



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ZELMA CORREIA MARTINS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Brasília – DF

2011

ZELMA CORREIA MARTINS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Professor Supervisor: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Martins, Zelma Correia.

Clima Organizacional e Satisfação no trabalho / Zelma Correia
Martins. - Brasília, 2011.

45 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração – EAD, 2008.

Orientador: Profa. MSc. - Magdalena Anunciato Depieri

Supervisor: Profª Drª Gisela Demo Fiuza

Departamento de Administração

1. Clima Organizacional. 2. Satisfação no trabalho

ZELMA CORREIA MARTINS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Zelma Correia Martins

MSc. Magdalena Anunciatto Depieri
Professor-Orientador

Dra. Gisela Demo Fiuza

Professor-Supervisor

Profª Bel. Kesia Rossett

Professor-Examinador

Brasília, 09 de Abril de 2011

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral relacionar clima organizacional e satisfação no trabalho de servidores do INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA. Os objetivos específicos foram Identificar o clima organizacional; avaliar a percepção dos servidores sobre satisfação no trabalho; e correlacionar Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. Quanto aos fins a presente pesquisa pode ser considerada descritiva e aos meios, de campo. A população foi composta pelos servidores lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa cientificamente validados: Escala de Clima Organizacional – ECO e Escala de Satisfação no Trabalho – EST. Os dados foram analisados com o auxílio dos aplicativos Microsoft Excel (Office 2007) e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 19.0, através dos quais foram calculadas medidas descritivas (médias) e correlações de Pearson entre as variáveis estudadas. Nos resultados relativos à identificação do clima organizacional, percebeu-se que os servidores avaliaram positivamente a coesão entre os colegas; negativamente a recompensa; e foram indiferentes em relação aos fatores apoio da chefia e da organização, salário e conforto físico. Em relação à satisfação no trabalho, os servidores demonstraram estar satisfeitos com os colegas e com a chefia; insatisfeitos com as promoções; e foram indiferentes em relação aos fatores natureza do trabalho e salário. No que diz respeito à relação entre as variáveis, percebeu-se forte correlação entre o fator recompensa e os fatores satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho; e entre o fator conforto físico e o fator satisfação com a chefia. Em relação aos demais fatores não foram encontradas correlações significativas. Por fim, como contribuição o presente estudo oferece subsídio para a discussão acerca da gestão de pessoas em órgãos públicos e para o estabelecimento de políticas de gestão estratégicas de pessoas pela organização pesquisada.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação no Trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema	9
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas.....	11
2.2	Clima Organizacional.....	12
2.3	Satisfação no trabalho	16
2.4	Relacionando Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	20
3.2	Caracterização da organização	20
3.2.1	Missão da Previdência Social:.....	21
3.2.2	Visão da Previdência Social:	22
3.3	População	22
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	22
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1	Identificação do Clima Organizacional	25
4.2	Percepção sobre Satisfação no Trabalho	26
4.3	Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho	27
4.3.1	Correlação referente ao fator “Apoio da Chefia e da Organização”	28
4.3.2	Correlação referente ao fator “Recompensa”	29
4.3.3	Correlação referente ao fator “Conforto Físico”	29
4.3.4	Correlação referente ao fator “Controle/Pressão”	30
4.3.5	Correlação referente ao fator “Coesão entre Colegas”	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
5.1	Síntese dos resultados.....	32
5.2	Contribuições e limitações	33
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICES.....	38
	Apêndice A - Carta de Apresentação	38

ANEXOS	39
Anexo A – Organograma da Previdência Social	39
Anexo B – Organograma do Instituto Nacional do Seguro Social INSS	40
Anexo C – Escala de Clima Organizacional - ECO	41
Anexo D – Escala de Satisfação no Trabalho – EST.....	44

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo, no qual será realizada a introdução do assunto abordado na pesquisa, está dividido em cinco partes, a saber: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

O estudo do clima organizacional apresenta-se como ferramenta importante na gestão estratégica das organizações. Segundo Luz (2001) a pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

O estudo do clima é considerado um elemento importante para a compreensão do comportamento e efetividade da organização, pois diversas relações interpessoais, seja no nível pessoal seja no profissional, se constroem nesse ambiente (PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006).

O estudo da satisfação no trabalho, por sua vez, tem se tornado indispensável para o bom desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente das organizações.

Segundo Martinez (2003), a satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações.

Para Lacombe (2005), quem não está satisfeito não dá o melhor de si, não tem comprometimento com a empresa, faz o necessário para manter o emprego, mas não se esforça, não dá aquele “algo mais” tão necessário para vencer a competição. É neste contexto que o presente estudo destina-se a analisar possíveis relações entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho de servidores de uma instituição pública federal brasileira.

1.2 Formulação do problema

É cada vez maior a cobrança do cidadão brasileiro por um serviço público de qualidade. "Para cumprir o papel de promover a pessoa humana e o seu desenvolvimento integral em liberdade, a administração pública necessita criar as condições necessárias para garantir os direitos constitucionais dos cidadãos" (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Considerando o contexto apresentado, a presente pesquisa visa estudar a possível relação existente entre clima organizacional e satisfação no trabalho buscando responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho percebida pelos servidores do INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA?

1.3 Objetivo Geral

Relacionar clima organizacional e satisfação no trabalho de servidores do INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA.

1.4 Objetivos Específicos

Identificar o clima organizacional;

Avaliar a percepção dos servidores sobre satisfação no trabalho; e

Correlacionar Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.

1.5 Justificativa

Seja no setor privado, seja no público, o bom desempenho da organização depende fundamentalmente da satisfação das pessoas que nela trabalham. Por outro lado o clima de uma organização pode favorecer ou prejudicar a satisfação dos trabalhadores e impactar no resultado de seu trabalho.

Santos (1999) reforça a importância da satisfação no trabalho para o alcance dos objetivos da organização quando afirma que:

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. (SANTOS, 1999, p. 22).

Nesse sentido, a presente pesquisa busca entender se existe relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho de servidores públicos, oferecendo informações relevantes para que a instituição desenvolva um ambiente de trabalho que motive os servidores e resulte em melhora efetiva dos serviços prestados à sociedade. Contribuirá também com a discussão sobre o clima nas organizações públicas e sua implicação no atendimento das necessidades do cidadão usuário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão teórica acerca dos temas propostos, quais sejam: clima organizacional e satisfação no trabalho. Será dividido em quatro partes: na primeira parte é feita uma breve revisão da literatura acerca da importância do clima organizacional e da satisfação no trabalho para a gestão estratégica de pessoas; na segunda e terceira partes é feita uma revisão da literatura sobre clima organizacional e satisfação no trabalho, apontando as principais definições para os temas e a importância de seu estudo; e na quarta e última parte é feita uma revisão acerca da literatura sobre a relação entre as duas variáveis.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

O interesse pelo estudo do clima da organização não é novo, e teve um aporte fundamental das descobertas realizadas por Elton Mayo, nas quais foi evidenciada a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos. (PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006).

Segundo Lima (2002), para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar e estudar sua cultura e clima organizacionais considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida.

Para Martinez (2003), a satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações.

Para Silva Junior (2001), saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

Para Coen e Fink (2003), a satisfação no trabalho merece uma atenção especial, pois pode afetar o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários de uma organização, uma vez que é possível interferir na disposição e compromisso que o funcionário estabelece com a organização na qual trabalha.

Medeiros e Dantas (2005) argumentam que o levantamento do nível de satisfação dos trabalhadores tem se mostrado necessário, como forma de as organizações avaliarem sua eficácia no atual contexto competitivo.

2.2 Clima Organizacional

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos e a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Volpato e Cimbalista (2002) asseguram que o planejamento estratégico e os levantamentos frequentes de clima organizacional são e devem ser excelentes ferramentas de reorganização empresarial.

Bedani (2006) defende que a gestão do clima organizacional constitui-se em importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas.

Silva (1992 apud HERNANDES e MELO, 2003), afirma que o conhecimento do clima organizacional proporciona uma visão de estado da organização e de suas relações com outras variáveis organizacionais e individuais, o que possibilita ajustar as necessidades entre estas duas dimensões, tornando mais provável a execução das metas de trabalho. O autor defende que este ajuste é mais fácil quando se conhecem as relações com outras variáveis e pode-se intervir, a partir desta compreensão, no sentido de produzir as modificações desejadas.

Corroborando esse pensamento, Martins, Oliveira e Silva (2004) enfatizam que:

Clima organizacional é um construto de fundamental importância para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. (MARTINS; OLIVEIRA; SILVA, 2004).

Para Bispo (2006), é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Luz et al (2007) observam que através da pesquisa de clima organizacional busca-se a percepção dos níveis de influências em relação a fatores externos e internos no comportamento dos colaboradores. Para esses autores os fatores internos se originam dentro da própria empresa como: ambiente físico do trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional, transporte empresa-casa. Os fatores externos são os que estão fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência no comportamento, ações e decisões dos colaboradores que referem-se a: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, saúde e segurança pública, economia.

Segundo Silva (1994 apud HERNANDES; MELO, 2003), o clima organizacional tem impacto nos processos de comunicação, tomadas de decisões, solução de problemas, manejo de conflitos, atitudes e motivação, satisfação e execução.

Por sua vez, Coelho (2004) defende que o diagnóstico do clima organizacional – tanto em seus efeitos sobre os sujeitos trabalhadores como sobre as organizações – pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional.

O mesmo pensamento é observado nos autores abaixo:

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. (LIMA; ALBANO, 2002).

Segundo Coda (1993 apud BISPO, 2006), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Puente-Palácios e Freitas (2006) observam que as organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações, sejam no nível pessoal, sejam no nível profissional, constituem mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam. Para esses autores, o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização.

Tal pensamento é corroborado por Lima (2002) quando defende que:

O clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis. (LIMA, 2002).

Para Coda (1998 apud BEDANI, 2006), o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. O autor adverte para o fato de que talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização, e resume que clima organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Brunet (2002 apud BEDANI, 2006) define que o clima de trabalho é resultante de várias dimensões. O autor assegura que se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, segundo Brunet, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões. Brunet (2002 apud BEDANI, 2006), defende ainda que não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar.

Para Edela (1978 apud LIMA 2002) o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

LIMA (2002) defende que o clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

De acordo com Souza (1978 apud QUEIROZ, 2005), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Luz (1996) alerta para o fato de que as empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos e que poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à integração entre os diferentes setores da empresa; à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos; à comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional; à disciplina; aos benefícios; às suas condições de segurança e higiene; ao processo decisório, etc.

Para Moscovici (1997 apud LIMA, 2002) a maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.

Lima (2002) observa que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional.

Stefano et al (2007) defendem que o instrumento que possibilita ao administrador conhecer a realidade de sua organização é a análise do clima organizacional. Esse estudo pode trazer a tona os fatores que influem no ambiente para a satisfação dos colaboradores das organizações, em face aos processos internos e as interações delas com esse ambiente.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser apud MARTINEZ, 2004).

Segundo Fischer (2003), no século XX, manter-se no mesmo emprego trazia satisfação no trabalho. Para a mesma autora no século XXI a satisfação no ambiente de trabalho possivelmente pode estar ligada à qualidade de vida, ao reconhecimento e ao trabalho realizado em um ambiente adequado.

Locke (1969 apud MARTINEZ, 2004) defende que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

A Satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho (Happel; Martin; Pini Kahana apud SUEHIRO et al, 2008).

Medeiros et al (2007) ressaltam que “a satisfação no trabalho é utilizada como um dos indicadores de desempenho estratégico organizacional servindo de balizador para a gestão dos interesses convergentes da força de trabalho e da organização”.

Adams (apud SILVA, 2000) defende que a satisfação dos funcionários é fruto da justiça percebida por estes, quando fazem comparações entre os esforços demandados no trabalho (educação, tempo de casa, desempenho) e as recompensas recebidas (pagamento real, benefícios, e recompensas psicológicas e sociais), ao mesmo tempo que fazem comparações com outras pessoas que servem como referências.

Para Boxall (apud MEDEIROS; DANTAS, 2005) a satisfação no trabalho é uma medida básica das atitudes dos trabalhadores, no sentido de servir de “termômetro” que avalia superficialmente possíveis aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que podem não estar de acordo com o “ponto ótimo” de mutualidade previsto.

Bergamini (apud LOPES; REGIS FILHO, 2004) defende o indivíduo é portador de um estado de carência ou necessidade interna que o predispõe a uma conduta de busca rumo a determinado objetivo. Segundo a autora caso esse objetivo não seja atingido não se dará o ato motivacional e, conseqüentemente, não será atingida a satisfação que nasce da junção desses dois elementos.

Rebouças, Legay e Abelha (2007) comentam que satisfação no trabalho é o que se sente, resultante das características de cada um, dos valores e das expectativas com o ambiente de trabalho. Para eles, a satisfação pode interferir no comprometimento das suas atividades, criatividade, flexibilidade e da falta de comprometimento de ir além do exigido no trabalho.

McGregor (apud LOPES; REGIS FILHO, 2004) argumenta que o trabalhador é capaz de aceitar e procurar responsabilidades no seu trabalho, e dependendo das condições em que a tarefa é realizada, esse trabalho pode vir a ser fonte de satisfação e voluntariamente realizado.

Locke (apud MARTINEZ 2003) considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. O autor defende ainda que a satisfação no trabalho decorre de um estado emocional prazeroso que acontece quando o indivíduo avalia o seu trabalho de forma positiva.

Lopes e Regis Filho (2004) argumentam que os níveis de motivação e satisfação das pessoas estão entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de índice significativo desses aspectos.

Robbins (apud MEDEIROS e DANTAS 2005) define satisfação no trabalho como:

a **atitude geral** de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente.

Medeiros et al (2007) afirmam que a importância da satisfação no trabalho reside no fato de ser um dos indicadores de desempenho não financeiro para avaliar o desempenho estratégico organizacional.

2.4 Relacionando Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Segundo Maximiano (2007), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Esse individualismo leva à consideração de que diversos fatores devem ser considerados na gestão estratégica de pessoas. Nessa perspectiva percebe-se que o bom desempenho dos trabalhadores são dependentes não apenas de uma variável, mas de muitas que se correlacionam.

Nesse sentido, observa-se que o clima organizacional pode afetar a satisfação dos trabalhadores assim como a satisfação pode interferir no clima da organização.

Stefano et al (2007) defendem que o desempenho e a satisfação do trabalhador com o trabalho tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.

Toro (2001 apud MARTINS, 2004) entende que o clima organizacional afeta de maneira muito significativa a motivação e a satisfação dos trabalhadores para com o trabalho, e os efeitos dessa relação funcionam como importantes reguladores da produtividade dos funcionários e da Empresa como um todo.

Para Lacombe (2005), o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa e está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Tamayo (2000) defende que a satisfação é produto da correspondência entre as necessidades e valores do empregado e os próprios valores da organização.

Luz (2001, p.) argumenta que “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa”

Luz et al (2007) defendem que para mensurar o nível de qualidade de vida em um trabalho é utilizado a pesquisa de clima organizacional e que esta, possui o objetivo de mostrar aos líderes das organizações os níveis de motivação e satisfação de seu colaborador, sobre a organização.

Siqueira (2008) por sua vez assegura que o clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho.

Para Maximiano (2000), o clima organizacional é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho.

Luz (2001) reforça esse entendimento quando defende que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ, 2001)

Stefano et al (2007) argumentam que a pesquisa de clima organizacional permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos empregados em seus diferentes aspectos: supervisão exercida e *feedback* realizado, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si.

Santos apud Stefano et al (2007) defende que uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais e que isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

O mesmo autor defende ainda que 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.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreve o tipo de pesquisa desenvolvido, as características da organização, a população envolvida na pesquisa, a caracterização dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

A metodologia de pesquisa tem como objetivo “identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (Asti Vera, 1974 *apud* ZANELLA, 2006, p. 20).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa foi um estudo de campo realizado no ambiente de trabalho dos pesquisados, caracterizando-se, portanto, como um estudo transversal acerca da relação entre as variáveis estudadas, pois os dados são coletados ao mesmo tempo. É também uma pesquisa descritiva, uma vez que descreveu a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa se classifica como quantitativa, visando diagnosticar uma situação organizacional com vistas a entender a relação entre as variáveis estudadas. Para isso utilizará de dados primários coletados baseados em respostas dos questionários aplicados

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada com servidores do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, autarquia do Governo Federal do Brasil, vinculada ao Ministério da Previdência Social.

A Previdência Social é uma instituição pública que tem como objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus segurados. A renda transferida pela Previdência Social é utilizada para substituir a renda do trabalhador contribuinte, quando ele perde a

capacidade de trabalho, seja pela doença, invalidez, idade avançada, morte e desemprego involuntário, ou mesmo a maternidade e a reclusão (INSS, 2010).

O organograma do INSS (anexo B) é constituído pela Presidência e por Órgãos Seccionais, Órgãos Específicos Singulares e Unidades e Órgãos Descentralizados.

As unidades e Órgãos Descentralizados são constituídos por 05 Superintendências, sendo uma delas a Superintendência Nordeste, que por sua vez é composta por 23 Gerências Executivas, sendo uma delas a Gerência Executiva Barreiras-BA. Esta é composta por nove Agências da Previdência Social – APS, estando inclusa aí a APS Santa Maria da Vitória, onde está lotada a população da presente pesquisa.

O Instituto Nacional do Seguro Social - INSS foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social - MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS (BRASIL, 1990).

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social - RGPS que atualmente abrange aproximadamente 39 milhões de contribuintes.

No art. 201 da Constituição Federal Brasileira, observa-se a organização do RGPS, que tem caráter contributivo e de filiação obrigatória, e onde se enquadra toda a atuação do INSS, logicamente respeitadas as políticas e estratégias governamentais oriundas dos órgãos hierarquicamente superiores, como o MPS.(BRASIL, 1988).

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira.

3.2.1 Missão da Previdência Social:

“Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.” (INSS, 2010, p.)

3.2.2 Visão da Previdência Social:

“Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.” (INSS, 2010, p.).

3.3 População

A pesquisa foi realizada com os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA, perfazendo um total de 12 servidores e caracterizando-se como censitária, uma vez abrange a totalidade dos componentes do universo pesquisado.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a realização da pesquisa foram utilizadas duas escalas: a Escala de Clima Organizacional – ECO, proposta por Martins (2003 *apud* SIQUEIRA e cols, 2008); e a Escala de Satisfação no Trabalho - EST, proposta por Siqueira e cols (2008).

Escala de Clima Organizacional – ECO

A ECO é um instrumento para mensuração do clima organizacional, com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador em relação a várias dimensões do clima organizacional (SIQUEIRA e cols, 2008). É composta por 63 itens agrupados em 05 fatores.

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO Martins (2003 *apud* SIQUEIRA, 2008, p.33)

Escala de Satisfação no Trabalho – EST

A EST é uma medida multidimensional, construída e validada como objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões de seu trabalho (SIQUEIRA e cols, 2008). É composta por 25 itens agrupados em 05 fatores.

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalho e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Quadro 2: Dimensões, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da EST, SIQUEIRA e cols (2008).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Ao final de uma reunião que tratou sobre assuntos inerentes ao funcionamento da APS, a pesquisadora convidou os servidores a participarem da pesquisa e responder aos questionários, dando explicações sobre os objetivos do estudo e a garantia do anonimato e do total sigilo acerca de suas respostas individuais. Em seguida a pesquisadora entregou as instruções contidas na primeira página do instrumento (apêndice A) e os questionários (anexos C e D), e solicitou que depois de respondidos os questionários fossem depositados em uma bandeja colocada sobre um armário específico. O prazo médio de recebimento dos questionários respondidos foi de 1 (uma) semana após a entrega.

Foram distribuídos 10 questionários. A APS conta com 12 servidores, no entanto não participaram da pesquisa a própria pesquisadora e um servidor em gozo de férias.

Dos 10 questionários distribuídos, todos foram devolvidos e preenchidos totalmente sem haver a necessidade de exclusão de nenhum dos questionários. Considera-se assim, que a quantidade de questionários devolvidos foi satisfatória, uma vez que representa 100% do universo pesquisado.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva que utiliza de gráficos e tabelas para mensurar e interpretar os dados coletados. Além de estudar os dados individualmente foi explorada a relação entre as variáveis estudadas.

Em relação à análise estatística dos dados, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel (Office 2007) e o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 19.0. Através desses aplicativos, foram calculadas as médias para identificação da tendência central e foram explorados padrões de relação entre as variáveis do estudo através de correlações de Pearson.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo é destinado à apresentação dos resultados produzidos pela pesquisa e está estruturado de acordo com os objetivos propostos: Identificação do clima organizacional; avaliação da percepção dos servidores sobre satisfação no trabalho; e correlação do Clima Organizacional e da Satisfação no Trabalho.

4.1 Identificação do Clima Organizacional

O primeiro objetivo proposto pela presente pesquisa foi Identificar o clima organizacional. Para tanto foi utilizada a ECO – Escala de Clima Organizacional, composta por uma escala de concordância do tipo Likert de 05 pontos e apuraram-se as médias de cada um dos fatores da escala.

O gráfico 1 apresenta o clima organizacional pesquisado quanto aos fatores “Apoio da Chefia e da Organização”, “Recompensa”, “Conforto Físico”, “Controle/Pressão” e “Coesão entre Colegas”, em ordem decrescente de média.



Gráfico 1 – Clima Organizacional

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Conforme Siqueira e cols (2008) quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Os autores advertem que valores maiores que 4 (quatro) tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim, sendo o inverso no caso do fator controle/pressão, para o qual quanto menor a média, melhor o clima.

Observa-se que os servidores avaliaram o fator “coesão entre colegas”, com uma média fatorial de 4,25, como o melhor da variável clima organizacional e o fator recompensa, com média fatorial de 2,74 como o pior. Os fatores “Conforto Físico”, “Apoio da Chefia e da Organização” e “Controle/pressão” com médias de 3,63, 3,56 e 2,93 respectivamente, foram avaliados pelos servidores de maneira indiferente, correspondente a “nem concordo nem discordo”.

4.2 Percepção sobre Satisfação no Trabalho

O segundo objetivo proposto pela presente pesquisa foi o de Avaliar a Percepção dos servidores sobre satisfação no trabalho. Para tanto foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, composta por uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos e apurou-se as médias de cada um dos fatores da escala.

O gráfico 1 apresenta a satisfação no trabalho pesquisada quanto aos fatores “Satisfação com os Colegas”, “Satisfação com o Salário”, Satisfação com a Chefia”, “Satisfação com a Natureza do Trabalho” e “Satisfação com as Promoções”, em ordem decrescente de média.



Gráfico 2 – Satisfação no Trabalho

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Segundo Siqueira e cols (2008) valores compreendidos entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, valores entre 4 e 4,9 indicam estado de indiferença e valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação.

Observa-se que os servidores demonstraram estar satisfeitos com os fatores “colegas” e “chefia” atribuindo médias fatoriais de 5,86 e 5,14 respectivamente; insatisfeitos com os fatores “salário” e “promoções”, com médias de 3,86 e 3,16 respectivamente; e foram indiferentes em relação ao fator natureza do trabalho, com média de 4,2.

4.3 Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Nesta seção são apresentados os resultados das análises de correlação efetuadas entre as variáveis da pesquisa, objetivo geral desse estudo. Para tanto, apurou-se a correlação de Pearson entre as variáveis formadas pelas médias de cada um dos cinco fatores da escala de Clima Organizacional e pelas médias de cada um dos cinco fatores que compõem a escala de Satisfação no Trabalho, utilizando-se do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 19.0.

Segundo Figueiredo Filho e Silva Junior (2009), o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o

valor sugere a força da relação entre as variáveis. Os mesmos autores defendem que uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis.

Dancey e Reidy (2005, apud FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009), sobre a interpretação da magnitude dos coeficientes, consideram que valores de r entre 0,10 e 0,30 indicam correlação fraca; entre 0,4 e 0,6 moderada; e entre 0,7 a 1, indicam forte correlação.

Os resultados das correlações apuradas na presente pesquisa são apresentados nas tabelas a seguir:

4.3.1 Correlação referente ao fator “Apoio da Chefia e da Organização”

	Satisfação com os Colegas	Satisfação com o Salário	Satisfação com a Chefia	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Satisfação com as Promoções
Pearson Correlation	-326	460	556	125	356
Sig. (2-tailed)	358	181	095	731	313
N	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Correlação	Moderada Inversamente	Moderada	Moderada	Fraca	Moderada

Tabela 1 – Correlação entre o fator “Apoio da Chefia e da Organização” e fatores da EST – Escala de Satisfação no Trabalho. Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Observa-se que o fator “apoio da chefia e da organização” tem correlação de moderada a fraca com todos os fatores do questionário de satisfação no trabalho. O fator satisfação com a chefia foi o que apresentou maior correlação, enquanto que o fator satisfação com a natureza do trabalho foi o que apresentou menor correlação.

4.3.2 Correlação referente ao fator “Recompensa”

	Satisfação com os Colegas	Satisfação com o Salário	Satisfação com a Chefia	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Satisfação com as Promoções
Pearson Correlation	226	577	761*	779**	608
Sig. (2-tailed)	531	081	011	008	062
N	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Correlação	Fraca	Moderada	Forte	Forte	Moderada

Tabela 2 – Correlação entre o fator “Recompensa” e fatores da EST – Escala de Satisfação no Trabalho.

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Pode-se observar na tabela 2 que o fator “Recompensa”, do questionário de clima organizacional apresenta forte correlação com os fatores “satisfação com a chefia” e “satisfação com a natureza do trabalho”; correlação moderada com os fatores “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções”; e correlação fraca com o fator satisfação com os colegas.

4.3.3 Correlação referente ao fator “Conforto Físico”

	Satisfação com os Colegas	Satisfação com o Salário	Satisfação com a Chefia	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Satisfação com as Promoções
Pearson Correlation	-097	594	737*	321	503
Sig. (2-tailed)	789	070	015	367	139
N	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Correlação	Insignificante	Moderada	Forte	Moderada	Moderada

Tabela 3 – Correlação entre o fator “Conforto Físico” e fatores da EST – Escala de Satisfação no Trabalho.

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Com base nos dados da tabela 3 conclui-se que o fator “Conforto Físico” apresenta forte correlação com o fator “Satisfação com a Chefia”; correlação moderada com os fatores “Satisfação com o Salário”, “Satisfação com a Natureza do Trabalho” e “Satisfação com as Promoções; e correlação insignificante com o fator “Satisfação com os Colegas”.

4.3.4 Correlação referente ao fator “Controle/Pressão”

	Satisfação com os Colegas	Satisfação com o Salário	Satisfação com a Chefia	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Satisfação com as Promoções
Pearson Correlation	-109	030	085	239	351
Sig. (2-tailed)	765	935	815	507	320
N	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Correlação	Fraca (Inversamente)	Insignificante	Insignificante	Fraca	Moderada

Tabela 4 – Correlação entre o fator “Controle/Pressão” e fatores da EST – Escala de Satisfação no Trabalho.

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Observa-se que de todos os fatores da Escala de Clima Organizacional – Eco, o fator “Controle/Pressão” é o que tem menor correlação com os fatores da Escala de Satisfação no Trabalho. O fator apresenta correlação insignificante com os fatores “Satisfação com os Colegas”, “Satisfação com o Salário” e “Satisfação com a Chefia”; correlação fraca com o fator “Satisfação com a Natureza do Trabalho”; e correlação moderada com o fator “Satisfação com as Promoções

4.3.5 Correlação referente ao fator “Coesão entre Colegas”

	Satisfação com os Colegas	Satisfação com o Salário	Satisfação com a Chefia	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Satisfação com as Promoções
Pearson Correlation	230	-232	218	-216	203
Sig. (2-tailed)	523	520	545	550	574
N	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Correlação	Fraca	Fraca (Inversamente)	Fraca	Fraca (Inversamente)	Fraca

Tabela 5 – Correlação entre o fator “Coesão entre Colegas” e fatores da EST – Escala de Satisfação no Trabalho.

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Pode-se perceber com base nos dados da tabela 5 que o fator “Coesão entre Colegas” apresenta fraca correlação com todos os fatores da Escala de Satisfação no Trabalho, sendo que a correlação com os fatores “Satisfação com o Salário” e

“Satisfação com a Natureza do Trabalho” é inversa, ou seja, o crescimento de um implica da diminuição do outro.

As correlações percebidas entre os fatores recompensa (do clima organizacional) e satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho ratificam a compreensão de Adams (apud SILVA, 2000) de que a satisfação dos funcionários é fruto da justiça percebida por estes, quando fazem comparações entre os esforços demandados no trabalho (educação, tempo de casa, desempenho) e as recompensas recebidas (pagamento real, benefícios, e recompensas psicológicas e sociais). Corroboram ainda a percepção de Locke (1969, apud MARTINEZ, 2004) de que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

O presente estudo alcançou resultado semelhante à pesquisa realizada por Suehiro et al (2008) acerca da correlação entre os fatores recompensa e satisfação com a natureza do trabalho.

Os resultados encontrados na pesquisa reforçam o entendimento de Luz (1995) de que o papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe e que dela depende em boa parte, o salário; e que as empresas devem estabelecer uma política salarial que seja justa em relação à estrutura interna de cargos. Corroboram também o juízo de Siqueira (2008) de que o clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo será apresentada a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos resultados

O objetivo geral deste estudo foi verificar se existe relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos servidores do INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA. Para tanto se buscou identificar o clima organizacional, avaliar a percepção dos servidores sobre satisfação no trabalho; e correlacionar Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.

Os resultados da identificação do clima organizacional apontaram para o fato de que os servidores consideram o clima bom em relação à coesão entre os colegas; ruim em relação às recompensas e foram indiferentes em relação aos fatores apoio da chefia e da organização, conforto físico e controle/pressão.

Em relação à satisfação no trabalho, os servidores avaliaram de forma positiva e demonstraram satisfação em relação aos colegas e à chefia, mas estão insatisfeitos no que diz respeito ao salário e às recompensas. A natureza do trabalho foi avaliada de forma indiferente, quanto à satisfação dos servidores.

A avaliação negativa das promoções e a insatisfação com o salário e as recompensas talvez possa ser explicada pela ausência de plano de carreira e pouca possibilidade de ascensão profissional dentro da instituição, além da defasagem sofrida pelo salário com a ausência de reajuste salarial ocorrida durante anos.

Quanto à relação entre as duas variáveis, verificou-se que a maioria dos fatores avaliados referentes ao clima organizacional tem correlação fraca ou moderada com a satisfação dos servidores. Um dos resultados mais expressivos foi a constatação de que os fatores recompensa e conforto físico (clima organizacional) tem forte relação com a satisfação com a chefia; e que a recompensa tem forte relação com a satisfação com a natureza do trabalho. Os resultados demonstram a necessidade de

políticas de gestão de pessoas que garantam igualdade de oportunidades e possibilidade de carreira e remuneração justa e adequada.

5.2 Contribuições e limitações

Os resultados deste estudo fornecem informações que podem contribuir com a organização pesquisada, dando subsídio para o estabelecimento de políticas de gestão estratégicas de pessoas que melhorem o clima organizacional e desenvolva a satisfação no trabalho dos servidores, o que conseqüentemente resultará no oferecimento de um serviço com melhor qualidade ao cidadão usuário.

Contribuem também esses resultados com a discussão acerca do tema e ainda da gestão de pessoas em órgãos públicos.

No tocante às limitações, a principal limitação deste estudo refere-se ao tamanho da população, uma vez que a Agência da Previdência Social estudada conta com um número reduzido de servidores. Tal limitação impossibilita a generalização dos resultados tanto dentro da organização, que conta quase 40.000 servidores, quanto em relação à outros contextos e organizações.

Outra limitação é que sendo um estudo de corte transversal, impossibilita o estabelecimento da direção causal das relações encontradas.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Os resultados desse estudo podem contribuir para a organização pesquisada ter conhecimento sobre o clima da organização, o nível de satisfação dos servidores e a relação existente entre estas variáveis. No entanto, dada a limitação referente ao tamanho da população, recomenda-se a expansão da pesquisa para as demais Agências da Previdência Social – APS e a realização de comparativos a fim de que tal estudo possa dar subsídio à política de gestão de pessoas da organização, que é

centralizada e tem a maioria das ações relacionadas à esta área estendida para todas as APSs.

Recomenda-se também a continuidade dos estudos, possibilitando o estabelecimento da direção causal das relações encontradas.

REFERÊNCIAS

- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, n.7, p. 0-0, 2006. ISSN 1870-350X. Disponível em: <http://www.psicolatina.org/Siete/clima.html>. Acesso em:XXXXXXXX
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16, n.2, p. 258-273, maio/ago. 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado, 1988.
- BRASIL. **Decreto 99.350, de 27 de Junho de 1990**. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Disponível em <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=134049>. Acesso em 29 Set. 2010.
- COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. **Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004.
- COEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Política Hoje**, v. 18, n. 1, p 115 – 146, 2009.
- FISCHER, E. **A necessidade da arte**. 9. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2002.
- HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jun. 2003.
- INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em <http://www.inss.gov.br/conteudoDinamico.php?id=33>. Acesso em Set. 2010.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática** – Universidade da Região da Campanha, v 6, n. 10, p. 33-40 – ago., 2002

LOPES, M. C.; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, 2004; 39(1):62-75.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>. Acesso em: 07 de Setembro de 2010.

LUZ, M. L. S.; KACHBA, Y. R.; BARBOSA, A. S.; OLIVEIRA, K. F.; VIEIRA, A. M. **Pesquisa de Clima Organizacional-Influência da Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR600448_0523.pdf>. Acesso em: 07 de Setembro, 2010.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K.C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**. 2003, vol.6, pp. 59-78. ISSN 1516-3717. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Saúde Pública**. 2004, vol.38, n.1, pp. 55-61. ISSN 0034-8910.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2007

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2007

MEDEIROS, S. A. de; DANTAS, A. de B. Avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005. Porto Alegre. [**Anais eletrônicos...**] Porto Alegre: ABEPRO, 2005a. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca. Acesso em 09 Jan. 2011

MEDEIROS, S. A. de ; DOS SANTOS, P. C. F.; DANTAS, A. de B. ; MINUZZI, J. . **Satisfação no trabalho como indicador de desempenho estratégico**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. Rio de Janeiro - RJ: Oficina das Letras Ltda., 2007

PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, jul/set, vol 13, n. 38, p.45-57, 2006.

QUEIROZ, M. A. C.; SIQUEIRA, B. de S.; FIGUEIREDO, D. de M.; NOVAES, J.F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf. Acesso em: 10 set. 2010.

REBOUCAS, Denise; LEGAY, Letícia Fortes; ABELHA, Lúcia. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. **Saúde Pública**, São Paulo, v. 41, n. 2, Apr. 2007

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico**. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Universitária / UFPB, 2000.

SILVA JUNIOR, N.A. Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, 6 (1), 47-57, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. e Colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; MAÇANEIRO, M. B. **Satisfação no Trabalho e Indicadores de Clima Organizacional: Um estudo multi-casos na região central do Paraná**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, FEA-USP, 10., 2007, São Paulo, X SEMEAD - Globalização e Internacionalização de Empresas. SÃO PAULO/SP: FEA-USP, 2007

SUEHIRO, A. C. B.; SANTOS, A. A. A. dos; HATAMOTO, C. T.; CARDOSO, M. M. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 58, n. 129, dez. 2008. Disponível em http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432008000200008&lng=pt&nrm=iso. acessos em 10 Set. 2010.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo V.35, n.2, p.37-47, 2000.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da Faculdade de Administração de Empresas/FAE**, v.5, n.3, p.75-86, 2002.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A - Carta de Apresentação

Prezado servidor,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre clima organizacional e satisfação no trabalho. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os servidores lotados na APS Santa Maria da Vitória foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo aos questionários em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é relacionar clima organizacional e satisfação no trabalho de servidores do INSS lotados na Agência da Previdência Social de Santa Maria da Vitória-BA. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a pesquisadora ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que responda dois questionários que terão duração de aproximadamente 15 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Para que não haja influência nas respostas de outros servidores que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco**.

Qualquer dúvida entre em contato com Zelma Correia Martins via e-mail zelma.martins@hotmail.com.br ou pelo telefone 77 3483 2598.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

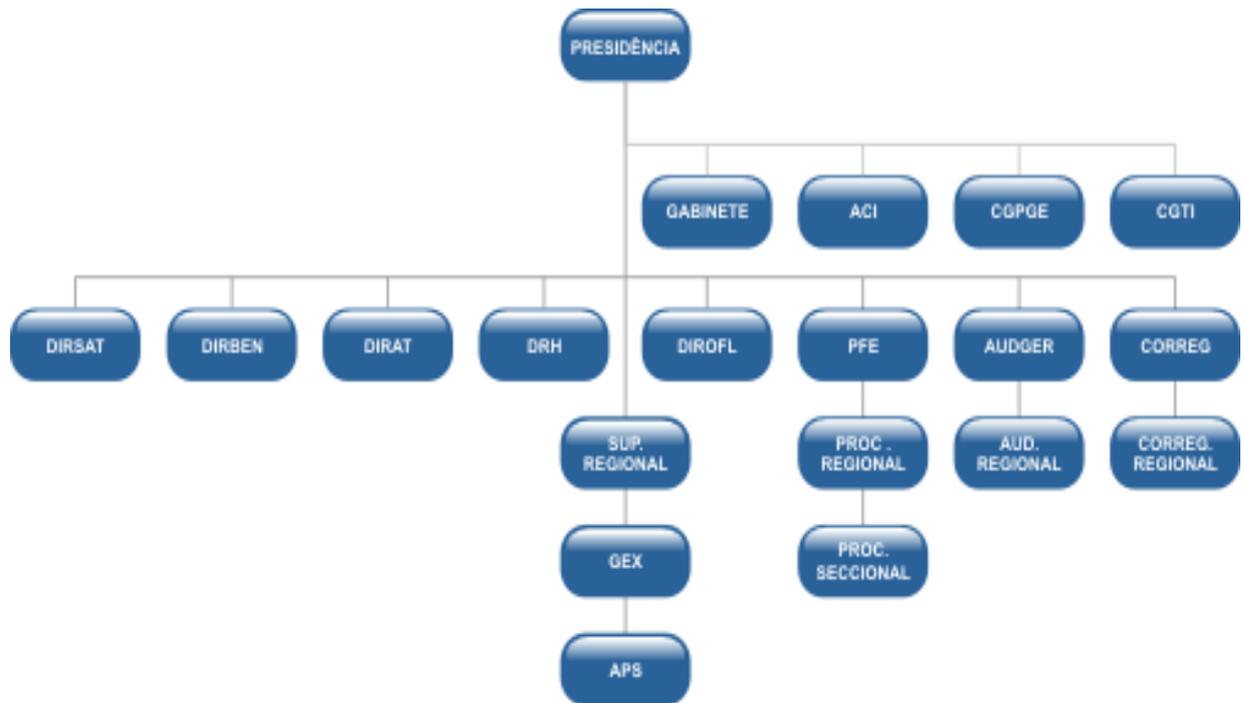
Zelma Correia Martins

ANEXOS

Anexo A – Organograma da Previdência Social



Anexo B – Organograma do Instituto Nacional do Seguro Social INSS



Anexo C – Escala de Clima Organizacional – ECO

(SIQUEIRA e col., 2008)

As frases abaixo falam de algumas características da empresa onde você está trabalhando. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					

27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

Gabarito da Escala de Clima Organizacional

Apoio da Chefia e da Organização: 1, 4, 10, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 27, 29, 31, 34, 36, 43, 53, 55, 58, 62, 63

Recompensa: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 25, 26, 28, 37, 40, 56

Conforto Físico: 11, 15, 16, 21, 22, 32, 35, 44, 45, 46, 50, 57, 61

Controle/Pressão: 30, 33, 41, 42, 47, 48, 49, 51, 52

Coesão: 3, 17, 38, 39, 54, 59, 60

Anexo D – Escala de Satisfação no Trabalho – EST (SIQUEIRA e col., 2008))

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 - Totalmente insatisfeito

5 - Satisfeito

2 - Muito insatisfeito

6 - Muito satisfeito

3 - Insatisfeito

7 - Totalmente satisfeito

4 - Indiferente

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

01 () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

02 () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.

03 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

04 () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

05 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

06 () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.

07 () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.

08 () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.

09 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.

10 () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.

11 () Com a capacidade de o meu trabalho me absorver.

12 () Com o meu salário comparado com o custo de vida.

13 () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.

14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.

- 15 () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 () Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 () Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 () Com a capacidade profissional do meu chefe.