

Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública

Maria Clara de Salles Teixeira
mcstgfl@vm.uff.br
UFF

Sergio Luiz Braga França
sfranca@latec.uff.br
UFF

Resumo: A partir da moderna compreensão de que colaboradores satisfeitos proporcionam resultados eficazes para qualquer organização, este artigo apresenta um estudo sobre o clima organizacional junto a um grupo de servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior. Como objetivo geral avalia a satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores administrativos e, de forma específica, avalia se o grau de satisfação desses servidores sofre influência do nível de escolaridade. Como opção metodológica, além de pesquisa bibliográfica e documental, utilizou-se pesquisa empírica caracterizada como estudo de caso exploratório-descritivo, e contou com a participação de 92 servidores. Os resultados encontrados estão de acordo com os relatos da literatura que dizem ser a satisfação no trabalho um fenômeno multidimensional, e que os níveis de satisfação do trabalhador podem variar em função dos diferentes aspectos do contexto organizacional. Tais resultados alinham-se às recentes mudanças relacionadas ao planejamento e à gestão dos sistemas produtivos, base estratégica para qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Gestão de Pessoas - Instituição Pública - -

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização realizam seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 1999).

Assim, estudos sobre o clima organizacional são fundamentais para o diagnóstico do ambiente interno das organizações, possibilitando o planejamento de intervenções e mudanças, independentemente de ser a organização pública ou privada. Segundo Luz (2003b, p.12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Verifica-se, contudo, que as pesquisas relacionadas ao tema clima organizacional do corpo administrativo das instituições públicas não são abordadas com tanta frequência, se comparadas às organizações privadas, tornando o estudo relevante para todos os que direta ou indiretamente atuam junto a essas instituições.

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado. (RIZZATI, 2002, p.20)

Um dos parâmetros para a análise do ambiente de trabalho é a determinação do grau de satisfação com que o trabalhador executa suas tarefas, e de que forma esse índice de satisfação pode interferir na qualidade das atividades realizadas e na eficácia esperada pela instituição.

Todo trabalhador, ao ingressar profissionalmente em uma instituição, busca, supostamente, a satisfação de suas necessidades de realização pessoal tanto quanto de realização profissional, e o alcance desses objetivos está atrelado diretamente à importância que a instituição dá à gestão de pessoas e ao alcance da eficácia de seus resultados. Assim, o bom desempenho de qualquer instituição é consequência de uma estratégia eficiente de desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados, ou dos bens produzidos, associada ao desenvolvimento eficiente das pessoas que colaboram com a instituição.

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares. (ROBBINS, 2002, p. 78)

As instituições públicas vêm estabelecendo novas regras para a sua administração de pessoal. Novos paradigmas de gestão impõem uma mudança no reconhecimento da força de trabalho como um dos maiores recursos de uma organização. Identificar a percepção que o trabalhador tem acerca do ambiente de trabalho constitui-se em um dos fatores essenciais às instituições, principalmente para aquelas que entendem que o trabalhador satisfeito é imprescindível ao alcance da eficácia administrativa.

De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado. (GIL, 2006, p.272)

Os servidores públicos são regidos formalmente pela Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que estabelece o regime jurídico único para os servidores da Administração Pública direta, das autarquias e das fundações públicas, e ocupam cargos previstos pela Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC).

Para fins do presente estudo, elegeu-se o servidor público ocupante do cargo de Assistente em Administração como sujeito alvo da pesquisa, visto ser este o cargo com maior número de trabalhadores em exercício na Instituição estudada.

O nível de escolaridade estabelecido formalmente como critério para o ingresso no cargo de Assistente em Administração das Instituições Federais de Ensino (IFES) é o médio profissionalizante ou médio completo. Também está previsto formalmente no plano de carreira o incentivo à qualificação, que determina, de forma escalonada, percentuais que podem variar de 10% a 75% sobre o vencimento básico do servidor.

Assim, os Assistentes em Administração que possuam níveis de escolaridade acima do exigido poderão ter valores remuneratórios diferenciados, conforme a escolaridade e o percentual determinado, e tal fator poderia pressupor uma diversidade na execução das atividades inerentes ao seu cargo, apesar da formalidade legal que incide sobre essas tarefas. Desta forma, também seria possível inferir que a distinção desse fator poderia incidir sobre o grau satisfação com o trabalho.

O presente artigo tem como objetivo geral analisar a satisfação no trabalho, através de pesquisa de clima organizacional, na perspectiva de um grupo de servidores públicos ocupantes do cargo de Assistente em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior e, de forma específica, verificar se há influência do nível de escolaridade desses servidores na satisfação com o trabalho.

A proposição que norteou o presente estudo está fundamentada em torno da seguinte questão: a pesquisa de clima pode ser uma ferramenta eficaz para a gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os fundamentos teóricos que subsidiaram a discussão relativa aos conceitos de Administração Pública, Servidor Público, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SERVIDOR PÚBLICO

Até 1936 as atividades administrativas brasileiras eram exercidas de modo empírico, ficando à mercê de conveniências pessoais ou de grupos, cujos interesses pouco convergiam para as necessidades e expectativas coletivas dos cidadãos.

Com a criação, em 1936, do Conselho Federal do Serviço Público Civil, inicia-se um período de maior evolução e desenvolvimento de um serviço público profissionalizado.

A evolução tecnológica e a expansão econômica mundial forçaram o início da expansão do aparelho administrativo, a criação de novos órgãos e o recrutamento de servidores para funções técnicas. A partir da idéia do Conselho Federal do Serviço Público Civil e da necessidade de profissionalizar o serviço público é criado em 1938 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

Desde então, a responsabilidade do gerenciamento de pessoal na Administração Pública passou por distintos órgãos, estando até a presente data (2013) sob a responsabilidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), definiu em seu glossário a Administração Pública como o “conjunto de entidades que compõe o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade” (GESPÚBLICA/IAGP, 2010).

Pode-se, então, explicar a Administração Pública como a gestão de bens e interesses comunitários que, quer no âmbito municipal, distrital, estadual ou federal, seguindo preceitos legais, visa ao bem comum.

O presente artigo tratará especificamente de um grupo de servidores públicos civis que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior e que, sob preceitos constitucionais, são regidos por regime jurídico único, com pressupostos que impõem forma e limites de remuneração, deveres e direitos, planos de carreira, etc.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, define servidor público como:

Categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada. (MPOG)

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

Toda instituição, não importando se pública ou privada, precisa contar com o apoio operacional de trabalhadores para seu funcionamento e apresenta a necessidade de estruturar e orientar as atividades por estes desenvolvidas.

No transcorrer do século XX, acompanhando mudanças históricas e conceituais sobre o que se convencionou chamar de trabalho, também se modernizaram as relações entre as empresas e seu corpo de trabalhadores, e o entendimento da importância destes no desenvolvimento estratégico do negócio.

O setor responsável pelo gerenciamento de pessoal nas empresas também sofreu grande reestruturação nas suas práticas e, principalmente, na valorização de sua significação na estrutura do empreendimento. As mudanças foram tantas que, para se adequar ao campo das significações, também foram mudando a denominação do setor: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e, modernamente, Gestão com Pessoas.

As três eras ao longo do século XX - industrialização clássica e neoclássica e a era da informação - trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 34)

Entende-se, assim, que o setor de gestão de pessoas tem o compromisso de ajudar a formar o profissional que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver tanto a instituição quanto o próprio trabalhador, mostrando o caráter subjetivo do indivíduo dentro da instituição.

Um dos modelos de gestão de pessoas que vem se desenvolvendo e ganhando destaque é o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Ainda pouco conhecida no setor público brasileiro, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por meio de uma lente que combine os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006).

De acordo com a determinação da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a política de gestão de pessoas está apoiada sobre cinco eixos de atuação: democratização das relações de trabalho; gestão de carreiras; políticas de saúde, benefícios e previdência do servidor; sistemas e processos em gestão de pessoas; e gestão por competências e avaliação de desempenho.

Assim, a política de gestão de pessoas no setor público brasileiro acolhe a abordagem da gestão por competências como “desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, definida desta forma no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do MPOG.

Desta forma, o alicerce para o uso de competências na atual política de gestão de pessoas passa a ter um dinamismo conceitual, onde se correlacionam as competências necessárias ao sucesso da organização às de seus colaboradores, não mais priorizando o uso da abordagem de competência unicamente para o desenho dos cargos e de suas atribuições.

É nesse contexto que se acredita que a gestão por competências possa contribuir para a alocação de pessoal no serviço público, permitindo maior identificação entre as atribuições estabelecidas em lei, a prática efetiva junto aos setores administrativos da instituição, e os anseios pessoais de cada trabalhador.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Em consonância com a nova visão da “gestão de pessoas”, em que a força de trabalho é reconhecida como “sujeito ativo” da ação organizacional, um grande desafio enfrentado pelas instituições é a harmonização da diversidade dessa força de trabalho.

As pessoas realizam as atividades concernentes ao seu ofício de formas diferentes, pois lidam com chefes e colegas de formas distintas; se diferenciam também quanto ao esforço despendido para a realização das tarefas; estabelecem valores diferentes quanto à estabilidade no emprego, à existência de um plano de carreira, ao treinamento recebido; enfim, são pessoas diferentes reagindo de formas diferentes às variáveis que compõem e caracterizam as relações de e no trabalho.

Para melhor compreensão dessas variáveis e das avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho, será analisado o “clima organizacional”.

Na concepção de Ricardo Luz (2003b, p.13), “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Coda (1997) assinala que a pesquisa de clima organizacional pode estabelecer um canal de comunicação entre os gestores e os colaboradores da organização, de forma a orientar e democratizar a participação dos trabalhadores no processo de gestão.

Para George Litwin (apud LUZ, 2003b, p.10), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

E ainda, segundo Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p. 273)

A partir destes conceitos, compreende-se o “clima organizacional” como a atmosfera que irá determinar o ambiente de trabalho, ambiente este permeado por uma complexa rede de expectativas e percepções individuais ou de grupos, alicerçados também por referências organizacionais que irão determinar o comportamento de seus colaboradores, criando um ambiente com características peculiares.

2.4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste estudo serão analisados os conceitos de satisfação atrelados especificamente à experiência profissional de um determinado grupo de trabalhadores, partindo da premissa de que “o trabalho é um componente fundamental no quadro das experiências humanas, pois permite que externemos nossas habilidades e potencialidades” (VASCONCELOS, 2004, p.3).

Para Tamayo (apud VASCONCELOS, 2004, p.9), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas”, possibilitando ao trabalhador o alcance da realização profissional.

Chiavenato (2006, p. 231) defende uma perspectiva abrangente da expressão “satisfação no trabalho”, considerando que o conceito pode estender-se como “uma atitude generalizada em relação ao trabalho”, e, complementando, conceitua atitude como “um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que exerce influência específica sobre a resposta da pessoa aos objetos, situações e outras pessoas”.

Segundo Robbins (2002, p.75), a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”. Colaboram para essa sensação de bem estar a interação com os colegas e chefes, as condições que apóiam o cumprimento das tarefas, a percepção de estar incluído na elaboração das metas setoriais, entre tantos outros fatores.

Ainda segundo Robbins (2002), uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Entende-se, então, que a satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos com os quais os trabalhadores vêem seu trabalho: um alto grau de satisfação pode traduzir-se em uma instituição mais produtiva; já um grau baixo de satisfação pode traduzir-se em descaso (espera passiva pela melhoria de condições) e negligência (expressa ao deixar as coisas piorarem).

3. METODOLOGIA

O presente artigo resulta de pesquisa desenvolvida metodologicamente em duas fases: (a) A primeira, através do levantamento bibliográfico e documental; (b) A segunda fase, através da pesquisa empírica realizada junto a um grupo de servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Estado do Rio de Janeiro.

Os conceitos acerca do tipo de pesquisa, universo, amostra, questionário, coleta e tratamento dos dados, apresentados a seguir, fundamentam-se nas definições de Gil (1999; 2010), Luz (2003b), Richardson (1999) e Anderson (2011).

Quanto aos objetivos classifica-se a pesquisa como exploratória-descritiva; quanto à forma de abordagem do problema, como quantitativa e qualitativa; quanto ao método de investigação, define-se como Pesquisa de Campo, por tratar-se de investigação empírica realizada no local em que se pretende a aferição do trabalho investigativo, como também Estudo de Caso, visto ser a investigação de fenômenos contemporâneos dentro de situações reais. Quanto à técnica de pesquisa adotada, foi utilizado o questionário para o levantamento de dados na segunda fase do estudo.

A amostra definida para o estudo foi determinada como “não probabilística”, pois ficou a critério do pesquisador a definição do tamanho da amostra de acordo com as especificações e restrições de seu projeto (GIL, 1999). O universo foi composto por 736 servidores e a amostra contou com a participação de 92 respondentes, segmentados a partir do nível de escolaridade.

O questionário adotado coletou informações pessoais sobre o servidor e, a partir de 15 variáveis organizacionais, sobre seu ambiente de trabalho. Variáveis organizacionais são os assuntos pesquisados, como, por exemplo, salário, liderança, capacitação, etc. São aspectos que perpassam pela vida profissional e pessoal do trabalhador e sobre sua interação com a instituição de trabalho.

O modelo utilizado para a análise do clima organizacional no presente estudo (LUZ, 2003b), propõe para a escolha das variáveis organizacionais o alinhamento entre o nível individual (a perspectiva do trabalhador) e o nível organizacional (a perspectiva da instituição), na expectativa de considerar o que os trabalhadores numa coletividade (o Assistente em Administração, em geral) pensam a respeito do lugar em que trabalham.

Os dados coletados foram analisados a partir da estatística descritiva com o propósito de calcular frequência, porcentagem, média e desvio padrão (ANDERSON, 2011).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO

Nesta seção, serão apresentadas informações quanto ao perfil do servidor, especificamente quanto ao gênero, à faixa etária, e à escolaridade.

Os dados coletados demonstram que a maioria dos respondentes (59,8%) pertence ao sexo feminino, em comparação ao número de respondentes do sexo masculino (40,2%).

Quanto à distribuição dos participantes da pesquisa em função da faixa etária, observa-se que os maiores percentuais neste item pertencem às faixas etárias entre 31 e 40 anos (33,6%) e entre 41 e 50 anos (30,4%); e o menor percentual, 12%, encontra-se entre 18 e 30 anos.

No que tange à escolaridade, 20,6% dos servidores pesquisados possuem somente o ensino médio obrigatório para o cargo; 39,1% possuem nível superior; 28,3% possuem especialização; e 12% possuem mestrado. Totaliza um percentual de quase 80% os servidores com nível de escolaridade acima do exigido para o cargo (ensino médio). Tal resultado pode pressupor a busca pela qualificação e a valorização por parte do trabalhador da aquisição de conhecimento.

4.2. VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE POR QUESTÃO

Nesta seção serão apresentados os principais resultados obtidos a partir das variáveis organizacionais pesquisadas e de algumas questões correspondentes, apresentadas juntamente com a identificação numérica de cada tabela.

Os dados foram transpostos para as tabelas através da representação por média e desvio padrão. Neste estudo, foram estabelecidos como desejáveis índices de satisfação representados por médias > 2,5 e desvio padrão < 0,75.

A Tabela 1 indica a percepção do servidor quanto ao valor do “salário” recebido. Os resultados indicam média inferior à desejada em quase todos os grupos, configurando um grau de insatisfação entre os pesquisados quanto ao salário recebido. Analisando os valores, houve um posicionamento próximo entre todos os grupos de respondentes e homogeneidade nas respostas, conforme indica o desvio padrão.

A composição do salário dos servidores pesquisados varia de acordo com o nível de escolaridade, entre outros índices determinados por lei, mas, conforme indica a proximidade dos resultados, tal distinção não interferiu na identificação do grau de insatisfação.

Tabela 1 - Salário

(De acordo com o trabalho que faz como você classifica seu salário?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,53	0,76
(b) Superior	2,27	0,74
(c) Especialização	2,36	0,68
(d) Mestrado	2,63	0,50
Geral (a+b+c+d)	2,41	0,71

Fonte: Os próprios autores

Os dados coletados quanto à variável “benefícios”, representados pela Tabela 2, indicam um índice geral de insatisfação, como também desvio padrão mais alto na totalização entre os grupos. Houve uma avaliação divergente entre os respondentes, mas uma configuração geral negativa para a questão. Foram escolhidos para análise desta variável os benefícios revertidos em pecúnia e que compõem o salário final do servidor.

Tabela 2 - Benefícios

(Os benefícios oferecidos [auxílio alimentação e/ou transporte] atendem às suas necessidades?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,23	0,71
(b) Superior	2,61	0,72
(c) Especialização	2,10	0,87
(d) Mestrado	2,54	1,03
Geral (a+b+c+d)	2,39	0,81

Fonte: Os próprios autores

Os resultados representados pela Tabela 3 sinalizam um percentual maior de satisfação quanto à questão relacionada à “valorização e ao reconhecimento” do servidor pela instituição.

A questão avaliou a percepção do servidor quanto ao reconhecimento quando da realização de um bom trabalho e teve um resultado peculiar: houve um crescimento do índice médio de satisfação à medida do crescimento no nível de escolaridade. Os servidores com mestrado apresentam um bom nível de satisfação (resultado médio de 3,27), e os servidores com ensino médio um índice de 2,53, indicador bem pouco acima da média.

Tabela 3 - Valorização e reconhecimento

(Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,53	0,58
(b) Superior	2,69	0,66
(c) Especialização	3,00	0,88
(d) Mestrado	3,27	0,46
Geral (a+b+c+d)	2,78	0,70

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 4 indica um resultado peculiar quanto à questão sobre “desenvolvimento” profissional: todos apresentam índices de satisfação. Há, contudo, um aumento crescente nas médias dos servidores de nível médio à especialização, e um decréscimo nos servidores com mestrado. Segundo Luz (2003), as organizações precisam promover o desenvolvimento de seus colaboradores em todos os seus níveis hierárquicos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais.

Tabela 4 - Desenvolvimento

(A Instituição dá condições de você desenvolver-se profissionalmente?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,57	0,57
(b) Superior	2,94	0,47
(c) Especialização	3,21	0,71
(d) Mestrado	3,00	0,77
Geral (a+b+c+d)	2,90	0,63

Fonte: Os próprios autores

Os resultados da Tabela 5 indicam um maior índice de insatisfação quanto ao “plano de carreira da categoria”, informação que reflete a notória reivindicação dos técnicos-administrativos das IFES quanto à revisão da Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior.

Tabela 5 - Progresso funcional e carreira

(Quanto ao plano de carreira de sua categoria, como você se sente?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,65	0,48
(b) Superior	2,08	0,60
(c) Especialização	1,89	0,65
(d) Mestrado	2,18	0,87
Geral (a+b+c+d)	2,21	0,67

Fonte: Os próprios autores

Conforme indica a Tabela 6, “integração entre os setores”, o índice de satisfação geral está levemente acima da média, apresentando de forma pontual um índice abaixo da média para o grupo de servidores com nível médio.

Tabela 6 - Integração entre os setores

(Você considera que existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da Instituição?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,23	0,71
(b) Superior	2,72	0,65
(c) Especialização	2,52	0,69
(d) Mestrado	2,72	0,78
Geral (a+b+c+d)	2,54	0,71

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 7, “comunicação” entre os diferentes setores, apresentou índices de insatisfação em todos os grupos. Para Chiavenato (1999), a comunicação representa uma grande força da instituição, e que é pelo processo de comunicação que o sistema de cooperação se torna dinâmico, facilitando a tomada de decisões e refletindo o clima no ambiente de trabalho.

Tabela 7 - Comunicação

(Considerando a Instituição como um todo, como você define a comunicação entre os setores?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,30	0,67
(b) Superior	1,94	0,62
(c) Especialização	2,05	0,77
(d) Mestrado	2,09	0,70
Geral (a+b+c+d)	2,09	0,68

Fonte: Os próprios autores

Na variável “trabalho em equipe” (Tabela 8), destaca-se o alto grau de satisfação quanto ao relacionamento com os colegas do mesmo setor para todos os grupos pesquisados. O relacionamento interpessoal refere-se à interação entre duas ou mais pessoas, de forma tal que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra, e impactam na qualidade do clima organizacional; por isso, deve-se dar especial atenção à forma pela qual se estabelecem as relações entre os membros dos grupos, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações (RIZZATTI, 2002).

Tabela 8 - Trabalho em equipe

(Como você considera o relacionamento entre os trabalhadores administrativos do seu setor?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	3,26	0,60
(b) Superior	3,33	0,47
(c) Especialização	3,36	0,59
(d) Mestrado	3,45	0,52
Geral (a+b+c+d)	3,33	0,54

Fonte: Os próprios autores

O resultado da variável “liderança”, Tabela 9, apresenta índices acima da média, sinalizando que todos os grupos de trabalhadores demonstraram estar satisfeitos com suas respectivas chefias no que concerne ao desempenho da função. Estes índices indicam um positivo relacionamento entre as chefias setoriais e a força de trabalho pesquisada, o que, certamente, contribui na execução das atividades concernentes ao trabalho. Cabe ressaltar que

nesta variável houve elevação no desvio-padrão ($>0,75$) entre os grupos com especialização e mestrado, indicando divergência na análise da questão por parte dos pesquisados.

As funções de chefia ou de direção nas IFES também estão atreladas a preceitos formais, e, muitas vezes, são ocupadas por servidores docentes, ou seja, de outra carreira que não a de técnico-administrativo.

Tabela 9 - Liderança

(Como você considera o desempenho de sua chefia imediata no exercício da função administrativa que lhe foi esignada?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	3,15	0,67
(b) Superior	2,97	0,55
(c) Especialização	2,89	1,10
(d) Mestrado	2,90	0,94
Geral (a+b+c+d)	3,00	0,77

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 10, “imagem da organização”, indica que os servidores pesquisados apontaram um bom grau de orgulho em trabalhar na instituição, apresentando um nível de satisfação similar entre todos os grupos pesquisados. Supõe-se, assim, que estão os trabalhadores pesquisados demonstrando contentamento em atuar junto à Instituição e reconhecendo como positiva a imagem desta IFE frente às outras universidades.

Tabela 10 - Imagem da organização

(Você acredita que os trabalhadores administrativos se orgulham em trabalhar nesta Instituição?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	3,30	0,54
(b) Superior	3,00	0,63
(c) Especialização	2,84	0,60
(d) Mestrado	3,00	0,44
Geral (a+b+c+d)	3,05	0,59

Fonte: Os próprios autores

A variável “clareza de objetivos” indicou, na Tabela 11, um nível de satisfação abaixo da média quanto à “participação na definição de objetivos e prazos” relacionados ao desenvolvimento do trabalho no próprio setor de lotação, um percentual baixo de satisfação, e até mesmo de insatisfação quanto ao grupo de ensino médio.

De forma específica, apresentou desvio padrão acima do desejável em todos os níveis de escolaridade, o que indica divergência na avaliação da questão por parte dos servidores pesquisados. Tal informação pode evidenciar que não há conformidade na participação dos servidores no planejamento das ações administrativas nos respectivos setores.

Tabela 11 - Clareza de objetivos

(Você participa da definição dos objetivos e prazos relacionados ao seu trabalho?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,11	0,86
(b) Superior	2,52	0,90
(c) Especialização	2,63	0,95
(d) Mestrado	2,63	0,80
Geral (a+b+c+d)	2,44	0,90

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 12, referente à variável “o trabalho em si”, apresenta índices de satisfação quanto à disposição para execução de tarefas não previstas na rotina diária do servidor e indica um elevado índice de satisfação em todos os grupos pesquisados, o que reflete uniformidade entre os ocupantes do cargo de Assistentes em Administração na obtenção de bons resultados quanto ao cumprimento das tarefas.

Tabela 12 - O trabalho em si

(Você se coloca à disposição para executar tarefas eventuais, não previstas na rotina diária de seu trabalho?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	3,23	0,86
(b) Superior	3,11	0,94
(c) Especialização	3,10	0,80
(d) Mestrado	3,09	0,83
Geral (a+b+c+d)	3,14	0,87

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 13, referente à variável “condições de trabalho”, reflete o índice de satisfação quanto aos recursos colocados à disposição para a realização das atividades e foram identificados níveis positivos de satisfação em todos os grupos pesquisados. Segundo Herzberg (apud ROBBINS, 2002), as condições físicas, políticas e ambientais orientam o comportamento motivacional das pessoas frente ao trabalho.

Tabela 13 - Condições de trabalho

(Você considera que o mobiliário e os equipamentos destinados a você para a realização do seu trabalho são adequados e suficientes?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,88	0,81
(b) Superior	2,66	0,67
(c) Especialização	2,57	0,96
(d) Mestrado	2,90	0,94
Geral (a+b+c+d)	2,73	0,81

Fonte: Os próprios autores

Os resultados apresentados na Tabela 14, variável “setor de lotação”, indicam a avaliação do servidor quanto ao processo de lotação, e apresentou índice negativo frente à percepção dos respondentes de nível médio e superior.

Esta questão também apresentou peculiaridade frente à crescente média dos valores de acordo com o aumento do nível de escolaridade. Houve um acréscimo no percentual de cada grupo à medida que aumentou o nível de escolaridade.

Todas as ações referentes à lotação do servidor nas IFES devem ser equacionadas em face das demandas organizacionais, buscando a coerência entre as competências individuais e institucionais, respeitando as normas vigentes.

Tabela 14 - Setor de lotação

(Quanto ao processo de lotação ao ingressar nesta Instituição, você considera que há adequação entre a capacidade do trabalhador e o setor de lotação?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	2,34	0,48
(b) Superior	2,47	0,50
(c) Especialização	2,68	0,82
(d) Mestrado	2,72	0,64
Geral (a+b+c+d)	2,51	0,60

Fonte: Os próprios autores

A Tabela 15, variável “satisfação geral”, apresenta resultados quanto ao sentimento de realização profissional e obteve média geral de 2,71, o que representa um índice de satisfação.

Verifica-se, contudo, índice mais elevado de satisfação entre os respondentes de nível médio e índices de insatisfação entre os respondentes de nível superior e com pós-graduação. Supõe-se, a partir destes resultados, que quanto maior a qualificação do servidor maior as expectativas quanto à realização profissional.

Tabela 15 - Satisfação geral
(O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?)

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
(a) Ensino Médio	3,26	0,66
(b) Superior	2,41	0,60
(c) Especialização	2,52	0,69
(d) Mestrado	2,72	0,64
Geral (a+b+c+d)	2,71	0,73

Fonte: Os próprios autores

4.3. VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS: ANÁLISE POR QUESTIONÁRIO

Os resultados expressos nos questionários também foram consolidados por servidor pesquisado (Tabela 16), de forma a indicar um resultado geral entre os 92 participantes da pesquisa (de P1 a P92).

Foram analisados, de acordo com os objetivos do estudo, os grupos definidos a partir da escolaridade do servidor, permitindo também uma avaliação comparativa entre os quatro grupos previamente definidos.

Para esta seção, considerou-se como referência positiva uma média > 75 , (indicando um sentimento de satisfação) e negativa ≤ 75 (indicando um sentimento de insatisfação). Tal média foi determinada a partir do valor máximo possível (120 pontos) e mínimo possível (30 pontos) de cada questionário.

Tabela 16 - Resultado consolidado por questionário

Servidor Pesquisado	Frequência > 75	Percentual > 75	Frequência ≤ 75	Percentual ≤ 75
P1 - P11 (Ensino Médio)	9	81,82%	2	18,18%
P12 - P30 (Superior)	16	84,21%	3	15,79%
P31- P66(Especialização)	28	77,78%	8	22,22%
P67 - P92 (Mestrado)	23	87%	3	13%
Geral (P1 - P92)	76	82,60%	16	17,40%

Fonte: Os próprios autores

Conforme apresentado na Tabela 16, do total de 92 servidores pesquisados foi identificado que 76 servidores indicaram percentuais acima da média e 16 servidores apresentaram média inferior à estabelecida como desejável neste estudo.

Os índices gerais indicam que a maioria dos servidores pesquisados (82,6%) apresentou graus de satisfação em todos os grupos definidos a partir do nível de escolaridade. De forma mais pontual, o grupo com mestrado apresenta o maior índice de satisfação entre os respondentes (87%) e o grupo com especialização o menor índice (77,78%), bem próximo à média definida.

Os valores expressos indicam que há interação positiva entre a maioria dos servidores pesquisados e as variáveis organizacionais como um todo, denotando um clima organizacional

otimista e uma percepção de satisfação dos servidores com o trabalho realizado junto à Instituição.

5. CONCLUSÕES

O objetivo geral do estudo foi, através de pesquisa de clima organizacional, analisar a satisfação no trabalho na perspectiva de um grupo de servidores administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Concentrou-se, de forma específica, na verificação da influência do nível de escolaridade desses trabalhadores na satisfação com o trabalho.

Os dados, apresentados nas tabelas que compõem a análise dos resultados das variáveis organizacionais, identificaram um clima organizacional otimista, indicaram um índice de satisfação geral acima da média, e revelaram que não há influência específica do nível de escolaridade na percepção da satisfação com o trabalho, demonstrando, assim, que o grupo de servidores públicos sujeitos deste estudo encontra aprazimento no desenvolvimento de suas atividades cotidianas e nas relações interpessoais estabelecidas no ambiente institucional.

Das quinze variáveis organizacionais avaliadas, dez apresentaram índices de satisfação acima da média, duas abaixo da média e três apresentaram índices de satisfação e de insatisfação diferenciados entre as questões e/ou entre os grupos nos distintos níveis de escolaridade.

Através da uniformidade dos resultados entre os grupos com níveis de escolaridade distintos em todas as variáveis pesquisadas constata-se que não há influência direta desse fator na percepção de satisfação ou de insatisfação com o trabalho, havendo, inclusive, coerência entre os grupos quanto à análise das questões.

Com a realização da pesquisa empírica, identificaram-se diferentes e relevantes questões voltadas ao estudo do clima organizacional, mais especificamente da satisfação ou da insatisfação com o trabalho, bem como se apontou, através deste diagnóstico, a possibilidade dos gestores da instituição conhecerem algumas das necessidades dos trabalhadores por eles gerenciados.

O conhecimento das percepções dos trabalhadores acerca do ambiente de trabalho apresenta-se como um dos elementos primordiais às instituições, principalmente as que valorizam o potencial humano e visam a obter estímulos positivos referentes às relações interpessoais, fatores imprescindíveis para o alcance da eficácia institucional.

Por fim, considerando a questão proposta como norte deste estudo, ficou evidenciada a eficácia da pesquisa de clima como ferramenta de gestão também para as organizações públicas, apesar da normatização imposta a seus servidores e às tarefas por eles desenvolvidas.

Os resultados encontrados estão de acordo com os relatos da literatura que dizem ser a satisfação no trabalho um fenômeno multidimensional, e que os níveis de satisfação do trabalhador podem variar em função dos diferentes aspectos do contexto organizacional. Tais resultados alinham-se às recentes mudanças relacionadas à gerência de pessoal, base estratégica para qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Todos os aspectos relacionados à gestão dos sistemas organizacionais, estejam eles vinculados à área administrativa ou técnica, de pessoal ou de produção, devem orientar suas iniciativas gerenciais à busca pela melhoria e garantia da qualidade dos processos produtivos.

O presente artigo, assim como o trabalho de pesquisa que o originou, assume relevância acadêmica e institucional. No contexto acadêmico por contribuir para a compreensão de como o trabalhador do serviço público percebe as contingências organizacionais e como elas repercutem no seu cotidiano de trabalho. No contexto institucional, sua relevância se evidencia por subsidiar os gestores locais em questões relacionadas ao planejamento e a tomada de decisões na área de gestão de pessoas; para mapear os valores predominantes na cultura organizacional local (através das avaliações que os funcionários fazem do ambiente de trabalho; das práticas gerenciais; do trabalho realizado e do grupo no qual se inserem); bem como para a identificação dos elementos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho que mais influenciam na satisfação dos servidores.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL KERR, Helena. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, Revista do Serviço Público – RSP, v, 57, n. 4, out./dez 2006. Disponível em: www.enap.gov.br. Acesso em novembro de 2012.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis; WILLIAMS, Thomas. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/agosto de 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L11091cons.htm Acesso novembro 2012.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: novembro de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CODA, Roberto. Novos paradigmas organizacionais e suas implicações para o comportamento humano nas organizações. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

GESPÚBLICA: **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003 (a).

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 (b).

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em: novembro e dezembro de 2012.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/>. Acesso em: novembro e dezembro de 2012.

MOTTA, P.C.M. **Medindo a Satisfação do Consumidor.** Rio de Janeiro: Editora da PUC/RJ, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª ed ver. ampl. São Paulo: Atlas 1999.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. 307p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas.** Revista Eletrônica de Administração, Edição 37, Vol. 10, 2004. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_14.pdf. Acesso em setembro de 2012.