

CLIMA ORGANIZACIONAL: LEVANTAMENTO DE VARIÁVEIS QUE GERAM SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NOS SERVIDORES DE UM INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISAS

Fernanda Maria Guadalupe Nunes¹, Jorge Luiz Knupp Rodrigues²

¹ Universidade de Taubaté - Unitau/Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, fernanda@adm.inpe.br

² Universidade de Taubaté - Unitau/Professor Doutor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, jorgeknupp@gmail.com

Resumo- O clima organizacional depende da percepção dos membros da organização. Uma característica do ambiente pode parecer positiva/satisfatória para um membro e negativa/insatisfatória para outro. Esse estudo tem o objetivo de apresentar as variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um Instituto Público de Pesquisas (IPP), a partir de dados levantados junto aos mesmos. A população em estudo é de 1.078 servidores ativos e a amostra foi de 92 servidores definidos por meio de equação estatística. A coleta dos dados foi através de um questionário, no qual, a partir da percepção, o respondente apontou três fatores que geram satisfação e três fatores que geram insatisfação na Instituição. Para elaboração desse artigo utilizou-se uma pesquisa quantitativa e exploratória. Analisando-se os resultados a luz da Teoria de Herzberg, observa-se a presença de fatores Higiênicos e Motivadores que causam satisfação como: Estabilidade (56,52%), Ambiente de Trabalho (35,87%), Gostar do trabalho (35,87%), dentre outros. E os que causam insatisfação como: Excesso de burocracia (41,30%), Falta de reconhecimento (38,04%), Falta de recursos financeiros (27,17%), dentre outros.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Satisfação e Insatisfação, Instituto Público de Pesquisas

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Estudos sobre as condições do ambiente de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois, por meio do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, medidas poderão ser tomadas para que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais, bem como atender às expectativas de seus funcionários (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

Para Coda (1997), o Clima Organizacional reflete a tendência de, até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

O conceito de Clima Organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do cotidiano, como por exemplos satisfação, liderança, satisfação, motivação, desempenho, rotatividade (OLIVEIRA, 1996).

Segundo Souza (1978) a eficiência da organização pode ser aumentada por intermédio de um Clima Organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, este estudo tem o objetivo de apresentar conceitos que revelem a relação entre o Clima Organizacional e a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, bem como apresentar dados levantados em um Instituto Público de Pesquisas.

Metodologia

Quanto à abordagem esta é uma pesquisa quantitativa que segundo Silva; Menezes (2005) significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio do uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa do tipo, exploratória, assumindo a forma de um levantamento. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias visam obter uma familiaridade maior

com o problema, de modo a torná-lo mais claro ou então, construir hipóteses que objetivam o aperfeiçoamento de idéias ou descobrimento de intuições.

Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Santos (1999, p. 34) considera que existem pontos comuns nas diferentes definições de Clima Organizacional:

- O Clima Organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho.
- É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.
- É operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas.
- Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes.

Na visão de Sá Leitão (1996) a percepção do Clima Organizacional é influenciada tanto por aspectos individuais, entre eles história de vida, estrutura familiar, experiência profissional e valores; quanto por aspectos organizacionais como tamanho da empresa, estrutura de comunicação e estilos de liderança, e juntos estes aspectos irão compor os atributos organizacionais.

Segundo Maximiano (2000, p. 107), “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Coda (1997) define satisfação como uma energia indireta ou extrínseca, relacionada à aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas entre outras condições que precisam estar atendidas, principalmente a partir da ótica do funcionário, no ambiente de trabalho. Esses aspectos são os elementos formadores do Clima Organizacional, ou seja, são os indicadores do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho (CODA, 1997).

É importante entender a diferença entre os conceitos de satisfação e motivação no trabalho. Coda (1997, p. 98) esclarece que “motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado”.

Silva (2003) revela que Herzberg pôde observar que as pessoas quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a

responsabilidade e a possibilidade de progresso. Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Verificou-se que a insatisfação é gerada, predominantemente, pelos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém mais freqüentemente de aspectos relacionados ao próprio trabalho.

Para Bergamini (1998, p.13) a pesquisa de Herzberg permitiu que se percebesse a diferença entre os “[...] fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão-somente neutralizam a insatisfação, e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.” Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, evidenciou-se que não basta atender apenas aos fatores chamados de higiene para obter motivação, pois, atendidos os fatores periféricos (higiene), está-se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas, conforme ilustra o quadro 1.

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relações com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração de empresa	Desenvolvimento

Quadro 1 - Fatores geradores de Satisfação/Insatisfação
Fonte - Silva (2003, p. 57)

Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, bem como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Isso significa que aquilo que trás insatisfação para as pessoas quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que trás satisfação quando presente não as deixa insatisfeitas quando ausente. Por exemplo, se as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por este motivo, pois é considerado obrigação da empresa. Porém, se forem injustas, certamente haverá um clima de insatisfação geral (BERGAMINI, 1998).

Organizações Públicas

A organização pública funciona como um sistema complexo de estruturas e redes que interatua para resolverem problemas públicos (MADUREIRA, 2005).

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, pág 267).

Algumas características do setor público são fundamentais para o entendimento do comportamento dos indivíduos e conseqüentemente do Clima dessas organizações, entre elas destacam-se a Burocracia, a Estabilidade e o Paternalismo.

Segundo Oliveira (2007) a burocracia, que a princípio, segundo o conceito weberiano, busca obter uma maior eficiência da organização por meio da previsibilidade do seu funcionamento, pode apresentar-se sob um conceito distorcido, o burocratismo que se caracteriza por aspectos negativos, como a falta de presteza e a imprecisão das informações além de trazer um excessivo controle de procedimentos.

Uma importante característica do Setor Público é a estabilidade, que foi estendida a todos os servidores no Brasil e gerou problemas como o forte aumento da ineficiência do servidor público devido o entendimento que a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho não podem ser punidas com a demissão (PEREIRA, 1996).

Na pesquisa de Carmo; Quirino; Oliveira (2008), realizada em seis municípios de Minas Gerais, entre os aspectos culturais indicados como negativos, a estabilidade no serviço público foi a mais citada, pois existe a crença de que, independente da qualidade do trabalho, os servidores nunca serão demitidos.

Vaitsman (2001) realizou uma pesquisa com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro e para a maioria dos entrevistados, a estabilidade consistiu na principal razão para a entrada no serviço público. Apesar da maioria dos entrevistados avaliarem negativamente a estabilidade, do ponto de vista de suas conseqüências para o desempenho no trabalho, por estar associada à falta de compromisso e a

desmotivação é claro que ninguém quer abdicar da condição de estável (VAITSMAN, 2001).

Outra característica observada no Setor Público é o paternalismo que, na visão de Freitas (1997) funciona como um sistema de controle da organização sobre seus membros, pois o estabelecimento de uma relação de confiança traz sensação de segurança ao empregado que, em razão disso retribui com lealdade ao seu superior, gerando assim um duplo mecanismo de controle.

Instituição pesquisada

A pesquisa foi realizada em um Instituto Público de Pesquisas com Sede na região do Vale do Paraíba Paulista, cuja finalidade é realizar pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico, atividades operacionais. A Instituição também possui Cursos de Pós-Graduação, com objetivo de formar recursos humanos altamente qualificados nas áreas de atuação, e de suprir a insuficiência de instituições geradoras de conhecimento nessas áreas no País (INPE, 2010).

Sbragia (1983) ressalta que em organizações engajadas em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que se dedicam à inovação científica e tecnológica, o fenômeno do clima mostra-se dos mais relevantes. Nessas organizações o ser humano representa, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização, ou seja, a sua competência técnica relaciona-se mais ao homem do que às máquinas e equipamentos. Assim, é importante manter os ambientes de trabalho satisfatórios, já que exigem um elevado grau de motivação e envolvimento.

Resultados

A população da Instituição em estudo é de 1.078 servidores ativos e a amostra definida em 92 servidores, por meio de equação estatística. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário onde, basicamente a partir de sua percepção, o respondente apontou três fatores que geram satisfação e três fatores que geram insatisfação na Instituição.

Na Tabela 1 apresentam-se informações da amostra de servidores do IPP, por: Sexo, Faixa Etária, Escolaridade, Cargo e Tempo de Trabalho no Instituto.

Tabela 1 – Perfil da amostra

itens	características	%
SEXO	Masculino	65
	Feminino	34
	Branco	01
FAIXA ETÁRIA (anos)	< 26	01
	26 a 30	03

	31 a 35	02
	36 a 45	22
	46 a 55	58
	> 55	14
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	01
	Ensino Médio	17
	Ensino Superior	27
	Especialização	21
	Mestrado	14
	Doutorado	20
CARGO	Pesquisador	10
	Tecnologista	23
	Técnico	26
	Analista	21
	Assistente	18
	Auxiliar	02
TEMPO DE TRABALHO (anos)	Até 05	07
	06 a 10	07
	11 a 15	09
	16 a 20	04
	21 a 25	40
	26 a 30	22
	31 ou mais	11
	Branco	01

Elaborada pelos autores

As respostas dos questionários foram tabuladas e os resultados apresentam-se nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Fatores que geram Satisfação

Causas da insatisfação	%
Estabilidade no emprego	56,52
Ambiente de trabalho	35,87
Gostar do trabalho que faz	35,87
Instalações físicas	35,87
Salário justo	28,26
Prestígio externo da Instituição	19,57
Autonomia no trabalho	13,04
Benefícios oferecidos	10,87
Desafios existentes no trabalho	9,78
Reconhecimento e valorização do trabalho	9,78
Oportunidade de crescimento profissional	8,70
Integração da equipe de trabalho	7,61
Ética	6,52
Liberdade de criação	5,43
Equipe de profissionais	3,26
Confiança nos gestores	2,17
Democracia	2,17
Participação nas decisões	2,17
Relação com a liderança da equipe	2,17
Acesso direto com gestores	1,09
Companheirismo	1,09
Quantidade de treinamento	1,09

Qualidade de treinamento	1,09
--------------------------	------

Elaborada pelos autores

Tabela 3 - Fatores que geram Insatisfação

Causas de insatisfação	%
Excesso de burocracia	41,30
Falta de reconhecimento	38,04
Falta de recursos financeiros	27,17
Salário injusto	27,17
Falta de valorização dos funcionários	23,91
Falta de treinamento	18,48
Sobrecarga de trabalho	18,48
Impossibilidade de crescimento profissional	17,39
Falta de confiança nos gestores	15,22
Benefícios (ruim)	14,13
Problemas de comunicação	14,13
Falta de autonomia	7,61
Relacionamento ruim com a equipe de trabalho	6,52
Falta de equipamentos adequados	5,43
Ambiente de trabalho ruim	4,35
Instalações inadequadas (salas, etc.)	4,35
Não gostar do trabalho que faz	4,35
Relacionamento ruim com a chefia	4,35
Gestão de competência embrionária	1,09
Restaurante	1,09
Em branco	5,43

Elaborada pelos autores

Discussão

Com relação às características da amostra observa-se uma predominância de servidores com idade acima de 36 anos, concentrando-se na faixa etária de 46 a 55 anos (58%); sendo que 82% possuem no mínimo Ensino Superior. Com relação ao tempo de trabalho na Instituição, a maioria dos respondentes tem mais de 21 anos de serviço (73%), com destaque para a faixa de 21 a 30 anos de trabalho na Instituição (62%).

Entre os fatores que causam satisfação nos servidores da Instituição pesquisada, em primeiro lugar aparece Estabilidade com 56,52% e em seguida se destacam: Ambiente de Trabalho, Gostar do trabalho e Instalações Físicas, estes com 35,87%. Salário (justo) também é representativo com 28,26% de votos.

As causas consideradas fonte de insatisfação, entre a maioria dos respondentes, foram: Excesso de burocracia (41,30%), seguidos por Falta de reconhecimento (38,04%), Falta de recursos financeiros e Salário injusto, ambos com 27,17%; e Falta de valorização dos funcionários com 23,91%.

Para análise dos resultados, neste estudo considerou-se os fatores com representatividade maior que 20% entre os servidores.

Analisando-se os resultados da pesquisa a luz da Teoria de Herzberg, observamos a presença de fatores Higiênicos - Quadro 2 e fatores Motivadores - Quadro 3, ambos apresentando pontos positivos (de satisfação) e negativos (de insatisfação), segundo a percepção dos servidores da Instituição, que são indicadores de aspectos que devem ser monitorados pelos gestores.

Teoria de Herzberg		Satisfação	Insatisfação
Fatores que previnem a insatisfação (higiênicos)	Salário	Salário justo 28,26%	Salário injusto 27,17%
	Condições de Trabalho	Instalações físicas 35,87%	
	Relações com pares, com supervisor e com subordinados	Ambiente de trabalho 35,87%	
	Segurança	Estabilidade no emprego 56,52%	
	Política e Administração de Empresa		Falta de recursos financeiros 27,17% Excesso de burocracia 41,30%

Quadro 2: Fatores Higiênicos segundo Herzberg geradores de Satisfação/Insatisfação em um IPP (Elaborado pelos autores)

Teoria de Herzberg		Satisfação	Insatisfação
Fatores que geram satisfação (motivadores)	Realização	Gostar do trabalho que faz 35,87%	
	Reconhecimento		Falta de reconhecimento 38,04% Falta de valorização dos funcionários 23,91%
	Responsabilidade		
	Progresso		
	Desenvolvimento		

Quadro 3: Fatores Motivadores segundo Herzberg geradores de Satisfação/Insatisfação em um IPP (Elaborado pelos autores)

Entre os fatores higiênicos, que geram satisfação quando presentes, destacam-se como pontos positivos Estabilidade, Instalações físicas e Ambiente de trabalho, lembrando que estes

fatores não são considerados motivadores. Os pontos negativos, que causam insatisfação nos servidores por não atenderem ao esperado, são a Burocracia presente na Instituição e a Falta de recursos no trabalho. Caso estes fatores deixem de causar insatisfação, não representarão fator motivador, apenas deixarão de gerar insatisfação.

Com relação aos salários, a percepção dos servidores mostra-se dividida, alguns consideram que estão satisfeitos (28,26%) enquanto outros colocam como ponto de insatisfação (27,17%). O ponto forte da Instituição, considerado motivador é o fato dos servidores gostarem do trabalho que fazem. No entanto, fatores considerados motivadores como Valorização e Reconhecimento, são vistos pelos servidores como negativos, ou seja, geradores de insatisfação.

Conclusão

Considerando que o grau de satisfação do trabalhador é fator determinante no clima de uma organização. A pesquisa demonstra a relevância de estudos relacionados à “Clima e Satisfação”, bem como de outras variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho, apresentando-se como importante fonte de informação para os gestores, podendo fornecer subsídios para a compreensão de como estão as relações Organização e Trabalhador possibilitando intervenções no ambiente de trabalho, visando o bem-estar das pessoas e consequentemente melhor desempenho e maior produtividade no trabalho.

Verifica-se nos resultados da pesquisa que os fatores que causam satisfação na percepção dos funcionários são a estabilidade emprego, opção escolhida por 56,52%, ambiente de trabalho escolhido por 35,87%, gostar do trabalho respondido por 35,87%, instalações físicas com 35,87% das escolhas e Salário (justo) opção de 28,26% dos respondentes. Já os fatores que causam insatisfação segundo os funcionários são: excesso de burocracia com 41,30% das escolhas, falta de reconhecimento que apresentou 38,04% das escolhas, falta de recursos financeiros com 27,17% das opções, salário (injusto) apontado por 27,17% dos respondentes e falta de valorização dos funcionários com 23,91% das escolhas.

Os resultados revelam importantes informações sobre o ambiente de trabalho da Instituição pesquisada demonstrando a relevância dos estudos relacionados a Clima e suas variáveis, como fonte de subsídios na busca de melhores níveis de satisfação dos indivíduos e melhor desempenho no trabalho; bem como para identificar fatores relevantes para avaliação desse clima.

Em síntese, buscou-se no decorrer desse trabalho, ressaltar a importância da observação de

determinadas condições que podem contribuir para produção de efeitos positivos diretos para a organização e para seus componentes.

Os resultados deste trabalho poderão contribuir para o avanço dos conceitos do tema, possibilitando a continuidade dos estudos, favorecendo a identificação de fatores relevantes para avaliação de clima da Instituição em questão, como para outras com características semelhantes.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 1, jan./mar. 1998.
- CARMO, M. I. do; QUIRINO, S. G.; OLIVEIRA, A. R. de. **Culturas e aprendizagem organizacional: um estudo em municípios**. Revista de Ciências Humanas, Vol. 8, Nº 1, p. 13-22, Jan./Jun.2008.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, p. 94-107, 1997.
- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, p.38-54, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- INPE. **Historia, 2010**. Disponível em: <<http://www.inpe.br/institucional/historia.php>>. Acesso em: 18 mai. 2010.
- MADUREIRA, César. **A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, C. G. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.58,n3, p.269-302, jul./set. 2007.
- OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. USP (Tese), São Paulo, 1996.
- PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr.1996.
- SÁ LEITÃO, J. S. de. **Clima Organizacional na transferência de treinamento**. Revista de Administração, S. Paulo, v.31, nº3, jul./set. 1996.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, Stiliano, 1999.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Rev. Administração. S.P., v.18, n. 2, abr/jun, 1983.
- SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª. Ed. As. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005, 138p.
- SILVA, N. T. **Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**. UFSC (Dissertação de Mestrado). Florianópolis, 2003.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- VAITSMAN, J. **Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.35, n.1, p.29-48, jan./fev.2001.