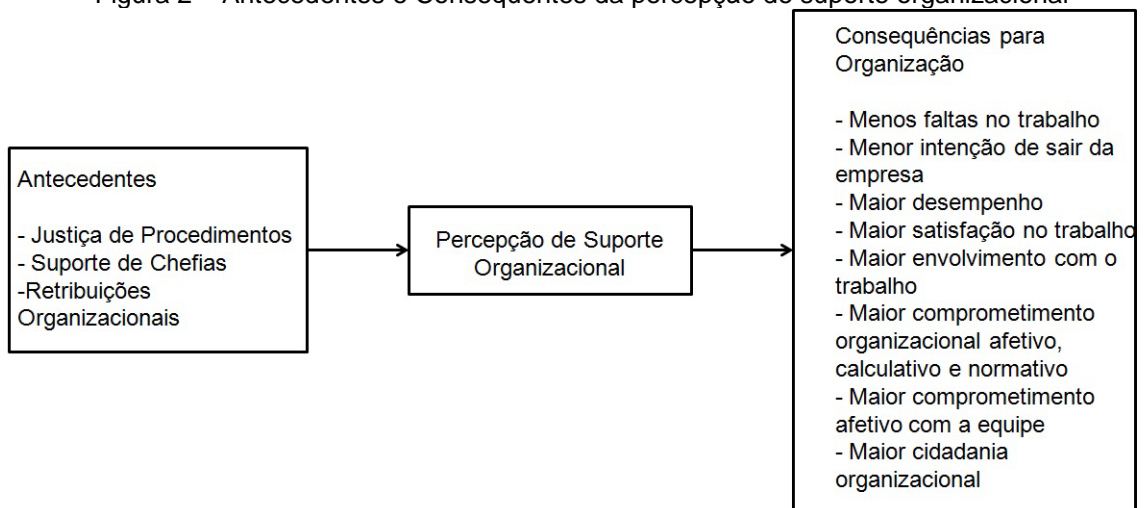
Siqueira e Gomide Jr. (2004) também consideram o reconhecimento como antecedente do PSO, no entanto o enquadram na modalidade de retribuições organizacionais que também é composta por outros itens como pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento (Figura 2).

Além da modalidade retribuições organizacionais Siqueira e Gomide Jr. (2004) discorrem sobre outros dois importantes antecedentes da percepção de suporte organizacional: a justiça de procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados que se manifesta em formas equitativas de distribuição de recursos entre os empregados e o suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados, ou seja, suporte do supervisor, uma vez que os supervisores são agentes organizacionais responsáveis por dirigir e desenvolver o desempenho de seus subordinados e a forma como o supervisor contribui para a evolução do empregado tende a ser associada como PSO.

Embora Abbad-OC (1999), afirme que a PSO mede a percepção global do empregado acerca do suporte da organização, sem focalizar em agentes ou componentes organizacionais (práticas gerenciais), não podemos ignorar o fato de que a organização atua através do comportamento individual das pessoas que ocupam posições de gerência ou de liderança e desta forma, os empregados percebem as ações gerenciais como ações da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986; RHODES; EISENBERGER; ARMELI, 2001; TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002), ações essas que podem motivar os empregados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Existem diversos registros na literatura acerca da capacidade da percepção de suporte organizacional influenciar resultados relevantes para a organização. Como exemplo, pode citar que a percepção em alto nível - forte crença de cuidado da organização para com seus colaboradores - reduz o absenteísmo, a intenção de sair da empresa, aumenta desempenho, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, o comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho e aumenta os comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). A Figura 2 esquematiza esse processo psicológico (antecedente-PSO-consequente).

Figura 2 – Antecedentes e Consequentes da percepção de suporte organizacional



Fonte: Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 311).

Desta forma, verificamos que a percepção de suporte organizacional é uma medida que possui a capacidade de influenciar resultados relevantes para organização, através dos vínculos com o trabalho (satisfação e envolvimento), vínculos afetivos com a organização (comprometimento afetivo) e impactos positivos nas ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade e cidadania organizacional) (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Todos os autores descritos acima se referem ao levantamento do estado da arte da Percepção de Suporte Organizacional, desde Eisenberger *et al.* (1986) que iniciou estudos sobre o assunto até Abbad-OC (1999) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) que realizaram estudos sobre o tema no contexto nacional.

2.2.2 Escalas de Percepção de Suporte Organizacional

Em sua revisão de literatura, Abbad-OC (1999) identificou que os estudos sobre PSO realizados por Eisenberger *et al.* (1986) demonstraram que a percepção favorável sobre suporte organizacional fortalece a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, o que resulta em maior esforço para atingir os objetivos organizacionais, uma vez que se acredita que um esforço maior resultará em reconhecimento, recompensas, aprovação.

A escala de percepção de suporte organizacional (PSO) desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) possui 36 itens que estão associados a uma escala de concordância de sete pontos, que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Como já foi descrito, esse instrumento tem o propósito de avaliar a percepção dos empregados sobre o quanto a organização valoriza e retribui o seu esforço no trabalho. Esta escala apresenta uma confiabilidade da ordem de 0,97 (α de Cronbach) e correlação item-total variando entre 0,43 e 0,83. (EISENBERGER *et al.*, 1986; ABBAD-OC *et al.*, 1999; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008).

Com o objetivo de adaptar a escala de Eisenberger *et al.* (1986) ao Brasil, Siqueira (1995) traduziu as 36 frases para o português e selecionou aquelas que melhor representassem as crenças dos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar às características culturais brasileiras. No resultado final do seu trabalho, a escala original de 36 itens foi reduzida e validada para nove itens com uma confiabilidade da ordem de 0,86 (*alpha* de Cronbach). Embora a confiabilidade tenha reduzido, o índice ainda se apresenta satisfatório (ABBAD-OC *et al.* 1999; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008).

Abbad-OC *et al.* (1999, p. 42) afirma que:

A PSO de Eisenberger *et al.* (1986) e a escala reduzida desenvolvida por Siqueira (1995) podem ser consideradas instrumentos promissores, porém não totalmente adequados aos objetivos das pesquisas brasileiras sobre comprometimento organizacional, as quais necessitavam de instrumento capaz de especificar clara e objetivamente as ações ou práticas organizacionais que seriam julgadas pelo participante (ABBAD-OC *et al.*, 1999, p. 42).

A escala de PSO de Eisenberger *et al.* (1986) possui itens com conteúdo vagos e genéricos que dificultam a interpretação dos dados. Desta forma, com o objetivo de construir um instrumento de medida adaptada às necessidades da

pesquisa nacional, Abbad-OC *et al.* (1999) desenvolveram e validaram um escala brasileira de percepção de suporte organizacional que aumentasse a precisão e a validade das avaliações de suporte, sem contrariar as proposições teóricas de Eisenberger *et al.* (1986) (ABBAD-OC, 1999; ABBAD-OC; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A escala brasileira de percepção de suporte organizacional desenvolvida por Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999) possui 50 itens e apresenta uma confiabilidade da ordem de 0,95 (α de Cronbach) e variância explicada de 28%. Essa escala foi dividida em quatro subescalas, a saber: gestão de desempenho que envolve aspectos sobre práticas organizacionais de gerenciamento de desempenho como estabelecimento de metas, valorização de sugestões dos empregados, conhecimento das dificuldades associadas à execução da tarefa, disponibilidade de informações e de orientação, essa subescala é composta por treze itens, possui $\alpha = 0,87$ e variância explicada = 28%; carga de trabalho que envolve aspectos relacionados a sobrecarga de trabalho em função de metas, prazos, resultados esperados, jornada e volume de trabalho, essa subescala é composta por nove itens, possui $\alpha = 0,80$ e variância explicada = 5,16%; suporte material ao desempenho que envolve aspectos sobre disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução das tarefas, essa subescala é composta por 17 itens, possui $\alpha = 0,91$ e variância explicada não informada e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários que envolve aspectos sobre práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensões funcionais; essa subescala é composta por onze itens, possui $\alpha = 0,83$ e variância explicada = 3,38% (ABBAD-OC, 1999; ABBAD-OC; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Brandão (2009) em seu estudo sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, percepção de suporte organizacional e experiência profissional como preditores da expressão de competências gerenciais aprimorou e revalidou a escala de percepção de suporte organizacional de Abbad-OC *et al.* (1999). A escala de PSO de Brandão (2009) foi validada estatisticamente por meio de análise fatorial e é composta por 28 itens distribuídos em quatro dimensões: suporte material (seis itens, $\alpha = 0,91$); práticas de gestão de desempenho (sete itens, $\alpha = 0,87$); carga de trabalho (sete itens, $\alpha = 0,85$); e práticas de promoção e recompensa (oito itens, $\alpha = 0,85$), mensurados por meio de auto-relato dos participantes em uma escala de 10

pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) (BRANDÃO, 2009).

A escala de PSO de Brandão (2009) apresenta vantagens em relação às demais e à escala de Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (2009), uma vez que duas dimensões (carga de trabalho e práticas de promoção e recompensa) tiveram sua consistência aprimorada e as demais dimensões (suporte material e práticas de gestão de desempenho) mantiveram os mesmos índices de fidedignidade. Além disso, vale destacar que a escala de Brandão (2009) reduziu 22 itens quando comparado à escala de Abadd-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999), constituindo assim uma versão reduzida da escala original, mas com a mesma estrutura fatorial, aumento do percentual da variância total explicada e melhor consistência interna de duas dimensões (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; BRANDÃO, 2009).

Para a realização desta pesquisa optou-se por utilizar a escala de PSO de Brandão (2009), uma vez que a escala reduziu a quantidade de itens e duas dimensões tiveram uma melhor consistência interna. No levantamento do estado da arte de escalas Percepção de Suporte Organizacional no contexto nacional realizado nesta revisão de literatura, pode-se considerar que Brandão (2009) inovou nos estudos sobre esse tema no Brasil e possivelmente em função disso, Queiroga (2009) utilizou essa escala ao investigar em que medida os resultados de testes de conhecimentos em processos seletivos são preditores do desempenho no trabalho dos candidatos selecionados, considerando como uma das variáveis preditoras a percepção de suporte organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e para o alcance dos objetivos propostos. Inicialmente apresenta-se o tipo de pesquisa, a organização objeto de estudo e a população e a amostra. E em seguida, o instrumento de coleta de dados que foi adotado, os aspectos éticos e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

É possível classificar uma pesquisa quanto à sua finalidade, natureza e meio de investigação.

Quanto à sua finalidade, a pesquisa proposta neste projeto classifica-se como descritiva e aplicada. Descritiva na medida em que descreverá dados representativos de determinada situação ou fenômeno. Segundo Moreira e Caleffe (2008, p. 70), a pesquisa descritiva “baseia-se na premissa de que problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição”. Aplicada, pois possui uma finalidade prática, ou seja, foi motivada pela possibilidade de fornecer subsídios para uma intervenção organizacional, na medida em que poderá auxiliar a unidade SC/RNNE da Petrobras a aperfeiçoar seu processo de Reconhecimento.

Quanto à sua natureza, a investigação proposta pode ser classificada como quantitativa, pois foram coletados dados junto a um grande grupo de pessoas por meio de questionário estruturado. De acordo com Moreira e Caleffe (2008, p. 50) “dados coletados tendem a ser numéricos e apropriados à análise estatística”.

No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se a pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, o qual, de acordo com Moreira e Caleffe (2008, p. 77), “é o tipo de pesquisa descritiva que inclui a utilização de questionários, entrevistas e levantamento normativo”. Babbie (1999) complementa ao afirmar que o *survey* examina uma amostra de população e envolve coleta e quantificação de dados com o objetivo de descrever, explicar e explorar os dados a serem levantados.

3.2 ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

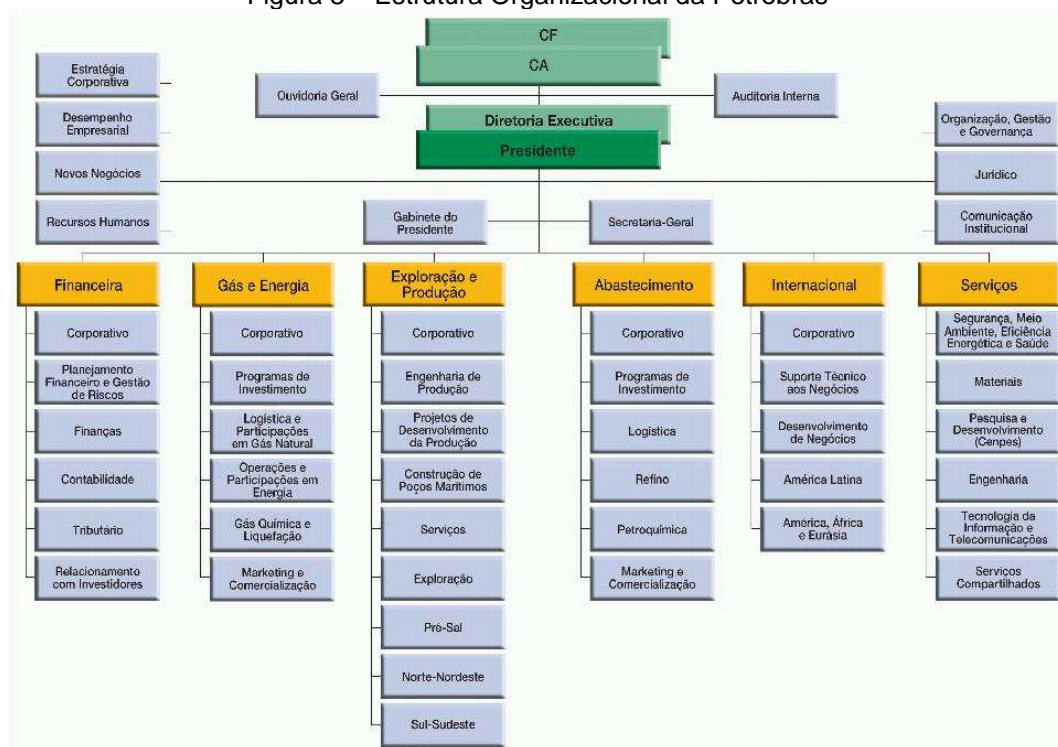
A organização escolhida para realização deste estudo foi a Petrobras. Como a instituição é muito grande, escolheu-se a unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste (SC/RNNE) que está sediada em Salvador, Bahia, mas abrange os seguintes estados: Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão, Pará e Amazonas. A escolha da instituição deu-se em função do mestrado ter sido patrocinado por esta organização para que estudos fossem realizados com o objetivo de melhorar as práticas de gestão adotadas. E a escolha da unidade SC/RNNE se deu em função do resultado abaixo do esperado para o fator Reconhecimento e Recompensa, fator este que compõe o Índice de Satisfação de Empregados (ISE) e que é auferido através da Pesquisa de Ambiência da Petrobras. Bem como, a intenção da gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos de implementar novas práticas de reconhecimento da unidade em questão.

A Petrobras foi criada em 03 de outubro de 1953 pelo então presidente Getúlio Vargas e sua trajetória desde então foi marcada pela superação de desafios através de avanços tecnológicos, como a conquista da liderança em exploração e produção de petróleo em águas profundas e a descoberta de óleo e gás na camada pré-sal.

A Petrobras é uma empresa multinacional de energia, de economia mista, que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica e distribuição de derivados, energia elétrica, bicomcombustíveis e outras fontes renováveis de energia. Além de manter atividade na maior parte dos estados do Brasil, está presente em 27 países e é a maior companhia da América Latina.

De acordo com o modelo de estrutura organizacional (Figura 3), a Companhia funciona com quatro áreas de negócio - Exploração e Produção (E&P), Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, duas de apoio - Financeira e Serviços - e as unidades corporativas ligadas diretamente ao Presidente. Essa estrutura conta, atualmente, com a atuação de cerca 61.814 empregados próprios. Além das atividades da *holding*, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias - empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede.

Figura 3 – Estrutura Organizacional da Petrobras



Fonte: Petrobras (2011).

A Unidade Serviços Compartilhados (SC) integra a Área de Serviços da Companhia e foi criada no ano 2000 e atua de norte a sul do país, oferecendo suporte às atividades do sistema Petrobras. É composta por uma Sede e cinco unidades Regionais e está organizada por Macroprocessos de Serviços: Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS); Pessoal; Biblioteca e Arquivo; Bens e Serviços; Infraestrutura; Administração de Obras e Segurança Meio Ambiente e Saúde; Macroprocessos de Gestão e de Apoio, conforme Figura 4.



A missão dos Serviços Compartilhados (SC), razão da sua existência, segundo a Petrobras (2011c, p.1), é “Fornecer soluções em serviços compartilhados, otimizando recursos e contribuindo de forma sustentável para os resultados do Sistema Petrobras”. Suas atividades vão desde o suporte às necessidades operacionais das unidades clientes até o cuidado com o meio ambiente e com a força de trabalho, proporcionando condições favoráveis ao bom desempenho das mesmas. Atualmente a unidade conta com um efetivo próprio de 3.948 pessoas e devido à dispersão geográfica dos empreendimentos da companhia (Figura 5), a colaboração e comprometimento de todos são essenciais para que a prestação de serviços atenda e/ou supere as expectativas dos clientes.

Figura 5 – Área de atuação Serviços Compartilhados



Fonte: Petrobras (2011c).

A unidade Serviços Compartilhados possui um padrão de gestão sobre Reconhecimento e Recompensa. Neste padrão, a Petrobras (2011a, p. 2) define reconhecimento como o “ato de legitimar a qualidade da atuação do empregado em uma ou mais áreas. Tem por finalidade destacar e diferenciar os empregados pelo seu desempenho no exercício de suas atividades” e prevê modalidades de reconhecimento como:

a) Tempo de serviço: por tempo de serviço quando o empregado completar 10, 20, 30 e 40 anos de efetivo serviço à companhia, quando deverá ser concedido diploma e distintivo com emblema da Petrobras.

b) Desempenho: deverá ser concedido ao empregado que trazer resultados à organização por seu desempenho, por apresentação de trabalhos ou sugestões de melhoria para a Companhia e/ou por trabalhos técnicos publicados externamente. Poderá ainda ser aplicado o reconhecimento a equipes, considerando as características de trabalho e o estilo da gestão da unidade. Dentre as formas possíveis de reconhecimento individual ou de equipes que podem ser adotadas na prática gerencial estão:

- Certidão de agradecimento;
- Elogio por escrito;
- Divulgação do elogio através da mídia interna;
- Concessão de diploma de reconhecimento;
- Divulgação do trabalho, interna ou externamente;
- Oportunidade de desenvolvimento profissional em outros órgãos;
- Prioridade na participação em conclaves ou estágios no país e no exterior.

No caso de ser adotada a prática de elogios, estes deverão ocorrer pelos seguintes motivos:

- a) Destaque no atendimento ao cliente;
- b) Soluções criativas;
- c) Esforço, empenho e dedicação acima dos padrões esperados;
- d) Melhoria no processo;
- e) Realização de trabalho inédito.

Conforme informado por Antônia Lúcia Correia, gerente de Planejamento e Gestão de Recursos da unidade Serviços Compartilhados da Regional Norte e Nordeste (SC/RNNE), a modalidade de reconhecimento por desempenho não está efetivamente implementada na regional, pois as ações de reconhecimento estão atreladas as ações de recompensa que não contemplam todos os empregados que se destacaram no desempenho de suas atividades em função de limite orçamentário.

É possível que em função da ausência de práticas de reconhecimento o fator Reconhecimento e Recompensa dos Serviços Compartilhados da Regional Norte Nordeste ao longo dos anos esteja com índice bem abaixo do desejado, conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 – Série histórica do fator Reconhecimento e Recompensa nos SC/RNNE

2009	2010	2011	2012
55%	55%	59%	59%

Fonte: A autora (2013).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Lapponi (2005, p. 5-6):

População é o conjunto total de unidades elementares de pessoas, objetos ou coisas sobre as quais se querem obter informações. Um subconjunto de unidades elementares selecionadas de uma população é denominado amostra. Uma amostra representativa tem as mesmas características da população de onde foi retirada.

A população objeto desta pesquisa constitui-se de todos os funcionários próprios da unidade SC/RNNE que totalizaram 1.053 funcionários em dezembro de 2012. Com o intuito de preservar os empregados e os dados da pesquisa, a pesquisa foi realizada de forma anônima.

O questionário foi aplicado no mês de dezembro de 2012 e considerando-se as taxas de não retorno do questionário foi realizado um cálculo amostral. Para Barbetta (2005), o erro amostral tolerável é a diferença entre o valor encontrado e o valor verdadeiro do parâmetro que se busca. Assim, uma vez definido o erro amostral tolerável de 0,05, ou seja, um intervalo de confiança de 95% chegou-se a um total de 290 questionários, conforme descrito abaixo.

$$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$$

Onde:

n = tamanho da amostra necessária

N = tamanho da população a ser estudada = 1.053

n₀ = tamanho da amostra para uma população desconhecida = 400

Assim, se tem o seguinte valor mínimo de amostra:

$$n = 1.053 \cdot 400 / (1.053 + 400) = 290$$

Contudo obteve-se um valor superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, atingindo um nível de confiança maior. O número de questionários retornados e válidos foi de 342 questionários.

Em 26 de novembro de 2012 foram entregues eletronicamente 1.053 questionários que foram enviados para os emails, disponibilizados pelo Serviço de

pessoal da Petrobras, dos empregados dos SC/RNNE. O email continha o link que direcionava para questionário eletrônico depositado no *surveymonkey*. Foram coletados 390 questionários, dos quais 48 foram eliminados por não estarem respondidos na íntegra. A Tabela 2 ilustra a população e a amostra.

Tabela 2 – Retorno dos questionários

População	Questionários Entregues	Questionários válidos (Amostra)
1053	390	342

Fonte: A autora (2013).

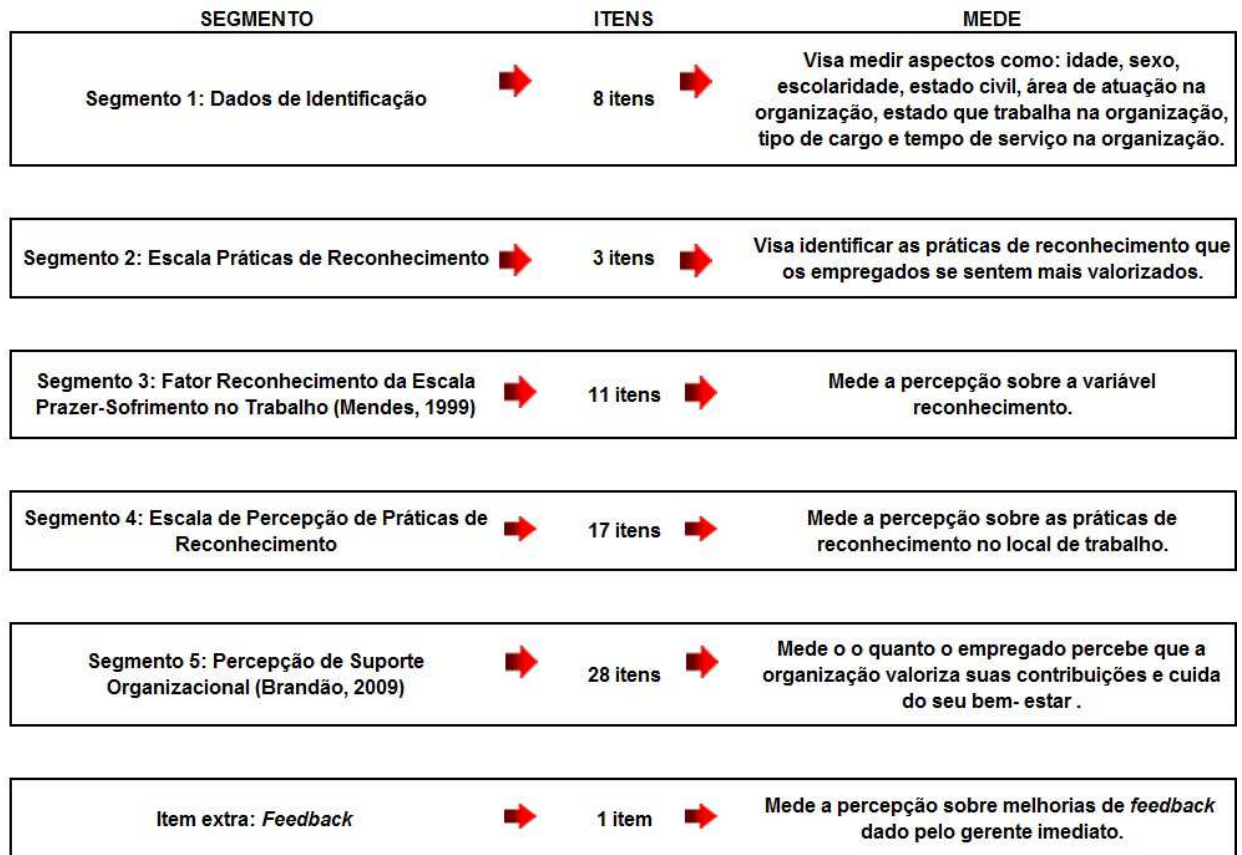
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário constituído por itens fechados e segmentados em cinco partes, conforme Figura 6.

Os segmentos do questionário (Apêndice A) foram formados por diversas escalas, a saber: dados de identificação composto de oito itens: idade, sexo, escolaridade, estado civil, área de atuação na organização, estado que trabalha na organização, tipo de cargo e tempo de serviço na organização.

O segundo segmento do questionário, elaborado pela autora, é constituído por três itens que identificam as práticas de reconhecimento com as quais os empregados se sentem mais valorizados e a necessidade da unidade Serviços Compartilhados de desenvolver um programa de reconhecimento segundo os respondentes. Esse segmento foi elaborado a partir das práticas de reconhecimento identificadas através da revisão de literatura, onde os principais autores foram Mendonça (2002), Nelson (2007), Almeida (2008) e Ventrice (2009). Essa escala é composta por um item que contem 18 afirmativas, das quais deverão ser escolhidas apenas cinco afirmativas que representem as práticas de reconhecimento mais valorizadas para o respondente. O segundo item desse segmento possibilita que o respondente descreva outras práticas que não foram listadas e que ele considera importante e o terceiro item infere sobre a necessidade de um programa de reconhecimento na unidade Serviços Compartilhados.

Figura 6 – Representação do questionário



Total = 68 itens

Fonte: A autora (2013).

O terceiro segmento do questionário é constituído pelo fator Reconhecimento da escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho de Mendes (1999). Este fator foi descrito na revisão de literatura deste estudo e é composto por 11 itens e foi escolhido para utilização nesta pesquisa uma vez que das escalas encontradas sobre reconhecimento este fator da escala de Mendes (1999) trata sobre percepção de reconhecimento no local de trabalho, além de já ter sido testado e validado.

Todos os itens que compõem o fator Reconhecimento da escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho de Mendes (1999) estão associados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo em grande parte”, 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo em grande parte” e 5 “Concordo totalmente”.

O quarto segmento do questionário, elaborado pela autora, é constituído por 17 itens que visam auferir a percepção sobre as práticas de reconhecimento no local de trabalho. Os itens foram elaborados a partir das práticas de reconhecimento identificadas a partir da revisão de literatura e os principais autores foram Mendonça

(2002), Nelson (2007), Almeida (2008) e Ventrice (2009) e estão associados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo em grande parte”, 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo em grande parte” e 5 “Concordo totalmente”.

Por fim, o quinto segmento do questionário é constituído pela escala de Percepção de Suporte Organizacional de Brandão (2009). Esta escala também foi descrita na revisão de literatura desta dissertação e é composta por 28 itens, distribuídos em quatro dimensões: suporte material (6 itens); práticas de gestão de desempenho (7 itens); carga de trabalho (7 itens) e práticas de promoção e recompensa (8 itens). O fator único percepção de suporte organizacional expressa o quanto o empregado percebe que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986; BRANDÃO, 2009).

Dentre as diversas escalas de percepção de suporte organizacional identificadas através da revisão de literatura, definiu-se pela utilização da escala de Brandão (2009), pois assim como foi descrito por Abbad-OC (1999, p. 42):

A PSO de Eisenberger *et al.* (1986) e a escala reduzida desenvolvida por Siqueira (1995) podem ser consideradas instrumentos promissores, porém não totalmente adequados aos objetivos das pesquisas brasileiras sobre comprometimento organizacional, as quais necessitavam de instrumento capaz de especificar clara e objetivamente as ações ou práticas organizacionais que seriam julgadas pelo participante (ABBAD-OC; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 42).

Por outro lado, a escala de PSO desenvolvida por Abbad-OC (1999) para suprir a lacuna descrita acima, possui 50 itens, o que tornaria o questionário por demais extenso, possibilitando uma taxa de retorno de resposta baixa.

Desta forma, a escala de Brandão (2009) que pode ser considerada uma versão reduzida da escala de Abbad-OC (1999) e que aumentou o percentual da variância total explicada e consistência interna de duas dimensões, demonstrou ser a escala que mais se adequaria a aplicação da pesquisa proposta.

Todos os itens que compõem a escala de Percepção de Suporte Organizacional de Brandão (2009) estão associados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo em grande parte”, 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo em grande parte” e 5 “Concordo totalmente”. Embora a PSO de Brandão (2009) esteja associada a escala de 10 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente),

decidiu-se por alterar a escala para *Likert* de cinco pontos, visto que os empregados da Petrobras já estão acostumados a esse tipo de medida, as demais escalas utilizam essa medida e considerou-se que não haveria prejuízo para o que se pretendia medir.

Além dos segmentos descritos, o questionário possui um item extra, elaborado pela autora, que teve como objetivo auferir a percepção sobre melhorias de *feedback* dado pelo gerente imediato. Essa solicitação se deu em função do ano de 2011 a gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos ter realizado treinamento para os gerentes sobre *feedback*. Também foi utilizada a escala tipo *Likert* de cinco pontos onde a atribuição 1 representa Discordo totalmente, 2 Discordo em grande parte, 3 Não concordo nem discordo, 4 Concordo em grande parte e 5 Concordo totalmente.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa desta dissertação foi submetido a gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos do SC/RNNE que por sua vez solicitou autorização para o gerente de Recursos Humanos da unidade Serviços Compartilhados.

Realizou-se um *survey* por meio eletrônico com a utilização do *surveymonkey* e ao entrar na página na internet, o respondente da pesquisa, aceitou o termo de consentimento livre e esclarecido, que assegura o sigilo das informações e o seu uso apenas para fins acadêmicos. Também foram informados os objetivos da pesquisa e que a participação era voluntária. Salienta-se que com isto, a resolução n. 196 de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos, foi plenamente atendida. Ou seja, os dados não foram analisados e nem apresentados individualmente, mas sim em conjunto com os dados dos demais respondentes.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Em junho de 2011, realizou-se o primeiro contato com a organização para apresentar a proposta de estudo e em julho de 2011 foi apresentado o primeiro esboço do projeto. Em julho de 2012, o projeto de dissertação foi qualificado pela

Universidade Federal da Bahia e então, foi oficialmente apresentado à gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos do SC/RNNE que solicitou algumas adequações.

Após realizar as adequações solicitadas, em outubro de 2012 foi enviada uma solicitação formal para a realização da pesquisa, a qual explicava os objetivos, o método e o instrumento de coleta de dados. No mês seguinte, a gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos do SC/RNNE e a gerência de Recursos Humanos da unidade Serviços Compartilhados autorizaram a realização da pesquisa.

O pré-teste foi realizado em 21 de novembro de 2012 com um grupo de onze pessoas pertencentes à população alvo e depois foi verificado possíveis inconsistências no instrumento de pesquisa.

Com o objetivo de viabilizar e facilitar a coleta de dados em toda a unidade do SC/RNNE da Petrobras, que engloba empregados lotados em gerências localizadas nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão, Pará e Amazonas, foi realizada coleta *on-line*, através do envio de e-mail (Apêndice B) com o link do questionário que levava para o questionário eletrônico depositado no *surveymonkey*.

O período de coleta de dados iniciou no dia 26 de novembro de 2012, período esse definido pela gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos (PGRH) do SC/RNNE para não entrar em conflito com o calendário de pesquisas da organização. A coleta de dados se estendeu durante todo o mês de dezembro e ocorreram divulgações apenas nas duas primeiras semanas, conforme pedido da gerência de PGRH.

3.7 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados iniciou-se com a exportação do questionário on-line para o programa Excel. Como os questionários foram distribuídos eletronicamente por gerências, foi necessário compilar todos os questionários em um único arquivo Excel.

Após a compilação dos questionários, os dados foram quantitativamente analisados, através do software Windows Excel e SPSS versão 20. Não foi necessário verificar dados omissos, pois o programa on-line utilizado para aplicar a

pesquisa já realiza essa verificação, possibilitando exportar apenas questionários que tiveram todas as questões respondidas.

Inicialmente, foi realizada análise fatorial para validação do instrumento de pesquisa, bem como utilizado o indicador de consistência interna *Alpha* de Cronbach, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados no questionário. Posteriormente, foi realizado cálculo de estatística dos dados, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade. Também foi realizada correlação (coeficiente de correlação de Pearson) entre o constructo fator Reconhecimento e as dimensões do constructo Percepção de Suporte Organizacional. Apenas para as questões 1 e 2 do segmento 2 do questionário, foi analisada a frequência de respostas.

Favorabilidade corresponde ao percentual de concordância dos respondentes de uma pesquisa em relação às respostas 4 (Concordo em Grande Parte) e 5 (Concordo Totalmente), dividido pelo total de respondentes. Também utilizamos essa forma de análise, pois o fator Reconhecimento e Recompensa da Pesquisa de Clima Organizacional da Petrobras que serviu de base para este estudo é analisado desta forma. Além disso, em entrevista realizada com o professor da PUC-Rio Cláudio Zaltzman, a favorabilidade seria a forma mais adequada, pois não é afetada pelos dados extremos da amostra como ocorre com a média.

Para identificar os níveis de reconhecimento e de suporte organizacional no trabalho resultantes das respostas de cada indivíduo, os dados intervalares também foram transformados em dados categóricos. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala tipo *Likert* de 5 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram arredondadas para números inteiros. Assim, foram convencionadas três categorias distintas (Baixo, Moderado e Alto) para cada variável conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Convenções das categorias

Média obtida	Categoria	Variável
1 e 2	Baixo	Fator Reconhecimento Percepção de Suporte Organizacional Gestão de Desempenho Carga de Trabalho Suporte Material ao Desempenho Práticas de Promoção e Recompensa
3	Moderado	Fator Reconhecimento Percepção de Suporte Organizacional Gestão de Desempenho Carga de Trabalho Suporte Material ao Desempenho Práticas de Promoção e Recompensa
4 e 5	Alto	Fator Reconhecimento Percepção de Suporte Organizacional Gestão de Desempenho Carga de Trabalho Suporte Material ao Desempenho Práticas de Promoção e Recompensa

Fonte: A autora (2013).

3.8 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa optou-se pela utilização do software Excel devido à praticidade e domínio da ferramenta. As características da amostra encontram-se na Tabela 3.

Observa-se uma predominância do sexo masculino (67%). A amostra foi diversificada quanto à idade (média em torno de 44 anos) com respondentes entre 22 a 64 anos. Com relação à escolaridade, existe a predominância de nível médio completo (29%) e graduação completa (27%). Indivíduos com pós-graduação completa (18%) e graduação em andamento (15%) possuem quase a mesma representatividade na amostra. Poucos indivíduos possuem pós-graduação em andamento (6%) e mestrado (4%) e doutorado (1%).

Tabela 3 – Características da Amostra

VARIÁVEIS	TOTAL (N=342)
PESSOAS	
SEXO (%)	
Masculino	67%
Feminino	33%
IDADE MÉDIA (anos)	43,78
Amplitude da idade	20 - 64
ESCOLARIDADE (%)	
Ensino Médio Completo	29%
Graduação em andamento	15%

VARIÁVEIS	TOTAL (N=342)
Graduação Completa	27%
Pós-Graduação em andamento	6%
Pós-Graduação Completa	18%
Mestrado	4%
Doutorado	1%
ESTADO CIVIL (%)	
Solteiro	20%
Casado	62%
Viúvo	0%
Separado	3%
Divorciado	6%
União Estável	8%
FUNCIONAIS	
CARGO (%)	
Nível Médio	77%
Nível Superior	23%
TEMPO DE SERVIÇO (média anos)	15,20
ÁREA DE ATUAÇÃO (%)	
Operacional	4%
Administrativo	59%
Fiscalização de Contratos	10%
Segurança Patrimonial	24%
Atendimento à Cliente	4%
ESTADO QUE TRABALHA (%)	
Alagoas	0%
Amazonas	6%
Bahia	65%
Ceará	4%
Maranhão	0%
Pará	2%
Paraíba	0%
Pernambuco	8%
Rio Grande do Norte	6%
Sergipe	7%

Fonte: A autora (2013).

A maioria dos respondentes ocupa cargo de nível médio (77%), a área de atuação predominante é administrativa (59%) e a maioria trabalha no estado da Bahia (65%), sendo o tempo médio de companhia de 15 anos.

3.9 ANÁLISE FATORIAL

Os resultados relativos à análise fatorial do fator Reconhecimento de Mendes (1999), utilizando-se para a extração dos fatores o método dos componentes

principais com eigenvalue maior que um e a rotação varimax, revela a mesma estrutura original com um fator, com 11 itens. A matriz de correlação entre os itens apresenta KMO de 0,913 e teste de esfericidade de Bartlett com significância menor que 0,0001. A dimensão da escala explica 55,233% da variância total. Quanto à confiabilidade da medida, obteve-se um *Alpha* de Cronbach de 0,92, considerado por Hair *et al.* (2005) como um índice elevado e satisfatório. A Tabela 4 apresenta os *Alphas* de Cronbach da escala de Reconhecimento obtidos nesta pesquisa, comparando-os com a pesquisa original e outros estudos realizados no Brasil. Para essa pesquisa, a confiabilidade apresentou consistência aprimorada em relação às demais.

Tabela 4 – Confiabilidade fator de Reconhecimento

Dimensão	Alpha de Cronbach			Câmara (2007)
	ESTA PESQUISA	Original: Mendes (1999)	Pereira (2003)	
Reconhecimento	0,92	0,79	0,82	0,82

Fonte: A autora (2013).

Os resultados relativos à análise fatorial da escala de PSO de Brandão (2009), utilizando-se para a extração dos fatores o método dos componentes principais com eigenvalue maior que um e a rotação varimax, revela a mesma estrutura original com quatro fatores, no entanto para as dimensões ‘Gestão de Desempenho’ e ‘Práticas de Promoção e Recompensa’ a distribuição dos itens não foi a mesma da escala original (BRANDÃO, 2009), sendo a dimensão Práticas de Promoção e Recompensa composta pelos itens 59 e 60 do questionário que se referem à remuneração e a dimensão Gestão de Desempenho composta pelos itens originais de Brandão (2009) e os demais itens da dimensão Práticas de Promoção e Desempenho (Tabela 5). A matriz de correlação entre os itens apresenta KMO de 0,929 e teste de esfericidade de Bartlett com significância menor que 0,0001. As quatro dimensões da escala explicam 60,382% da variância total.

Tabela 5 – Comparativo da estrutura da pesquisa

Dimensões PSO	Itens	
	ESTA PESQUISA	Original: Brandão (2009)
PSO - Fator Gestão de Desempenho	33	
	34	
	37	
	38	33
	39	34
	42	37
	43	38
	49	39
	50	42
	53	43
	55	
PSO - Fator Suporte Material ao Desempenho	40	40
	41	41
	46	46
	48	48
	54	54
	57	57
PSO - Fator Carga de Trabalho	35	35
	36	36
	44	44
	45	45
	47	47
	51	51
PSO - Fator Práticas de Promoção e Recompensa	52	52
		49
		50
	58	53
	59	55
		56
		58
	59	
	60	

Fonte: A autora (2013).

Embora na análise fatorial da escala de PSO de Brandão (2009), tenha revelado distribuição diferente para alguns itens quanto comparado a escala original (BRANDÃO, 2009), optou-se utilizar na análise de dados a estrutura original. Essa decisão foi tomada uma vez que na unidade SC/ RNNE o desempenho nem sempre está atrelado à promoção e recompensa, em função da restrição orçamentária.

Quanto à confiabilidade da medida para a escala de Percepção de Suporte Organizacional, obteve-se Alphas de Cronbach acima de 0,79. Tais alfas embora

mais baixos que o alpha da escala de Reconhecimento são considerados aceitáveis, pois segundo Hair *et al.* (2005), o limite inferior para o Alpha de Cronbach geralmente aceito é de até 0,70. A Tabela 6 apresenta os Alphas de Cronbach da escala de Percepção de Suporte Organizacional obtidos nesta pesquisa, comparando-os com a pesquisa original e outros estudos realizados no Brasil. Percebe-se que para o fator Gestão de Desempenho a confiabilidade foi aprimorada, no entanto, para os fatores carga de Trabalho e Práticas de Promoção e Recompensa ocorreu redução do índice.

Tabela 6 – Confiabilidade escala de Percepção de Suporte Organizacional

Dimensões PSO	<i>Alpha de Cronbach</i>			
	ESTA PESQUISA	Abadd-OC et al. (1999)	Original: Brandão (2009)	Queiroga (2009)
PSO - Fator Gestão de Desempenho	0,93	0,87	0,87	0,86
PSO - Fator Suporte Material ao Desempenho	0,91	0,91	0,91	0,91
PSO - Fator Carga de Trabalho	0,82	0,80	0,85	0,86
PSO - Fator Práticas de Promoção e Recompensa	0,79	0,83	0,85	0,83

Fonte: A autora (2013).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados desta pesquisa bem como as relações destes resultados com os objetivos propostos. Na primeira parte, apresentam-se as práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes deste estudo (item 4.1). Já na segunda parte, apresenta-se a percepção dos respondentes sobre as práticas de reconhecimento no local de trabalho da unidade SC/RNNE por meio da média e da favorabilidade e também se faz um comparativo com as praticas mais valorizadas que foram descritas no item 4.1 (item 4.2).

Na terceira parte, buscou-se medir a percepção dos empregados do SC/RNNE sobre o fator Reconhecimento por meio da média e da favorabilidade, bem como identificar a distribuição de frequência resultante das respostas de cada indivíduo a partir da categorização utilizada. Também foi realizado este tipo de análise por perfil. (item 4.4).

O mesmo foi feito na quarta parte, a qual buscou medir a percepção dos respondentes sobre suporte organizacional por meio da média e da favorabilidade, bem como identificar a distribuição de frequência resultante das respostas de cada indivíduo a partir da categorização utilizada. Também foi realizado este tipo de análise por perfil. (item 4.5). E por fim, a quinta parte, buscou identificar os níveis de correlação entre reconhecimento e percepção de suporte organizacional (item 4.6).

4.1 PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO VALORIZADAS PELOS EMPREGADOS DO SC/RNNE

Um dos objetivos deste estudo diz respeito à identificação das práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos empregados da unidade Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste da Petrobras (SC/RNNE). Foi possível atingir esse objetivo a partir do item 1 do segmento 2 do questionário, uma vez que os respondentes deveriam indicar as cinco práticas de reconhecimento mais valorizadas por eles. O resultado deste item encontra-se na Tabela 7.

Tabela 7 – Práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes

Tipos de Reconhecimento	Frequência
Seu superior imediato lhe respeitar e respeitar o seu trabalho.	186
Receber elogio escrito e divulgado na gerência que trabalha.	171
Ter autonomia para tomar decisões sobre o seu trabalho.	169
Ter aprovação e apoio de seus superiores.	165
Receber <i>feedback</i> de seus superiores.	147
Ser contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado).	142
Participar de comissões técnicas, grupos de trabalho representando a gerência.	118
Ter uma sugestão sua implementada e elogiada.	104
Ter seu trabalho divulgado internamente na Companhia.	99
Receber elogio verbal e pessoal.	77
Concessão de folga.	54
Receber uma premiação simbólica por tempo de serviço.	53
Receber elogio verbal e em público.	51
Receber elogio escrito, apenas de seu conhecimento.	45
Ter oportunidade para ministrar aulas/ treinamentos.	40
Receber uma premiação simbólica e pontual: troféus, placas, diplomas, escudos.	31
Ser escolhido o "Destaque" do ano.	29
Receber uma premiação simbólica por uma inovação implementada no seu ambiente de trabalho.	29

Fonte: A autora (2013).

A prática de reconhecimento que se destacou como a mais valorizada pelos respondentes foi o superior imediato respeitar o empregado e o trabalho desenvolvido por ele com frequência de 186. Seguida das práticas como receber elogio por escrito e divulgado na gerência que se trabalha (frequência de 171), ter autonomia para tomada de decisões (frequência de 169) e ter aprovação e apoio do superior (frequência de 165) que tiveram frequências muito próximas.

A prática receber *feedback* obteve uma frequência de 147, sendo que em 2011 os gerentes receberam treinamento sobre essa prática e o item extra do questionário da pesquisa foi exatamente sobre esse assunto: Percebo, que no ano de 2012, ocorreram melhorias no *feedback* dado pelo meu superior. Esse item da pesquisa obteve uma média de 3,19, favorabilidade de 49% e desvio-padrão de 1,30. O que demonstra que melhorias no *feedback* ainda precisam ser implementadas, segundo a percepção dos respondentes, principalmente porque é uma prática de reconhecimento que possui uma importância significativa para os respondentes. O pensamento de Saunderson (2004) vai, exatamente, ao encontro desta evidência sobre *feedback*, ou seja, necessidade de treinamento da liderança.

A prática de reconhecimento que discorre sobre ser contemplado com bolsa de estudo também se destacou como valorizada pelos respondentes, com frequência de 142.

O resultado desta pesquisa sobre práticas de reconhecimento mais valorizadas reforça os pensamentos de Job (2003) que afirma que as principais causas de sofrimento nas organizações se referem à falta de reconhecimento pelas contribuições e realizações, ausência de autonomia no trabalho e de apoio de superiores, de Nelson (2007) que afirma que oportunidades de aprendizado são importantes e estratégicas formas de reconhecimento e retenção, de Morin *et al.* (2007) que discorre que um trabalho com sentido possibilita autonomia, reconhecimento e aprendizagem e de Almeida (2008) que discorre sobre a importância de tornar público um reconhecimento e fornecer *feedback*. Além disso, na pesquisa elaborada pela revista Época (AS 100 MELHORES..., 2011) evidenciou-se que o que entusiasma as pessoas são questões como desenvolvimento profissional, autonomia e respeito, confirmando mais uma vez o resultado da pesquisa realizada neste trabalho.

Percebe-se que práticas como: concessão de folga, receber premiação simbólica por tempo de serviço, elogio verbal e público, elogio escrito apenas do conhecimento do empregado, oportunidade para ministrar aula/ treinamento, receber premiação simbólica, ser escolhido destaque do ano e receber premiação simbólica por inovação não são muito apreciadas, uma vez que tiveram frequências baixas quando comparadas com as demais. É possível que esse resultado reflita questões como valorização das práticas de reconhecimento relacionadas à execução do

trabalho e desvalorização das práticas de reconhecimento que não tenham impacto no processo de trabalho e logo, que poderiam tornar o ato de reconhecer banal.

Além das práticas identificadas na literatura e constantes no item 1 do segmento 2 do questionário, os respondentes também indicaram outras práticas que eles julgam importantes (item 2 do segmento 2) e que podem ser observadas na Tabela 8.

Percebe-se que embora o item 2 do segmento 2 do questionário também faça referências às práticas de reconhecimento, a maioria dos respondentes deste item, que foi opcional, descreveu como forma de reconhecimento valorizada o recebimento de avanço de nível e promoção. Provavelmente isso se deu, pois essa categoria também é uma forma de reconhecimento, mas está atrelada a uma recompensa financeira, o que não faz parte do objetivo deste estudo.

Verifica-se que muitas práticas de reconhecimento citadas neste item, já estavam descritas no item anterior, como por exemplo: ter apoio e respeito do superior, receber *feedback*, ter autonomia para tomada de decisão, entre outros. E algumas outras categorias apareceram como: ter liberdade para expor ideias, receber como prêmio passagens aéreas e ingressos, assumir função formal da companhia, entre outras. Assim como na Tabela 7, as práticas de reconhecimento mais valorizadas são aquelas relacionadas à execução do trabalho.

Tabela 8 – Outras formas de Reconhecimento valorizadas pelos respondentes

Outras Formas de Reconhecimento Valorizadas pelos Respondentes	Frequência
Receber avanço de nível e promoção.	43
Ter apoio e respeito do superior e dos colegas de trabalho.	8
Ter liberdade para expor ideias.	7
Receber como prêmio passagem aérea ou ingresso para cinema, teatro e shows.	6
Assumir uma função formal na companhia.	6
Receber <i>feedback</i> .	6
Ter oportunidade de treinamento como cursos de idiomas/ seminários/ congressos/ especialização/ mestrado/ doutorado.	5
Ter autonomia para tomada de decisão.	3

Outras Formas de Reconhecimento Valorizadas pelos Respondentes	Frequência
Participar do programa de visita a unidades da companhia.	3
Ser reconhecido pelos colegas de trabalho.	3
Participar de reuniões, comissões técnicas, grupos de trabalho.	3
Revisar o Plano de cargos.	3
Promover a inscrição de trabalhos em fóruns e revistas científicas e divulga-las na companhia.	3
Agendar encontro com Gerente Geral para conhecer as pessoas que se destacaram nas suas gerências.	3
Receber apoio para mudar de gerência.	2
Prevaler às decisões técnicas.	1
Ser reconhecido por tempo de serviço.	1
Receber elogio por escrito.	1
Receber licença premium.	1
Receber recompensa financeira por substituição de gerência/ coordenação/ supervisão.	1
Oportunidade para participantes do concurso Prata da Casa fazerem aberturas de shows e terem livros publicados.	1

Fonte: A autora (2013).

Neste momento, passa-se para o comparativo entre as práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos empregados da unidade SC/RNNE que responderam a pesquisa e a percepção deles sobre a existência dessas práticas.

4.2 PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO VALORIZADAS PELOS EMPREGADOS DO SC/RNNE X PERCEPÇÃO SOBRE PRÁTICAS DE RECONHECIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O segmento 4 do questionário, representado pela escala de Práticas de Reconhecimento, visou medir a percepção dos respondentes sobre a utilização das práticas de reconhecimento no local de trabalho da unidade SC/RNNE. A importância desse segmento é dada em função do comparativo que se pode fazer

entre ele e o item 1 do segmento 2 que identifica as práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes da pesquisa.

Os dados constantes na Tabela 9 especificam as estatísticas que definem cada item da escala de Práticas de Reconhecimento, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade.

Percebe-se a partir da Tabela 9 que a prática de reconhecimento que discorre sobre o respeito do superior imediato (item 32) foi a que possuiu a maior média (3,80) e a maior favorabilidade (70%) o que indica que os respondentes da pesquisa percebem a existência desta prática no local de trabalho. Essa prática de reconhecimento também foi identificada (no item 1 do segmento 2) como a prática mais valorizada pelos empregados, conforme comparativo na Tabela 10.

Tabela 9 – Estatística geral das variáveis de Práticas de Reconhecimento

Variáveis de Práticas de Reconhecimento	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
16. No meu trabalho recebo elogio verbal e em público.	2,62	1,30	1 - 5	32%
17. No meu trabalho recebo elogio verbal e pessoal.	2,96	1,31	1 - 5	44%
18. No meu trabalho recebo elogio escrito e divulgado na gerência que trabalho.	2,32	1,19	1 - 5	20%
19. No meu trabalho recebo elogio escrito, apenas de meu conhecimento.	2,30	1,20	1 - 5	18%
20. No meu trabalho sou indicado para participar de comissões técnicas, grupos de trabalho representando a gerência.	2,76	1,37	1 - 5	37%
21. Meu trabalho é divulgado internamente na companhia.	2,40	1,17	1 - 5	20%
22. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica e pontual: troféus, placas, diplomas, escudos, como forma de reconhecimento.	1,77	1,10	1 - 5	10%
23. No meu trabalho sou contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado).	1,71	1,15	1 - 5	9%
24. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica por tempo de serviço.	2,88	1,54	1 - 5	41%
25. No meu trabalho me é concedido folga.	3,11	1,52	1 - 5	50%
26. No meu trabalho sou escolhido o "Destaque" do ano.	1,72	1,10	1 - 5	7%
27. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica por uma inovação implementada no meu ambiente de trabalho.	1,70	0,98	1 - 5	4%
28. No meu trabalho tenho aprovação e apoio de meus superiores.	3,35	1,21	1 - 5	53%
29. No meu trabalho tenho oportunidade para ministrar aulas/ treinamentos.	2,57	1,34	1 - 5	28%

Variáveis de Práticas de Reconhecimento	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
30. Recebo <i>feedback</i> de meus superiores.	3,08	1,27	1 - 5	46%
31. No meu trabalho minhas sugestões são implementadas e elogiadas.	2,84	1,18	1 - 5	36%
32. Meu superior imediato me respeita e respeita o meu trabalho.	3,80	1,19	1 - 5	70%
14. Tenho autonomia no desempenho das minhas tarefas.	3,52	1,24	1 - 5	61%

Fonte: A autora (2013).

Quando comparamos a segunda prática de reconhecimento mais valorizada pelos respondentes (receber elogio por escrito e divulgado) com a percepção sobre existência dessa prática na unidade SC/RNNE verificamos uma necessidade de atuar de forma mais efetiva, uma vez que o item 18 que discorre exatamente sobre essa prática obteve uma média de 2,32 e favorabilidade de 20%, conforme Tabela 10.

As demais práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes da pesquisa no item 1 do segmento 2 como: ter autonomia para tomada de decisões, ter aprovação e apoio do superior e receber *feedback*, atingiram uma média acima de três (3,52; 3,35 e 3,08 respectivamente) e a favorabilidade de 61%, 53% e 46% respectivamente na escala de Práticas de Reconhecimento que mede a percepção dos respondentes sobre existência das práticas de reconhecimento na unidade SC/RNNE, conforme Tabela 10. Desta forma, percebe-se também a necessidade de investimento nessas práticas, uma vez que elas poderiam alavancar a percepção sobre reconhecimento na unidade.

Tabela 10 – Comparativo práticas de Reconhecimento mais valorizadas e percepção sobre existência

Práticas de Reconhecimento	Práticas de Reconhecimento mais valorizadas	Percepção de Reconhecimento utilizadas	
	Frequência	Média	Favorabilidade
Seu superior imediato lhe respeitar e respeitar o seu trabalho.	186	3,80	70%
Receber elogio escrito e divulgado na gerência que trabalha.	171	2,32	20%
Ter autonomia para tomar decisões sobre o seu trabalho.	169	3,52	61%
Ter aprovação e apoio de meus superiores.	165	3,35	53%
Receber <i>feedback</i> de seus superiores.	147	3,08	46%
Ser contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado).	142	1,71	9%

Práticas de Reconhecimento	Práticas de Reconhecimento mais valorizadas	Percepção de Reconhecimento utilizadas	
	Frequência	Média	Favorabilidade
Participar de comissões técnicas, grupos de trabalho representando a gerência.	118	2,76	37%
Ter uma sugestão sua implementada e elogiada.	104	2,84	36%
Ter seu trabalho divulgado internamente na Companhia.	99	2,40	20%
Receber elogio verbal e pessoal.	77	2,96	44%
Concessão de folga.	54	3,11	50%
Receber uma premiação simbólica por tempo de serviço.	53	2,88	41%
Receber elogio verbal e em público.	51	2,62	32%
Receber elogio escrito, apenas de seu conhecimento.	45	2,30	18%
Ter oportunidade para ministrar aulas/treinamentos.	40	2,57	58%
Receber uma premiação simbólica e pontual: troféus, placas, diplomas, escudos.	31	1,77	10%
Ser escolhido o "Destaque" do ano.	29	1,72	7%
Receber uma premiação simbólica por uma inovação implementada no seu ambiente de trabalho.	29	1,70	4%

Fonte: A autora (2013).

Ainda na Tabela 10, quando comparamos o resultado das práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos empregados com a percepção de existência da prática de reconhecimento no local de trabalho, o resultado da prática ser contemplado com bolsa de estudo chama atenção, pois essa prática se destacou como valorizada pelos respondentes desta pesquisa e obteve a segunda média mais baixa (1,71), bem como a terceira favorabilidade mais baixa (9%) na escala de Práticas de Reconhecimento, demonstrando uma necessidade ainda maior de investimento.

A partir do comparativo da Tabela 10, percebe-se o já descrito por Turco (2009) e Jareta (2010), ou seja, que é fundamental ouvir as queixas, necessidades e valores dos trabalhadores, pois nem sempre o que os gerentes imaginam que é desejado é realmente o que os trabalhadores desejam. Além disso, segundo Ferreira e Mendes (2001) o prazer no trabalho é definido a partir de valorização e reconhecimento e logo, se eles não existem o trabalho é transformado em algo penoso que leva ao sofrimento. Para Job (2003) esse sofrimento leva à desmotivação, além de interferir no vínculo do indivíduo com a organização

(SAUNDERSON, 2004). Então de acordo com a linha de pensamento desses autores a forma de transformar o sofrimento em prazer, seria através de reconhecimento e valorização, pensamento este também compartilhado por Vasconcelos e Azevedo (2010). Desta forma, o resultado comparativo da Tabela 10, demonstra um resultado que desperta atenção, uma vez que os trabalhadores que participaram desta pesquisa estão demonstrando que as práticas de reconhecimento que mais valorizam não são utilizadas nos SC/ RNNE e essa situação poderá gerar em médio e longo prazo sofrimento aos trabalhadores.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. Neste momento, passa-se para a avaliação do nível de reconhecimento e de percepção de suporte organizacional dos empregados da unidade SC/RNNE.

4.3 RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Para alcançar outros dois objetivos desta pesquisa, quais sejam: mapear a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento e sobre percepção de suporte organizacional foram analisadas as médias, os desvios-padrão, as amplitudes de variação dos escores e as favorabilidades obtidas em cada variável, conforme dados constantes na Tabela 11. Como descrito na revisão de literatura, a escala de Percepção de Suporte Organizacional é formada por quatro fatores: Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho, Suporte Material ao Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa, também especificados na Tabela 11.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. O constructo Reconhecimento quando comparado ao constructo Percepção de Suporte Organizacional foi mais bem avaliado pelos respondentes da pesquisa, tanto em relação à média como em relação à favorabilidade.

Tabela 11 – Estatística geral dos constructos

Modelos Teóricos	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Reconhecimento	3,59	1,11	1 - 5	64%
Percepção de Suporte Organizacional - PSO	3,08	1,16	1 - 5	42%
PSO - Gestão de Desempenho	3,04	1,13	1 - 5	39%
PSO - Carga de Trabalho	2,92	1,15	1 - 5	34%
PSO - Suporte Material ao Desempenho	3,63	1,12	1 - 5	65%
PSO - Práticas de Promoção e Recompensa	2,83	1,23	1 - 5	34%

Fonte: A autora (2013).

Ao analisarmos os fatores que compõem a PSO, o melhor fator avaliado foi o Suporte Material ao Desempenho, tanto em relação à média (3,63) quanto em relação à favorabilidade (65%).

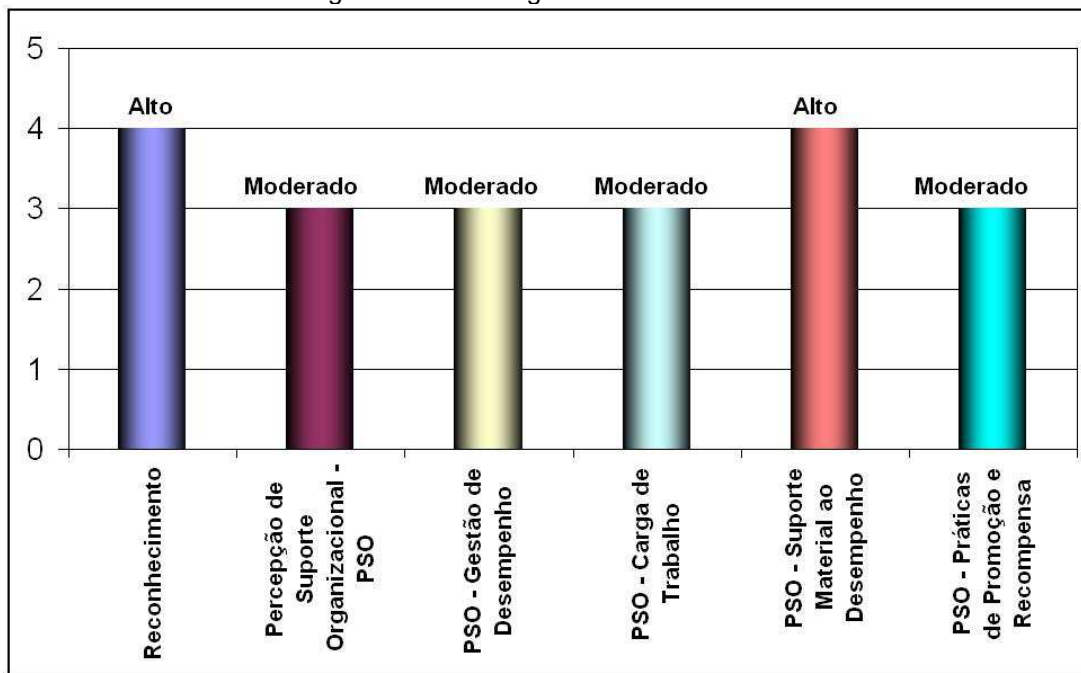
Os demais fatores da escala de PSO obtiveram médias e favorabilidades abaixo da média PSO, sendo o fator Práticas de Promoção e Recompensa o fator que obteve média mais baixa (2,83), bem como favorabilidade (34%). Seguido do fator Carga de Trabalho com média de 2,92 e favorabilidade de 34% também. O fator Gestão de Desempenho obteve uma média de 3,04 e favorabilidade de 39%. Esse resultado demonstra que a maioria dos respondentes da pesquisa não percebe favoravelmente o suporte dado pela instituição, neste caso a unidade SC/RNNE, com exceção do suporte material (máquinas, equipamentos, ambiente adequado de trabalho, entre outros).

Dando sequência a análise, para identificar o nível de reconhecimento e de suporte organizacional resultante das respostas de cada indivíduo, foi calculada a média das respostas dos indivíduos em relação à escala tipo *Likert* de 5 pontos utilizada no questionário e depois as médias foram arredondadas a fim de se criar categorias, conforme descrito no item 3.7 do capítulo 3. A categoria foi descrita em três níveis Baixo (média 1 e 2), Moderado (média igual a 3) e Alto (média 4 e 5). A Figura 7 apresenta as médias gerais dos constructos.

Percebe-se que o constructo Reconhecimento apresentou nível maior (alto) que o constructo Suporte Organizacional (moderado). As médias dos fatores do constructo Suporte Organizacional não apresentaram diferenças significativas entre

Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho e práticas de Promoção e Recompensa (média arredondada igual a 3). Ressalta-se que nesse constructo os respondentes percebem como alto (média arredondada igual a 4) o fator Suporte Material ao Desempenho.

Figura 7 – Médias gerais dos constructos



Fonte: A autora (2013).

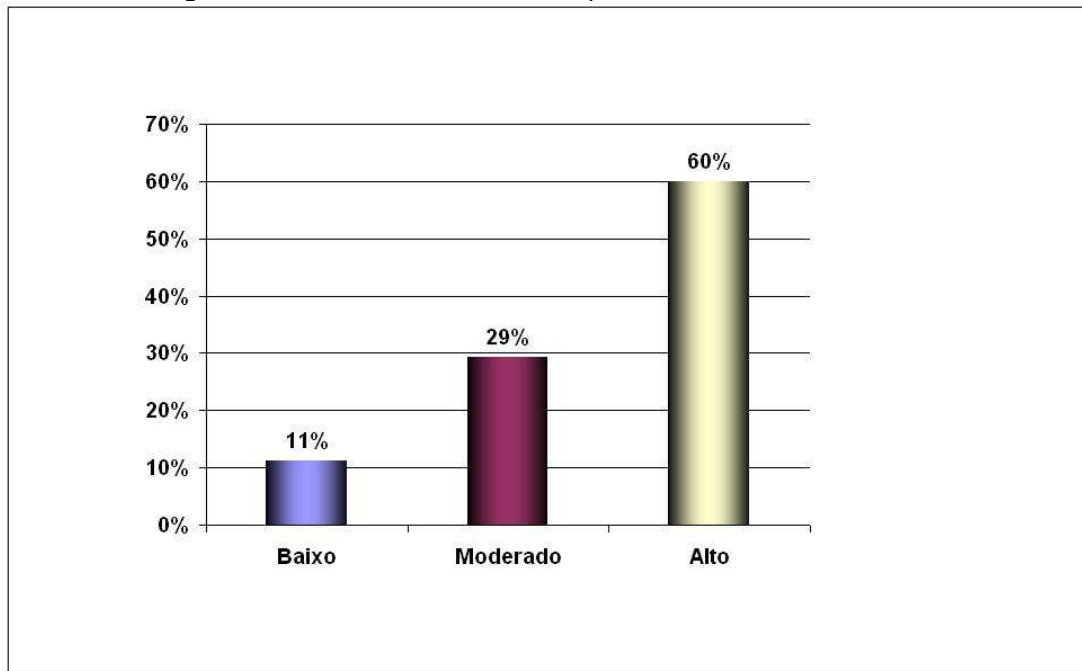
Embora nesta pesquisa o constructo Reconhecimento tenha apresentado um resultado alto, apenas ele não é suficiente para influenciar o resultado da PSO, isto, pois, Reconhecimento é apenas mais um antecedente da percepção de suporte organizacional, como descrito por Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) e Siqueira e Gomide Jr. (2004). Sendo assim, o resultado desta pesquisa em relação à PSO, demonstra que o senso de obrigação com a organização é moderado, o que resultaria segundo Abbad-OC (1999) em um esforço, dedicação e comprometimento moderado do empregado para atingir os objetivos organizacionais. Desta forma, diante do cenário que a unidade SC vivencia, é necessária uma mudança de atuação das lideranças, já que os empregados tendem a perceber as ações gerenciais como ações da própria organização (EISENBERGER *et al.*, 1986; RHODES; EISENBERGER; ARMELI, 2001; TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002).

A seguir, parte-se para uma descrição mais detalhada do constructo Reconhecimento.

4.4 RECONHECIMENTO

Verifica-se na Figura 8, que a grande maioria da amostra apresentou um nível de reconhecimento alto (60%), 29% um nível moderado e 11% da amostra perceberam o nível de reconhecimento como sendo baixo.

Figura 8 – Percentual de indivíduos por nível de Reconhecimento



Fonte: A autora (2013).

Os dados constantes na Tabela 12 especificam as estatísticas que definem cada variável do fator Reconhecimento segundo a escala utilizada no questionário, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade.

Tabela 12 – Estatística geral das variáveis de Reconhecimento

Variáveis de Reconhecimento	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
4. Sinto o reconhecimento dos meus colegas pelo trabalho que realizo.	3,58	1,12	1 - 5	64%
5. Tenho liberdade para dizer o que penso sobre o meu trabalho.	3,60	1,21	1 - 5	65%

Variáveis de Reconhecimento	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
6. Sinto meus colegas solidários comigo.	3,71	0,99	1 - 5	69%
7. Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.	3,53	1,13	1 - 5	62%
8. No meu trabalho participo desde o planejamento até a execução das tarefas.	3,20	1,27	1 - 5	48%
9. Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.	3,30	1,30	1 - 5	52%
10. Gosto de conviver com meus colegas de trabalho.	4,15	0,90	1 - 5	82%
11. No meu trabalho posso ser eu mesmo.	3,75	1,12	1 - 5	69%
12. O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.	3,44	1,08	1 - 5	56%
13. No trabalho uso meu estilo pessoal.	3,75	1,04	1 - 5	70%
14. Tenho autonomia no desempenho das minhas tarefas.	3,52	1,07	1 - 5	61%
Média Reconhecimento	3,59	1,11	1 - 5	64%

Fonte: A autora (2013).

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. O melhor item avaliado foi o item 10, tanto em relação à média que foi 4,15 quanto em relação à favorabilidade que foi de 82%. Esse resultado pareceu demonstrar um ambiente agradável e de respeito para se trabalhar.

Em seguida, em relação ao *ranking* do resultado, os itens 11 e 13 obtiveram a mesma média de 3,75 e favorabilidade de 69% e 70% respectivamente. Através deste resultado, é possível perceber que de uma forma geral os respondentes da pesquisa se sentem a vontade para estabelecer um estilo pessoal no local de trabalho.

O item 6 obteve média de 3,71 e favorabilidade de 69% e embora com resultados abaixo do item 10, de certa forma, esse resultado, parece reforçar a boa relação que existe entre os colegas no ambiente de trabalho.

Percebe-se que entre os itens que ficaram abaixo da média do fator Reconhecimento, os itens 9 e 14 tiveram médias baixas (3,30 e 3,52 respectivamente) e favorabilidades baixas (52% e 61% respectivamente). Sendo que o item 9 é a expressão concreta do reconhecimento pela chefia e o item 14 foi identificado nesta pesquisa como uma das práticas de reconhecimento que os respondentes se sentem mais valorizados (item 1 do segmento 2).

Pode-se verificar que quando pesquisado apenas sobre reconhecimento, dissociando de recompensa o resultado é um pouco superior, uma vez que nos últimos quatro anos, a favorabilidade do fator Reconhecimento e Recompensa da Pesquisa de Clima da unidade SC/RNNE esteve entre 55% e 59% e a favorabilidade do fator Reconhecimento de Mendes (1999) que segundo Ferreira e Mendes (2001) trata sobre aceitação e admiração no trabalho e liberdade de expressão apresentou uma favorabilidade de 64%.

Desta forma, o resultado desta pesquisa proporciona uma melhora da conversão do sofrimento em prazer, como descrito por Vasconcelos e Azevedo (2010) como forma de atuação das práticas de reconhecimento e valorização.

Segundo Ferreira e Mendes (2001), quando fator Reconhecimento aparece na média, como foi o resultado dessa pesquisa, pode significar que as relações sócio profissionais são razoáveis, ou seja, que moderadamente existe liberdade e boa convivência com as chefias e os colegas. Pereira (2003) complementa Mendes, ao afirmar que as vivências de prazer também decorrem da relação positiva com as tarefas e com o trabalho e liberdade para pensar, organizar e falar sobre o trabalho.

Quando analisamos o fator Reconhecimento por categorias (Tabela 13), percebe-se que os respondentes que possuem tempo de serviço menor que 10 anos percebem o fator reconhecimento um pouco mais favorável que os empregados que possuem mais de 10 anos de serviço. O mesmo ocorre para respondentes com cargo de Nível superior quando comparados com respondentes com cargo de Nível Médio. Os respondentes de Nível Superior inclusive são os que percebem de forma mais favorável o fator reconhecimento, uma vez que a média (3,76) e a favorabilidade (72%) foi a maior em todas as categorias e também em relação ao resultado global.

Tabela 13 – Fator Reconhecimento por categorias

Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Tempo de Serviço < 10 anos	3,58	1,12	1 - 5	66%
Tempo de Serviço > 10 anos	3,61	1,10	1 - 5	62%
Cargo - Nível Médio	3,55	1,13	1 - 5	61%
Cargo - Nível Superior	3,76	1,03	1 - 5	72%
Faixa etária <1980	3,60	1,11	1 - 5	64%
Faixa etária >1980	3,54	1,09	1 - 5	63%
Sexo - Masculino	3,57	1,14	1 - 5	63%
Sexo - Feminino	3,64	1,06	1 - 5	66%
Resultado Global	3,59	1,11	1 - 5	64%

Fonte: A autora (2013).

Para a categoria faixa etária não se identificou uma diferença muito grande em relação aos respondentes que nasceram a partir de 1980 (geração Y) e os respondentes que nasceram antes de 1980, contradizendo um pouco a idéia de conflitos de gerações que existe dentro da instituição, em relação à média a diferença foi de 0,06 pontos e em relação à favorabilidade a diferença foi de 1%, praticamente indiferente.

O sexo Feminino quando comparado ao Masculino é um pouco mais favorável ao fator Reconhecimento, mas a diferença também não é muito expressiva.

Ao realizar análise por categorias, percebe-se que em relação ao fator Reconhecimento é necessário investir em ações nos públicos que possuem mais de 10 anos de serviço e que estão no cargo de nível médio, pois esses são os que percebem o fator Reconhecimento menos favorável.

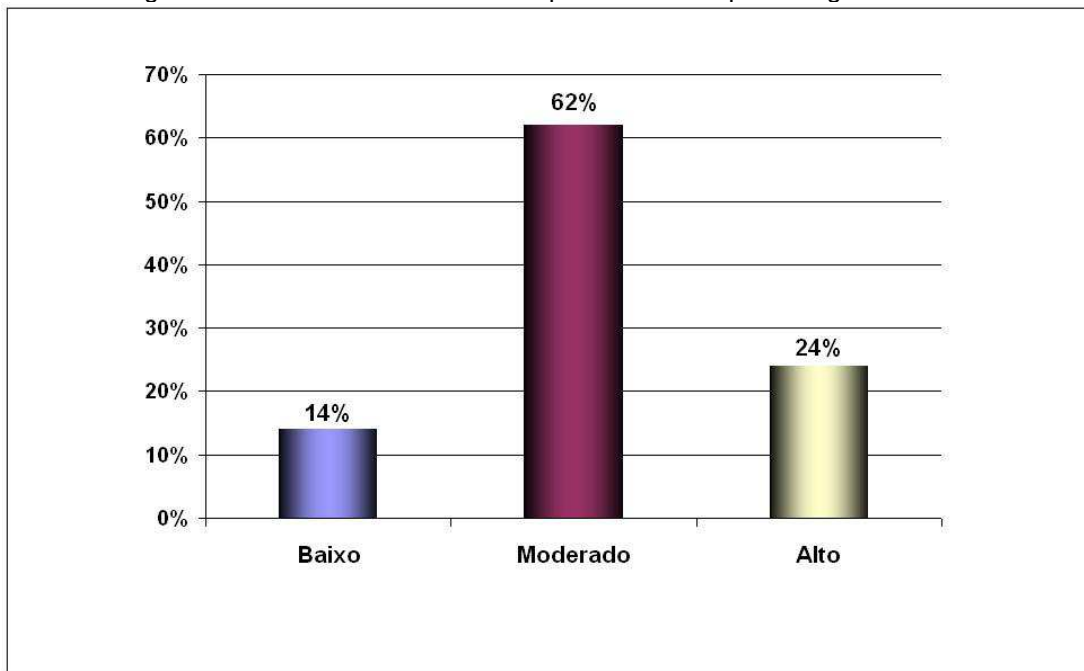
A seguir, parte-se para uma descrição mais detalhada do constructo Percepção de Suporte Organizacional.

4.5 SUPORTE ORGANIZACIONAL

As últimas 28 questões do questionário mediram a percepção de suporte organizacional. Como se pode verificar na Figura 9 a maioria da amostra apresentou um nível de reconhecimento moderado (62%), 24% um nível alto e 14% da amostra perceberam o nível de reconhecimento como sendo baixo.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2008), quanto maior a percepção de suporte organizacional, mais os trabalhadores se comprometem com a organização. Desta forma, o resultado deste estudo demonstra um comprometimento, vínculo dos trabalhadores que responderam a pesquisa moderado com o SC/ RNNE.

Figura 9 – Percentual de indivíduos por nível de Suporte Organizacional



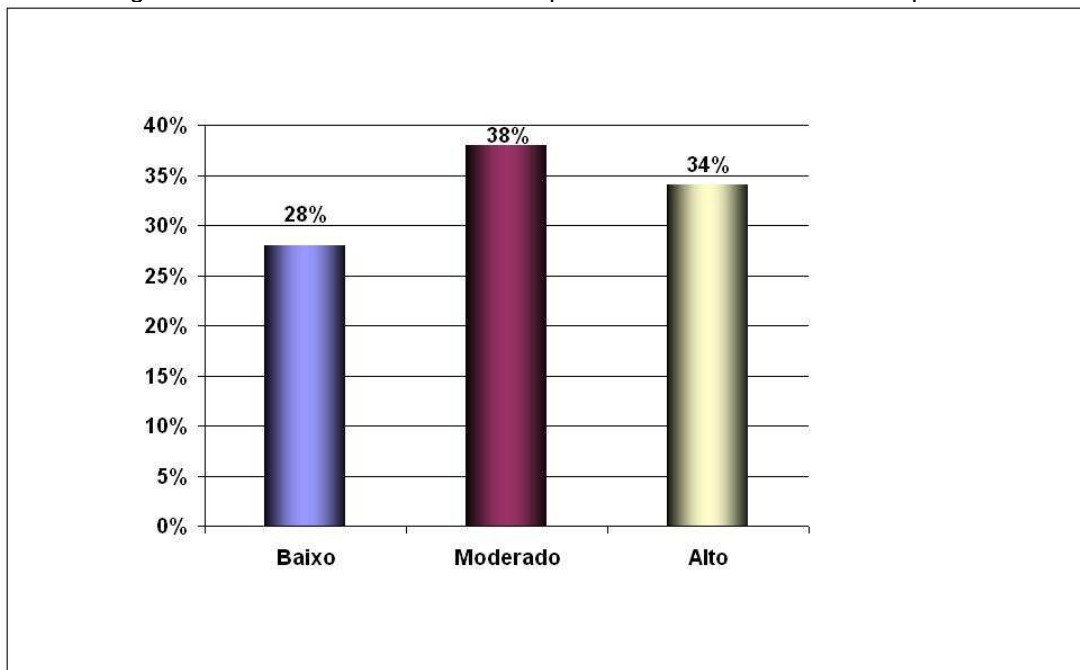
Fonte: A autora (2013).

A seguir parte-se para uma descrição mais detalhada de cada fator do constructo suporte organizacional.

A Figura 10 refere-se ao fator Gestão de Desempenho. Segundo Abbad-OC *et al.* (1999) este fator envolve aspectos sobre estabelecimento de metas, valorização de sugestões, disponibilidade de informações e orientação. Nota-se que o percentual de indivíduos por nível de gestão de desempenho foi bastante igualitário, ou seja, apresentou-se praticamente uniforme para as três categorias baixo, moderado e alto.

Segundo Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) e Siqueira e Gomide Jr. (2004), a relação existente entre os trabalhadores e a organização é de reciprocidade e provavelmente o resultado do fator Gestão e Desempenho foi uniforme para as três categorias em função das trocas não serem igualitárias entre os trabalhadores e o SC/ RNNE, como pode perceber na Tabela 14.

Figura 10 – Percentual de indivíduos por nível de Gestão de Desempenho



Fonte: A autora (2013).

Os dados constantes na Tabela 14 especificam as estatísticas que definem cada item do fator Gestão de Desempenho segundo a escala utilizada no questionário, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. O melhor item avaliado foi o item 43 em relação à favorabilidade (48%) e média de 3,13. Esse resultado imputa que cerca de 48% dos respondentes percebem favoravelmente ações de treinamento. O item que teve uma pior avaliação foi o item 39 que se refere exatamente às manifestações de reconhecimento, outra variável de estudo desta pesquisa. Para esse item, cerca de 27% dos respondentes percebem como frequentes as manifestações de reconhecimento, sendo a média de 2,75.

Tabela 14 – Estatística geral dos itens Fator Gestão de Desempenho

Itens fator Gestão de Desempenho	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
----------------------------------	-------	---------------	-----------	----------------

33. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias a execução eficaz de suas atividades.

3,11

1,20

1 - 5

44%

Itens fator Gestão de Desempenho	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
34. Os Serviços Compartilhados regional RNNE procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	2,97	1,12	1 - 5	34%
37. Os Serviços Compartilhados regional RNNE procura sanar as dificuldades encontradas pelos funcionários para o desempenho eficaz de suas atividades.	3,03	1,06	1 - 5	38%
38. Os Serviços Compartilhados regional RNNE evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	3,07	1,10	1 - 5	39%
39. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	2,75	1,13	1 - 5	27%
42. Os Serviços Compartilhados regional RNNE leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	3,21	1,06	1 - 5	44%
43. Os Serviços Compartilhados regional RNNE promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	3,13	1,23	1 - 5	48%
Média do Fator	3,04	1,13	1 - 5	39%

Fonte: A autora (2013).

Quando analisamos o fator Gestão de Desempenho por categorias (Tabela 54), percebe-se que os respondentes que possuem tempo de serviço maior que 10 anos percebem esse fator um pouco mais favorável que os respondentes que possuem tempo de serviço menor de 10 anos, inclusive quando comparado a outras categorias, uma vez que foi o resultado que apresentou maior média e favorabilidade. Em relação ao cargo, os respondentes de nível médio percebem o fator um pouco mais favorável que os respondentes de nível superior.

Em relação à faixa etária, os respondentes que nasceram a partir de 1980 (geração Y) obtiveram uma média e favorabilidade superior aos respondentes que

nasceram antes de 1980. O mesmo ocorreu com o sexo masculino que respondeu mais favoravelmente que o sexo feminino.

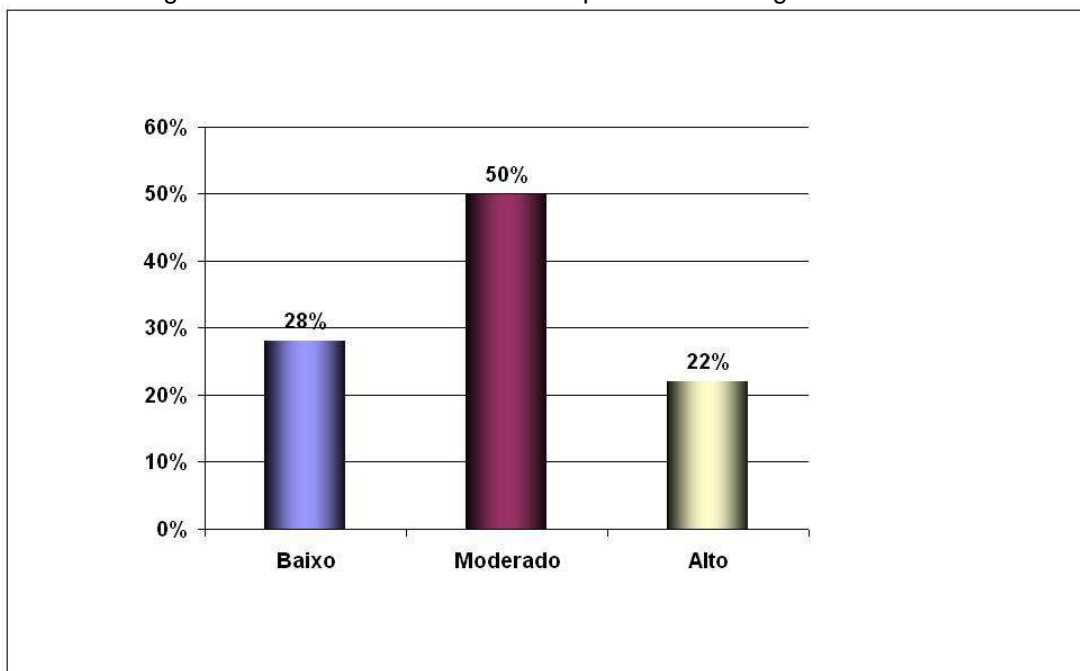
Tabela 15 – Fator Gestão de Desempenho por categorias

Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Tempo de Serviço < 10 anos	2,93	1,10	1 - 5	36%
Tempo de Serviço > 10 anos	3,15	1,14	1 - 5	42%
Cargo - Nível Médio	3,07	1,15	1 - 5	40%
Cargo - Nível Superior	2,95	1,03	1 - 5	35%
Faixa etária <1980	3,08	1,13	1 - 5	40%
Faixa etária >1980	2,81	1,10	1 - 5	31%
Sexo - Masculino	3,10	1,14	1 - 5	41%
Sexo - Feminino	2,92	1,09	1 - 5	35%
Resultado Global	3,04	1,13	1 - 5	39%

Fonte: A autora (2013).

A Figura 11 refere-se ao fator Carga de Trabalho que segundo Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999) refere-se a aspectos relacionados à metas, prazos, resultados esperados, jornada e volume de trabalho. Quase metade dos respondentes da amostra (50%) percebe o nível de Carga de Trabalho moderado, 28% como baixo e 22% alto.

Figura 11 – Percentual de indivíduos por nível de Carga de Trabalho



Fonte: A autora (2013).

Os dados constantes na Tabela 16 especificam as estatísticas que definem cada item do fator Carga de Trabalho segundo a escala utilizada no questionário, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. O melhor item avaliado no fator Carga de Trabalho foi o item 45 Os Serviços Compartilhados regional RNNE sobrecarregam de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho, tanto em relação à média (3,56) quanto em relação à favorabilidade (57%). Indicando que os respondentes percebem que funcionários que possuem melhor desempenho, são mais demandados e logo, possuem uma sobrecarga de trabalho. Se compararmos quem respondeu favoravelmente ao item 45 e ao item 39 “Nos Serviços Compartilhados regional RNNE são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito” do fator Gestão de Desempenho que discorre sobre reconhecimento, 75% dos respondentes que percebem sobrecarga de trabalho para os funcionários com melhor desempenho, não percebem como frequentes manifestações de reconhecimento. Esse fato é bastante agravante, pois os respondentes não estão percebendo valorização no trabalho, embora sejam mais demandados do que outros colegas.

Tabela 16 – Estatística geral dos itens Fator Carga de Trabalho

Itens fator Carga de Trabalho	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
35. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	3,06	1,25	1 - 5	39%
36. Os Serviços Compartilhados regional RNNE só se interessam pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	2,91	1,23	1 - 5	35%
44. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	3,17	1,10	1 - 5	42%
45. Os Serviços Compartilhados regional RNNE sobrecarregam de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	3,56	1,13	1 - 5	57%
47. Os Serviços Compartilhados regional RNNE frequentemente estabelecem metas inatingíveis.	2,69	1,10	1 - 5	22%

Itens fator Carga de Trabalho	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
51. Os Serviços Compartilhados regional RNNE estabelecem prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.	2,84	1,05	1 - 5	26%
52. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.	2,22	1,15	1 - 5	15%
Média do fator	2,92	1,15	1 - 5	34%

Fonte: A autora (2013).

Esse resultado demonstra um impacto no resultado geral da PSO, uma vez que um dos antecedentes da PSO, conforme descrito por Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) é a valorização, reconhecimento.

Ao mesmo tempo o item 52 que discorre sobre obrigatoriedade de realizar horas extras obteve a menor média (2,22) e menor favorabilidade (15%). O que demonstra que os respondentes percebem que não é usual a realização de hora extra. Quando comparamos esse item com o item 45 que discorre sobre sobrecarga de trabalho para os funcionários com melhor desempenho, essa constatação não muda muito, uma vez que apenas 22% dos respondentes que percebem sobrecarga, também percebem como usual a obrigatoriedade de realização de hora extra.

Quando analisamos o fator Carga de Trabalho por categorias (Tabela 17), percebe-se que os respondentes que possuem tempo de serviço menor que 10 anos percebem o fator de forma mais favorável que os respondentes que possuem mais de 10 anos de tempo de serviço. Respondentes do cargo de Nível Superior e que nasceram a partir de 1980 possuem um resultado muito próximo e mais favorável que os respondentes de nível médio e que nasceram antes de 1980. Em relação ao sexo, o sexo feminino é mais favorável ao fator que o sexo masculino.

Tabela 17 – Fator Carga de Trabalho por categorias

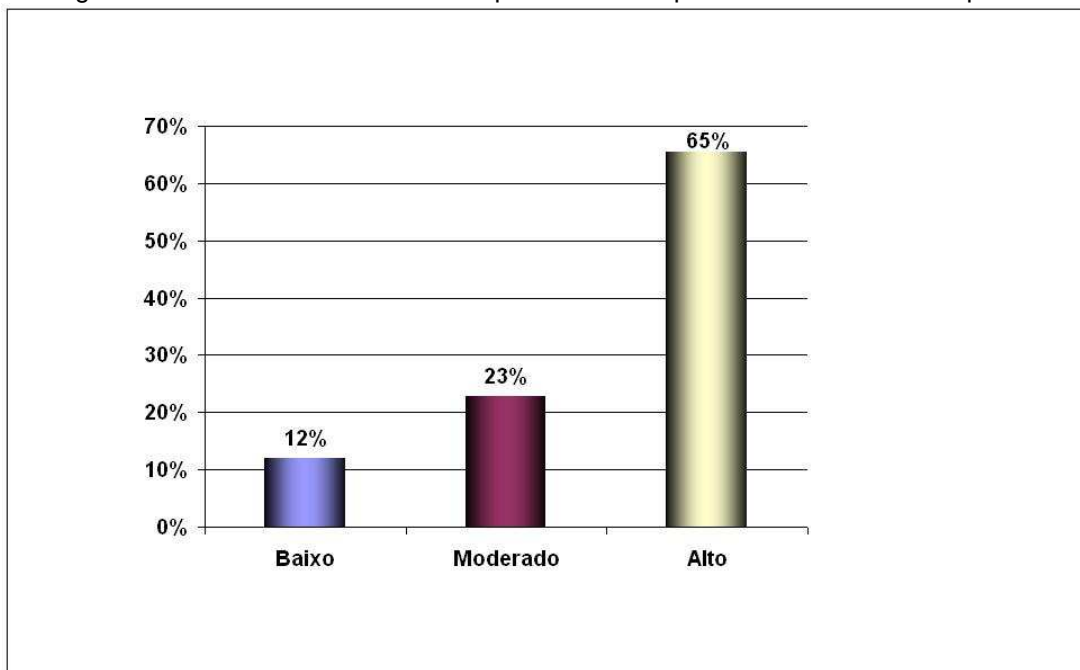
Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Tempo de Serviço < 10 anos	3,07	1,10	1 - 5	37%
Tempo de Serviço > 10 anos	2,77	1,16	1 - 5	30%
Cargo - Nível Médio	2,89	1,15	1 - 5	33%

Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Cargo - Nível Superior	3,02	1,11	1 - 5	37%
Faixa etária <1980	2,88	1,14	1 - 5	33%
Faixa etária >1980	3,11	1,14	1 - 5	39%
Sexo - Masculino	2,85	1,14	1 - 5	31%
Sexo - Feminino	3,06	1,15	1 - 5	40%
Resultado Global	3,04	1,15	1 - 5	39%

Fonte: A autora (2013).

A Figura 12 refere-se ao fator Suporte Material ao Desempenho. Mais da metade (65%) dos respondentes percebem o nível de Suporte Material alto. Cerca de 23% percebe como moderado e apenas 12% como baixo.

Figura 12 – Percentual de indivíduos por nível de Suporte Material ao Desempenho



Fonte: A autora (2013).

Os dados constantes na Tabela 18 especificam as estatísticas que definem cada item do fator Suporte Material ao Desempenho segundo a escala utilizada no questionário, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade. Para Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999) esse fator envolve aspectos relacionados à disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. O fator Suporte Material ao Desempenho foi o fator da PSO que

obteve melhores resultados e, de forma geral as ferramentas de trabalho, ambiente de trabalho, máquinas e equipamentos são favoravelmente percebidos pelos respondentes, conforme evidenciado na Tabela 18. Esse resultado demonstra o cuidado em relação às questões físicas no trabalho que o SC/ RNNE possui e que foram descritas por Eisenberger *et al.* (1986) como integrante da percepção de suporte organizacional.

Tabela 18 – Estatística geral dos itens Suporte Material ao Desempenho

Itens fator Suporte Material ao Desempenho	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
40. Os Serviços Compartilhados regional RNNE fornecem aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	3,64	1,11	1 - 5	66%
41. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	3,81	1,08	1 - 5	72%
46. Os Serviços Compartilhados regional RNNE oferecem locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	3,59	1,23	1 - 5	68%
48. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, os ambientes de trabalhos são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados ao trabalho).	3,68	1,17	1 - 5	68%
54. Os Serviços Compartilhados regional RNNE efetuam regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plena condições de uso.	3,67	1,03	1 - 5	65%
57. Os Serviços Compartilhados regional RNNE procuram melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	3,41	1,11	1 - 5	54%
Média do fator	3,63	1,12	1 - 5	65%

Fonte: A autora (2013).

Quando analisamos o fator Suporte Material ao Desempenho por categorias (Tabela 19), percebe-se que não há muita diferença na forma como os respondentes percebem a favorabilidade categorias tempo de serviço, faixa etária e sexo.

Em relação à categoria cargo, nota-se que o cargo de Nível Superior é mais favorável ao fator, uma vez que obteve média e favorabilidade maior que o cargo de Nível Médio.

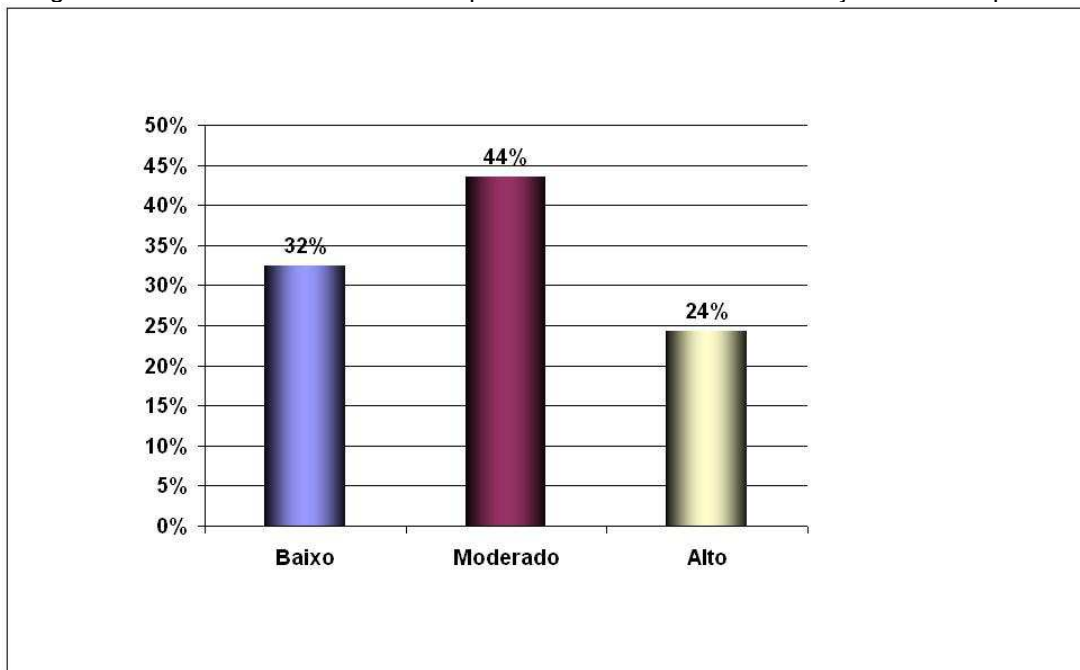
Tabela 19– Fator Suporte Material ao Desempenho por categorias

Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Tempo de Serviço < 10 anos	3,62	1,09	1 - 5	67%
Tempo de Serviço > 10 anos	3,65	1,16	1 - 5	64%
Cargo - Nível Médio	3,62	1,14	1 - 5	64%
Cargo - Nível Superior	3,68	1,06	1 - 5	71%
Faixa etária <1980	3,64	1,11	1 - 5	65%
Faixa etária >1980	3,60	1,18	1 - 5	66%
Sexo - Masculino	3,60	1,17	1 - 5	66%
Sexo - Feminino	3,69	1,02	1 - 5	69%
Resultado Global	3,04	1,12	1 - 5	39%

Fonte: A autora (2013).

A Figura 13 refere-se ao fator Práticas de Promoção e Recompensa que para Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999) envolve aspectos sobre retribuições financeiras, promoções e ascensões funcionais. Cerca de 44% dos respondentes da amostra percebem o nível de Práticas de promoção e Recompensa moderado, 32% percebem como baixo e 24% como alto.

Figura 13 – Percentual de indivíduos por nível de Práticas de Promoção e Recompensa



Fonte: A autora (2013).

Tabela 20 – Estatística geral dos itens fator Práticas de Promoção e Recompensa

Itens fator Práticas de Promoção e Recompensa	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
49. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	2,46	1,17	1 - 5	21%
50. Os Serviços Compartilhados regional RNNE, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	2,79	1,19	1 - 5	31%
53. Os Serviços Compartilhados regional RNNE levam em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas relativas a ele (como remoções, por exemplo).	2,78	1,15	1 - 5	27%
55. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	3,03	1,30	1 - 5	43%
56. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm	2,92	1,20	1 - 5	34%

Itens fator Práticas de Promoção e Recompensa	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
mais oportunidade de ascensão profissional.				
58. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, os valores pagos aos funcionários a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	3,31	1,37	1 - 5	56%
59. Nos Serviços Compartilhados regional RNNE, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	2,92	1,31	1 - 5	41%
60. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas pelos Serviços Compartilhados regional RNNE são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	2,45	1,18	1 - 5	21%
Média do fator	2,83	1,23	1 - 5	34%

Fonte: A autora (2013).

Os dados constantes na Tabela 20 especificam as estatísticas que definem cada item do fator Práticas de Promoção e Recompensa segundo a escala utilizada no questionário, apresentando a média, o desvio-padrão, a amplitude de variação dos escores e a favorabilidade.

De modo geral, os desvios-padrão indicaram variabilidade de resposta entre os pesquisados. Ao analisarmos este fator, os itens que mais chamam atenção são os itens 49 e 60, ambos falam sobre oportunidades de promoção e ascensão e obtiveram médias (2,46 e 2,45 respectivamente) e favorabilidades baixas (21% para ambos). Nota-se que os respondentes não percebem de forma favorável oportunidades de promoção e ascensão. É possível que este resultado esteja relacionado com outros itens da PSO que também tiveram resultados baixos e diziam respeito à valorização e reconhecimento.

Quando analisamos o fator Práticas de Promoção e Recompensa por categorias (Tabela 21), percebe-se que todas as categorias obtiveram resultados de médias e favorabilidades muito próximos, sendo as médias todas abaixo de 3 e a favorabilidade não ultrapassando 37%. Um resultado baixo para os itens deste fator

demonstra certa problemática, uma vez que segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) retribuições organizacionais são um dos antecedentes de PSO.

Embora as diferenças para cada categoria não tenham ultrapassado 5 pontos para a favorabilidade, percebe-se que trabalhadores com mais de 10 anos de serviço, de nível superior, nascidos antes de 1980 e do sexo masculino percebem mais favoravelmente os itens que compõem o fator Práticas de Promoção e Recompensas.

Tabela 21 – Fator Práticas de Promoção e Recompensa por categorias

Categorias	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Favorabilidade
Tempo de Serviço < 10 anos	2,76	1,19	1 - 5	32%
Tempo de Serviço > 10 anos	2,90	1,26	1 - 5	36%
Cargo - Nível Médio	2,81	1,26	1 - 5	34%
Cargo - Nível Superior	2,91	1,11	1 - 5	37%
Faixa etária <1980	2,86	1,24	1 - 5	35%
Faixa etária >1980	2,70	1,21	1 - 5	31%
Sexo - Masculino	2,86	1,28	1 - 5	36%
Sexo - Feminino	2,77	1,12	1 - 5	31%
Resultado Global	3,04	1,23	1 - 5	39%

Fonte: A autora (2013).

E por último, passa-se para descrição do último objetivo desta pesquisa, na qual são analisados os relacionamentos existentes entre os constructos Reconhecimento e Percepção de Suporte Organizacional.

4.6 CORRELAÇÕES ENTRE ESCALAS DE RECONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

O seguinte objetivo a ser atingido com essa pesquisa diz respeito à: identificar correlações entre reconhecimento e percepção de suporte organizacional. Para atingir esse objetivo, os dados foram analisados por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Os dados constantes na Tabela 21 especificam as correlações existentes entre os constructos. Vale ressaltar que conforme foi descrito no item 4.2. sobre Análise Fatorial, o constructo PSO revelou a mesma estrutura original com quatro fatores, no entanto para as dimensões Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa, a distribuição dos itens não

foi a mesma que a distribuição de Brandão (2009). Na análise de correlação consideraram-se as dimensões obtidas na análise fatorial.

Segundo Lapponi (2005), o coeficiente de correlação determina como uma variável se relaciona com outras variáveis da mesma população e os valores estão sempre entre -1 e 1. Quanto mais próximo de 1 maior é correlação positiva, quanto mais próximo de -1 maior é a correlação negativa. Quanto mais próximo o valor estiver de zero menor será a correlação entre as variáveis.

Observa-se que o fator Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção (Tabela 22) é a variável que se relaciona mais fortemente com a variável Reconhecimento. Esse resultado já era esperado uma vez que o fator Gestão de Desempenho e Prática de Promoção possui muitos itens relacionados às práticas de reconhecimento identificadas na revisão de literatura.

O fator Suporte Material ao Desempenho e o fator Remuneração possuem uma correlação fraca com a variável Reconhecimento (Tabela 22), mas provavelmente a correlação ainda exista em função desses fatores tratarem sobre aspectos de disponibilidade de recursos para apoiar execução de tarefas e reconhecimento financeiro que implica em valorização, promoção e ascensão.

Já para o fator Carga de Trabalho não há correlação significativa (Tabela 19), provavelmente por se referir à sobrecarga de trabalho em função de metas, prazos, resultados esperados, jornada e volume de trabalho que se distancia bastante do conceito de reconhecimento, que conforme Dejours (1997), Almeida (2008), Brun e Dugas (2008) e Saunderson (2004) é uma forma de retribuição moral-simbólica, de tornar conhecidas as realizações individuais,

Tabela 22 – Correlação Reconhecimento e PSO

	1	2	3	4	5
1. Reconhecimento	1				
2. PSO - Fator Gestão de Desempenho e Prática de Promoção	,564**	1			
3. PSO - Fator Suporte Material ao Desempenho	,257**	0	1		
4. PSO - Fator Carga de Trabalho	-0,069	0	0	1	
5. PSO - Fator Remuneração (q. 58 e q. 59)	,165**	0	0	0	1

**p<.001

Fonte: A autora (2013).

A maioria dos fatores da PSO obteve algum tipo de correlação com a variável Reconhecimento, uma vez que Eisenberger *et al.* (1986), Tamayo e Trócolli (2002),

Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) já haviam sinalizado algum tipo de correlação existente entre percepção de suporte organizacional e reconhecimento ao discorrer que a percepção de suporte organizacional relaciona-se às expectativas dos trabalhadores sobre valorização e reconhecimento da organização, sendo desta forma o reconhecimento um antecedente da PSO.

A seguir quadro síntese com objetivos, hipóteses e resultados desta pesquisa.

Quadro 2 – Síntese dos objetivos, hipóteses e resultados da pesquisa

Objetivos	Hipoteses	Resultados
Mapear a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre suporte organizacional.	H1 - A percepção de suporte organizacional dos empregados da unidade SC/RNNE é baixa, principalmente no que diz respeito à dimensão práticas de gestão de desempenho.	Moderada
Mapear a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento.	H2 - A percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento no trabalho é baixa.	Alta
Identificar práticas de reconhecimento que são valorizadas pelos empregados da unidade SC/RNNE.	H3 - Elogios, agradecimento, <i>feedback</i> e oportunidades de crescimento e aprendizado quando aplicados de forma justa e no tempo adequado, demonstram apreciação e interesse pelas pessoas e logo embutem reconhecimento para os empregados da unidade SC/RNNE.	Respeito do superior imediato; Receber elogio por escrito e divulgado na gerência que trabalha; Ter autonomia para tomar decisões; Ter aprovação e apoio de superiores; Receber <i>feedback</i> ; Ser contemplado com bolsa de estudos.
Identificar correlações entre reconhecimento e percepção de suporte organizacional.		Dimensão Gestão de Desempenho e Prática de Promoção (0,564) Dimensão Suporte Material ao Desempenho (0,277) Dimensão Remuneração (0,165) Dimensão Carga de Trabalho com (-0,069)

Fonte: A autora (2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho, foi demonstrada a importância do reconhecimento e do suporte organizacional no ambiente de trabalho e nas relações entre empregado e organização.

A partir da revisão de literatura foi possível contextualizar o constructo reconhecimento e desta forma, identificar ações de reconhecimento para valorização de empregados e o constructo suporte organizacional que diz respeito à forma como o empregado percebe que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. As principais contribuições para esse estudo foram à utilização da favorabilidade como técnica de análise, uma vez que a média é afetada pelos dados extremos, bem como as redistribuições dos itens da escala de PSO, conjugando itens relacionados ao desempenho e práticas de promoção (relacionados à reconhecimento) e separando os itens relativos à remuneração (relacionados à recompensa).

A revisão de literatura também foi importante para identificar quais as escalas mais adequadas para a coleta de dados e, assim, o objetivo principal desse estudo (identificar ações gerenciais que podem atender às necessidades de reconhecimento dos empregados da unidade SC/RNNE e influenciar a percepção de suporte organizacional da unidade SC/RNNE) foi alcançado, a partir da percepção dos respondentes da pesquisa.

Imaginava-se que elogios, agradecimento, *feedback* e oportunidades de crescimento e aprendizado seriam as práticas de reconhecimento que demonstrariam apreciação e interesse pelas pessoas e seriam as práticas mais valorizadas pelo empregados da unidade SC/RNNE. Essa hipótese foi atendida, na medida em que as práticas de reconhecimento mais valorizadas pelos respondentes da pesquisa da unidade SC/RNNE foram: o superior imediato respeitar o empregado e o trabalho desenvolvido por ele, receber elogio escrito e divulgado na gerência que trabalha, ter autonomia para tomar decisões sobre o trabalho, ter aprovação e apoio dos superiores, receber *feedback* dos superiores e ser contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado). É importante destacar que essas práticas de reconhecimento estão diretamente ligadas ao processo de trabalho.

Identificar tais práticas é fundamental quando se imagina propor um programa de reconhecimento, uma vez que segundo Turco (2009) e Jareta (2010) é necessário que tais programas estejam de acordo com os anseios dos funcionários.

Quanto à percepção dos empregados da unidade SC/RNNE sobre reconhecimento a hipótese de que a percepção era baixa não foi atendida, demonstrando que quando avaliados todos os aspectos sobre reconhecimento e dissociando de recompensa a percepção dos empregados da unidade SC/RNNE é alta.

Apesar do resultado do fator Reconhecimento, ao analisamos cada item individualmente, percebe-se a necessidade de ações gerenciais para satisfazer a necessidade de reconhecimento dos empregados da unidade SC/RNNE, como no item 9 do questionário “Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo” que obteve uma média de 3,30 e favorabilidade de 52%. Segundo Elton e Gostick (2009), uma das consequências da falta de reconhecimento é a rotatividade de pessoal, desta forma, é também interessante instituir um programa de reconhecimento com objetivo de reter funcionários na unidade Serviços Compartilhados.

Em relação à percepção de suporte organizacional dos empregados da unidade RNNE/SC, o resultado foi moderado, contradizendo também a hipótese de que seria baixo. Ao analisar cada fator de suporte organizacional, chegou-se ao seguinte resultado: percepção sobre Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho e Práticas de Promoção e Recompensa moderado e Suporte Material ao Desempenho alto.

Ao analisarmos cada fator de percepção de suporte organizacional separadamente para o fator Gestão de Desempenho, nota-se que o item 39 do questionário que discorre sobre frequência de manifestações de reconhecimento no ambiente de trabalho obteve uma média muito baixa (2,75), o que reforça o já identificado no fator Reconhecimento, ou seja, a necessidade de investimentos em ações de reconhecimento.

Para o fator Carga de Trabalho, o item com melhor avaliação chama bastante atenção, pois demonstra que os respondentes percebem que os funcionários que possuem melhor desempenho são mais demandados (item 45 do questionário) e ao compararmos esse resultado com o resultado do item 39 do questionário do fator Gestão de Desempenho, apenas 25% dos respondentes que percebem sobrecarga

de trabalho para os funcionários que possuem melhor desempenho, percebem também manifestações de reconhecimento.

O fator Suporte Material ao Desempenho foi o que obteve melhor resultado e de forma geral os respondentes percebem as ferramentas de trabalho, ambiente de trabalho, máquinas e equipamentos como adequadas.

Já para o fator Práticas de Promoção e Recompensa, percebe-se que os itens que descrevem sobre promoção e oportunidade de ascensão (itens 49 e 60 do questionário) tiveram resultados baixos e discorrem exatamente sobre valorização do empregado.

Percebe-se que embora a percepção dos respondentes sobre suporte organizacional tenha sido moderada, é necessário investir em ações de reconhecimento e valorização. E neste sentido, recomenda-se um plano de ação voltado para valorização do empregado e que esteja calcado nas ações de reconhecimento identificadas como mais valorizadas pelos respondentes desta pesquisa.

Desta forma, sugere-se que a gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos da unidade SC/RNNE realize treinamento com o corpo gerencial sobre respeito pelo empregado e pelo trabalho desenvolvido, sobre *feedback* que embora já tenha ocorrido em 2012, parece que ainda não foi totalmente internalizado e sobre descentralização das tomadas de decisão para que os empregados sintam que possuem autonomia sobre o trabalho e desta forma obter aprovação e apoio do superior.

É importante também definir critérios de elogios por escrito e comunicar esses critérios, bem como dar mais transparência ao processo de bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado e Doutorado) que existe na unidade, mas não é percebida de forma favorável, uma vez que são poucos os contemplados.

A correlação existente entre os constructos reconhecimento e suporte organizacional demonstrou-se mais forte para a dimensão Gestão de Desempenho e Prática de Promoção (0,564), provavelmente porque essa dimensão possui itens que se referem à valorização de empregados. As demais dimensões tiveram uma correlação baixa com o constructo Reconhecimento (Suporte Material ao Desempenho com 0,277 e Remuneração com 0,165) e correlação negativa (Carga de Trabalho com -0,069), provavelmente porque, conforme descrito por Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) e Siqueira e Gomide Jr. (2004), percepção de suporte

organizacional envolve muitas outras variáveis que dizem respeito ao quanto à organização valoriza o empregado e preza pelo seu bem estar e não apenas a variável reconhecimento.

Este trabalho não se encerra por aqui, uma vez que existem ações a serem tomadas e questões e hipóteses que se formularam a partir dos resultados deste estudo. Neste sentido, ressalta-se a importância de novas investigações, principalmente no que diz respeito ao fator Reconhecimento.

A maior limitação encontrada foi em relação à quantidade de questões do instrumento de pesquisa, que fez com que 12% dos respondentes desistissem de continuar respondendo a pesquisa, bem como a limitação de tempo para divulgação da pesquisa com a população desta pesquisa que foi definida pela gerência de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos da unidade. Talvez se o período de divulgação pudesse ter sido mais extenso, mais empregados teriam respondido a pesquisa e desta forma o resultado se aproximaria ainda mais da realidade. Entretanto, vale ressaltar que a amostra desta pesquisa, com 340 participantes, foi significativa para representar o universo estudado, assim como permitiu as análises estatísticas realizadas – análises fatoriais e correlações.

Outra limitação refere-se ao fato de que os dados coletados e analisados referem-se a uma unidade específica de uma organização, o que não permite comparações de resultados, além dos resultados ficarem restritos à realidade estudada, não podendo, portanto, ser generalizados para outros contextos.

Diante do exposto, recomenda-se uma agenda de pesquisa:

- Realizar pesquisa em outros ambientes organizacionais;
- Realizar pesquisas em outras unidades dos Serviços Compartilhados e desta forma realizar comparações.

REFERÊNCIAS

- ABBAD-OC, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 270 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD-OC, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago. 1999.
- ALMEIDA, L. F. **Reconhecimento & recompensa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 78p.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 340p.
- BARR, J. Awards? Incentives? Defining the Diferrence. **Occupational Health & Safety**, [S.l.], v. 67, no. 7, p. 35-37, July 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectiva e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A. Gestão estratégica de carreira. In: _____. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 78-95.
- BHOPAL, M. **Understanding and utilizing recognition to motivate employees**. 2007. 76 f. Royal Roads University, Victoria, 2007.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizado no trabalho, percepção de suporte organizacional e experiência profissional como preditores da expressão de competências gerenciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 3., 2008, Florianópolis. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2008.
- BRUN, J-P.; DUGAS, N. An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 19, no. 4, p. 716-730, abr. 2008.
- CÂMARA, R. H. **Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e suporte à pesquisa na Embrapa: o enfoque da psicodinâmica**. 2007. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

- CASTRO, I. N. **Entrevista concedida por Inerê de Nobre Castro a Natália Costa Ludwig para elaboração desta dissertação**. Salvador: Petrobras, 2011.
- CORREIA, A. L. **Entrevista concedida por Antônia Lúcia Correia a Natália Costa Ludwig para elaboração desta dissertação**. Salvador: Petrobras, 2011.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organization support. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 71, no. 3, p. 500-507, 1986.
- ELTON, C.; GOSTICK, A. **O princípio do reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FELIX, A. Quem trata melhor seus executivos? **Época Negócios**, Rio de Janeiro, ano 4, n. 55, p. 150-151, set. 2011.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- FERRUCCIO, A. RH, área estratégica para o negócio das organizações. **Revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 147, p. 4, maio 2008.
- GÓMEZ, N. Em busca da recompensa. **Melhor**, [S.l.], p. 34-42, abr. 2011.
- HAIR JR., J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASTINGS, R. R. Recognition practices could be improved. **HR Magazine**, Alexandria, v. 86, no. 8, p. 22, Aug. 2011.
- HIGGOT, K.; LONDON, C. An Employee reward and recognition process. **The TQM Magazine**, [S.l.], v. 9, no. 5, p. 328-335, 1997.
- HUMAN CAPITAL INSTITUTE. **The value and ROI in employee recognition**: linking recognition to improve job performance and increase business value – the curate state and future needs. [S.l.], June 2009.
- JARETA, G. Corpo a corpo do compromisso. **Melhor**, [S.l.], p. 36-44, maio 2010.
- JOB, F.P.P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. 237 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

JORNAL RECURSOS HUMANOS. Rio de Janeiro: Petrobras, 2011. n. 37.

Disponível em:

<http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr_banco_anexos/rh/Jornal_rh_37_final.pdf>. Acesso em 23 set. 2011.

KRALOVENSKY, T. E. **Employee recognition**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Royal Roads University, Victoria, 2006.

LAPPONI, J. C. **Estatística usando excel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARINS, L. **Motivação e reconhecimento**. São Paulo: Anthropos, 2011. Disponível em:

<http://www.anthropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=358&Itemid=53>. Acesso em: 09 out. 2011.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação. 1984. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MENDES, A. M. B. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDONÇA, M. C. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002. 200 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, [S.l.], v. 19, p. 47-56, 2007. Edição especial, 1.

NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

PEREIRA, J. A. S. **Vivências de prazer e sofrimento na atividade gerencial em empresa estratégica**: o impacto dos valores organizacionais. 2003. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

PETROBRAS. **Estrutura organizacional**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr_banco_anexos/compartilhado/Organograma_maio.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

_____. **Mapa estratégico RH 2009**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop>>

?_nfpb=true&_pageLabel=petr_generico_avancado_generico_menu_rh&idConteudo=generico_menu_000821&areaAtual=rh&portalpath=portal>. Acesso em: 16 set. 2011.

PETROBRAS. **Padrão reconhecimento e recompensa**. Rio de Janeiro, 2011a. Disponível na Base de dados de Padrões da Petrobras.

_____. **Resultado pesquisa de ambiência serviços compartilhados**. Rio de Janeiro, 2011b. Disponível no Sistema de apuração da Pesquisa de Ambiência da Petrobras.

_____. **Serviços compartilhados**. Rio de Janeiro, 2011c. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=dctm_landing_page_menu_compartilhado&idConteudo=landing_page_000371&areaAtual=compartilhado&portalpath=portal>. Acesso em: 10 out. 2011.

POR QUE a falta de reconhecimento afeta a motivação e o desempenho da equipe? [S.l.: s.n.], [2011?]. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalub2=155&id=2209>. Acesso em: 09 out. 2011.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento. 2009. 223 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

AS 100 MELHORES empresas para trabalhar 2001/2012. **Época**, Rio de Janeiro, n. 6, p. 1-194, set. 2011.

RHODES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. affective commitment to the organization: the contribution or perceived organization support. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 86, no. 5, p. 825-836, 2001.

SAUNDERSON, R. Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 33, no. 3, p. 255-274, Sept. 2004.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 239 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Psicologia, organizações e trabalho no brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-326.

_____. **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 283-292. Suporte no Trabalho.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.l.], v. 13, n. 18, p. 207-223, 2009.

TAMAYO, M. R.; TROCÓLLI, B. T. Exaustão Emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. **Estudos de Psicologia**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 376, 2002.

TURCO, D. Novos rumos na gestão de pessoas. **Supervarejo**, [S.l.], p. 48-56, maio 2009.

VASCONCELLOS, V. C.; AZEVEDO, C. S. Sentidos do trabalho e imaginário organizacional em um Centro de Atenção Psicossocial - CAPS. **Comunicação Saúde e Educação**, [S.l.], v. 14, n. 34, p. 563-576, jul./set. 2010.

VENTRICE, C. **Make their day!** Employee recognition that works. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

WILCHES-ALZATE, G. **The relationship between rewards and recognition, service-oriented organizational citizenship behaviour and customer satisfaction**. 2009. 114 f. Thesis (D.Sc.) – University of Waterloo, Waterloo 2009.

ZALTZMAN, C. **Entrevista concedida por Cláudio Zaltzman a Natália Costa Ludwig para elaboração desta dissertação**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013.

APÊNDICE A – Email enviado para os empregados da unidade SC/RNNE com link para o questionário

Prezado(a) Colega,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “Reconhecimento Profissional e Percepção de Suporte Organizacional” que tem por objetivo identificar ações gerenciais que podem atender as necessidades de reconhecimento dos empregados da unidade Serviços Compartilhados/Regional Norte-Nordeste e influenciar a percepção de suporte organizacional desta unidade.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica que subsidiará a elaboração de dissertação de mestrado do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, autorizada pelos Serviços Compartilhados Regional Norte e Nordeste e com orientação da Professora Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, NPGA/UFBA.

Sei o quanto o tempo disponível é escasso para todos nós. No entanto, peço sua colaboração no sentido de responder o questionário que poderá ser acessado através do link abaixo.

<https://www.surveymonkey.com/s/JFVWQLZ>

Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é fundamental que ela reflita exatamente sua percepção. Ou seja, não existem respostas certas ou erradas. Os dados não serão analisados e nem apresentados individualmente, mas sim em conjunto com os demais respondentes.

Os resultados desse estudo poderão auxiliar o SC/RNNE a aprimorar o apoio e reconhecimento que oferecem ao desenvolvimento e à atuação profissional de seus funcionários, bem como aperfeiçoar práticas de gestão de pessoas, conduzindo-as ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Para qualquer esclarecimento necessário, podem entrar em contato com Natália Costa Ludwig (mestranda) pelo ramal: XXX-XXXX, celular (XX) XXXX-XXXX ou pelo email: xxxxxxxx@xxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Antecipadamente, agradeço a sua colaboração.

Natália Costa Ludwig.

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos empregados da unidade SC/RNNE

Segmento 1 - Dados de Identificação

61. Idade _____ anos completos

62. Sexo

Feminino

Masculino

63. Escolaridade

Ensino Médio Completo

Graduação em andamento

Graduação Completa

Pós-Graduação em andamento

Pós-Graduação Completa

Mestrado

Doutorado

64. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

União estável

Viúvo(a)

Separado(a)

Divorciado(a)

65. Área de atuação na Petrobras

Operacional

Segurança Patrimonial

Administrativo

Atendimento à Cliente

Fiscalização de Contratos

Outra Qual? _____

66. Estado que trabalha na Petrobras

Alagoas

Amazonas

Bahia

Ceará

Maranhão

Pará

Paraíba

Pernambuco

Sergipe

Rio Grande do Norte

67. Qual o seu cargo?

() Nível Médio

() Nível Superior

68. Tempo de serviço na Petrobras: _____ anos

Segmento 2 - Escala Práticas de Reconhecimento (Elaborado baseado em Mendonça, 2002; Nelson, 2007; Almeida, 2008; Ventrice, 2009)

1. Selecione abaixo as cinco práticas de reconhecimento mais valorizadas por você.

Práticas de Reconhecimento
() Receber elogio verbal e em público.
() Receber elogio verbal e pessoal.
() Receber elogio escrito e divulgado na gerência que trabalha.
() Receber elogio escrito, apenas de seu conhecimento.
() Participar de comissões técnicas, grupos de trabalho representando a gerência.
() Ter seu trabalho divulgado internamente na Companhia.
() Receber uma premiação simbólica e pontual: troféus, placas, diplomas, escudos.
() Ser contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado).
() Receber uma premiação simbólica por tempo de serviço.
() Concessão de folga.
() Ser escolhido o "Destaque" do ano.
() Receber uma premiação simbólica por uma inovação implementada no seu ambiente de trabalho.
() Ter aprovação e apoio de meus superiores.

<input type="checkbox"/> Ter oportunidade para ministrar aulas/ treinamentos.
<input type="checkbox"/> Receber <i>feedback</i> de seus superiores.
<input type="checkbox"/> Ter uma sugestão sua implementada e elogiada.
<input type="checkbox"/> Seu superior imediato lhe respeitar e respeitar o seu trabalho.
<input type="checkbox"/> Ter autonomia para tomar decisões sobre o seu trabalho.

2. Escreva aqui outras formas de reconhecimento que você valoriza e que não foram contempladas acima.

3. Você acredita que existe a necessidade de um programa de reconhecimento nos Serviços Compartilhados?

Sim

Não

Segmento 3 - Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho - Fator Reconhecimento (Mendes, 1999)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Não concordo nem discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente

Variáveis de Reconhecimento	Minha percepção de reconhecimento				
4. Sinto o reconhecimento dos meus colegas pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
5. Tenho liberdade para dizer o que penso sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. Sinto meus colegas solidários comigo.	1	2	3	4	5
7. Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.	1	2	3	4	5
8. No meu trabalho participo desde o planejamento até a execução das tarefas.	1	2	3	4	5

9. Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
10. Gosto de conviver com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
11. No meu trabalho posso ser eu mesmo.	1	2	3	4	5
12. O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.	1	2	3	4	5
13. No trabalho uso meu estilo pessoal.	1	2	3	4	5
14. Tenho autonomia no desempenho das minhas tarefas.	1	2	3	4	5

Segmento 4 - Escala de Percepção de Práticas de Reconhecimento
(Elaborado baseado em Mendonça, 2002; Nelson, 2007; Almeida, 2008;
Ventrice, 2009)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Não concordo nem discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente

Variáveis de Práticas de Reconhecimento	Minha percepção sobre práticas de Reconhecimento				
16. No meu trabalho recebo elogio verbal e em público.	1	2	3	4	5
17. No meu trabalho recebo elogio verbal e pessoal.	1	2	3	4	5
18. No meu trabalho recebo elogio escrito e divulgado na gerência que trabalho.	1	2	3	4	5
19. No meu trabalho recebo elogio escrito, apenas de meu conhecimento.	1	2	3	4	5
20. No meu trabalho sou indicado para participar de comissões técnicas, grupos de trabalho representando a gerência.	1	2	3	4	5

21. Meu trabalho é divulgado internamente na companhia.	1	2	3	4	5
22. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica e pontual: troféus, placas, diplomas, escudos, como forma de reconhecimento.	1	2	3	4	5
23. No meu trabalho sou contemplado com uma bolsa de estudos (Pós Graduação, Mestrado, Doutorado).	1	2	3	4	5
24. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica por tempo de serviço.	1	2	3	4	5
25. No meu trabalho me é concedido folga.	1	2	3	4	5
26. No meu trabalho sou escolhido o "Destaque" do ano.	1	2	3	4	5
27. No meu trabalho recebo uma premiação simbólica por uma inovação implementada no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
28. No meu trabalho tenho aprovação e apoio de meus superiores.	1	2	3	4	5
29. No meu trabalho tenho oportunidade para ministrar aulas/ treinamentos.	1	2	3	4	5
30. Recebo <i>feedback</i> de meus superiores.	1	2	3	4	5
31. No meu trabalho minhas sugestões são implementadas e elogiadas.	1	2	3	4	5
32. Meu superior imediato me respeita e respeita o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Segmento 5 - Escala Percepção de Suporte Organizacional (Brandão, 2009)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Não concordo nem discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente

Variáveis de Suporte Organizacional	Minha percepção sobre suporte organizacional				
	1	2	3	4	5
33. Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	1	2	3	4	5
34. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	1	2	3	4	5
35. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico.	1	2	3	4	5
36. Está organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	1	2	3	4	5
37. Está organização procura sanar as dificuldades encontradas pelos funcionários para o desempenho eficaz de suas atividades.	1	2	3	4	5
38. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	1	2	3	4	5
39. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	1	2	3	4	5

40. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	1	2	3	4	5
41. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	1	2	3	4	5
42. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	1	2	3	4	5
43. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	1	2	3	4	5
44. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	1	2	3	4	5
45. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	1	2	3	4	5
46. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	1	2	3	4	5
47. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	1	2	3	4	5

48. Nesta organização, os ambientes de trabalhos são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados ao trabalho).	1	2	3	4	5
49. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	1	2	3	4	5
50. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	1	2	3	4	5
51. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.	1	2	3	4	5
52. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.	1	2	3	4	5
53. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas relativas a ele (como remoções, por exemplo).	1	2	3	4	5
54. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plena condições de uso.	1	2	3	4	5

55. Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	1	2	3	4	5
56. Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidade de ascensão profissional.	1	2	3	4	5
57. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	1	2	3	4	5
58. Na organização em que trabalho, os valores pagos aos funcionários a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	1	2	3	4	5
59. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	1	2	3	4	5
60. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	1	2	3	4	5

Item Extra: *Feedback*

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Não concordo nem discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente

15. Percebo, que no ano de 2012, ocorreram melhorias no <i>feedback</i> dado pelo meu superior imediato.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---