

Área Temática: Gestão de Pessoas

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA PREFEITURA DE PEQUENO PORTE DO ESTADO DO PARANÁ – UMA ANÁLISE A PARTIR DO CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORES

TEREZA MORAIS DO BONFIM

Universidade Estadual do Centro-Oeste Unicentro
terebonfim@yahoo.com.br

SILVIO ROBERTO STEFANO

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - Unicentro
sstefano@usp.br

SANDRA MARA DE ANDRADE

Universidade de São Paulo
smaraandrade@yahoo.com.br

Resumo

Diversos autores afirmam que o ambiente e a natureza do trabalho bem interferem na satisfação e motivação dos funcionários. Assim sendo clima organizacional, satisfação e motivação são fatores interrelacionados no contexto organizacional. Tais temas tem sido, cada vez mais explorados, por estudiosos e administradores do comportamento humano nas organizações, visando identificar o que move e afeta o indivíduo no trabalho. Visando corroborar nesse aspecto, esse estudo teve por objetivo, identificar os níveis de satisfação e motivação dos funcionários de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná. A pesquisa foi realizada entre março e abril de 2010, obteve-se 146 questionários válidos com margem de erro amostral de 5%. O clima da organização, segundo a média dos valores obtidos encontra-se em meio termo a um passo do clima favorável ou ruim, ou seja, são necessários esforços para que seja alcançado um clima favorável na organização. Com relação às dimensões de satisfação pesquisadas identificou-se que o escore médio foi em sua grande maioria inferior, a dimensão que trata da chefia foi a única que apresentou índice indicativo de satisfação por parte dos pesquisados.

Palavras-chave: Satisfação, motivação, gestão de pessoas.

Abstract

Several authors argue that the environment and nature of work and interfere with the satisfaction and staff motivation. Thus organizational climate, satisfaction and motivation are interrelated factors in the organizational context. Such themes have been increasingly explored by scholars and administrators of human behavior in organizations, to identify what drives and affects the individual at work. Seeking to corroborate that aspect, this study aimed to identify levels of satisfaction and motivation of employees in a small city of Paraná. The survey was conducted between March and April 2010, we obtained 146 valid questionnaires with a margin of sampling error of 5%. The climate of the organization, according to the mean values found in the middle of a step or bad climate, that is, efforts are needed in order to reach a favorable climate in the organization. With regard to the dimensions of satisfaction surveyed identified that the average score was mostly lower, the dimension that deals with the

leadership was the only one that had a ratio indicative of satisfaction on the part of respondents.

Key words: Satisfaction, motivation, people management.

1 INTRODUÇÃO

Há uma grande preocupação dos pesquisadores e gestores organizacionais, no século XXI, em entender as relações entre o indivíduo e seu trabalho, analisando fatores como qualidade do ambiente e da natureza de trabalho, satisfação, e motivação. Surgem diversos estudos buscando analisar se quando se obtêm resultados ou percepções favoráveis sobre esses aspectos a empresa tem mais produtividade e qualidade na execução das tarefas e que absenteísmo e rotatividade também seriam afetados de forma positiva.

Muitos especialistas vão ainda mais além na análise, pois acreditam que a satisfação no trabalho pode afetar o comportamento do mercado de trabalho. Isso sem ressaltar que afeta a vida pessoal do indivíduo. Os estudos sobre satisfação e motivação estiveram por muito tempo relacionado quando se acreditava que a satisfação era um elemento da motivação que fazia com que os trabalhadores apresentassem comportamentos no trabalho favoráveis a organização.

Com a evolução dos estudos foram identificados diversos os fatores que afetam a satisfação e motivação dos funcionários das organizações, entre eles está a própria personalidade do indivíduo e o ambiente de trabalho, neste estudo analisado por meio do estudo do clima organizacional. Clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza desmotivante, e passível de insatisfação.

Luz (2001) corrobora afirmando que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos.

Considera-se então que, as questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito sinta-se motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização.

Diante de todos esses aspectos, visando entender como todos esses fatores se apresentam na realidade vivenciada, o objetivo do estudo consiste na análise da satisfação/insatisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos, avaliando também o clima organizacional, de uma Prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná. A população estudada foi de 229 servidores, de todas as áreas, nomeados pelo penúltimo concurso, ou seja, do ano de 2004, visto que os admitidos até esta data possuem maior tempo de casa e conhecimento da instituição. Obteve-se 146 questionários válidos com margem de erro amostral de 5%. O estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, e caracteriza-se como um estudo de caso.

Os principais resultados obtidos neste estudo, descritos de forma sintética, com relação ao clima, os valores obtidos encontram-se em meio termo a um passo do clima favorável ou ruim, ou seja, são necessários esforços para que seja alcançado um clima favorável na organização. Com relação às dimensões de satisfação pesquisadas identificou-se que o escore médio foi em sua grande maioria inferior, a dimensão que trata da chefia foi a única que apresentou índice indicativo de satisfação por parte dos pesquisados.

A sequência deste artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: i) referencial teórico, envolvendo embasamento teórico e conceitual sobre o tema; ii) metodologia aplicada, referindo-se a pesquisa realizada na instituição; iii) análise dos resultados, englobando a análise da pesquisa e dos resultados obtidos e conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação no Trabalho

Para os psicólogos grande parte das razões para a diversidade da conduta dos indivíduos, origina-se de um processo chamado motivação. A convicção compartilhada pelos pesquisadores da importância da motivação para o desempenho no trabalho, associada ao reconhecimento da complexidade desse fenômeno e do limitado poder explicativo das teorias da motivação, contribuíram muito para a incorporação de conceitos e teorias que não estariam diretamente envolvidos e dessa forma vem dificultando a delimitação teórica no campo de estudos do comportamento nas organizações. (ZANELLI, 2004)

Luthans (1998), citado por Tella, Ayeni e Popoola¹ (2007, p. 2) “afirma que a motivação é o processo que estimula, energiza e sustenta o comportamento e desempenho. Ou seja, é o processo de estimular as pessoas a ação e alcançar uma tarefa desejada”(…) “motivação não deve ser pensada como a única explicação do comportamento, uma vez que interage e atua em conjunto com outros processos de mediação e com o ambiente”. Corroborando com essa definição Zanelli (2004) acrescenta que a origem da palavra motivação é do latim “*motivus*”, que significa mover. Assim, a palavra motivação assume o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Dessa forma, a etimologia da palavra parece ter oferecido a justificativa para a ampliação do seu sentido. Dessa forma, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação.

Outro autor de grande importância, quando se trata desse tema é Spector, segundo ele, motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação tem a ver com direção, persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. A motivação vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar algum objetivo o desejo a vontade a necessidade, resultam em motivação (SPECTOR, 2003).

Ainda tratando do conceito motivação, Robbins (2005) o define como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo. Motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. O autor cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direção e persistência.

A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despender em função de alguma coisa, este é o elemento a que mais o autor se refere quando fala de motivação, porém a intensidade só será capaz de levar a resultados favoráveis se conduzida em direção que beneficie a organização. Portanto, é preciso considerar tanto a qualidade do esforço quanto sua intensidade. O esforço que deve ser buscado é aquele que vai em direção a objetivos coerentes com os da organização; só então a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005) considera que indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objetivos. O entendimento incorreto por muitas pessoas é que a motivação é um traço pessoal, ou seja, uns tem, outros não, dessa forma, alguns funcionários são rotulados de preguiçosos ou desmotivados por executivos poucos experientes, porém o

¹ Tradução dos autores, do original: “Luthans (1998) asserts that motivation is the process that arouses, energizes, directs, and sustains behavior and performance. That is, it is the process of stimulating people to action and to achieve a desired task”.

que se conhece sobre motivação mostra que isso não é verdade. O que se sabe é que a motivação é resultado da interação do indivíduo com a situação/ambiente.

Assim sendo, as organizações no sentido de melhorar a motivação da mão-de-obra, vêm tentando por meio de intervenções no ambiente em vez de relação individual. Na busca da melhoria da motivação, a preocupação tem se voltado para programas de incentivo e para a estrutura dos trabalhos e projetos. A motivação definida pelo mesmo autor como uma ação dirigida a objetos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (SPECTOR, 2003).

Há que se considerar que quando o indivíduo ingressa em uma organização, traz consigo uma variedade de valores e interesses, e muitas vezes as organizações e os cargos se diferem total ou parcialmente do envolvimento que solicitam, e os indivíduos diferem da grandeza do envolvimento que julga aceitável. Fazendo com que as organizações modifiquem a sua concepção do papel desempenhado pelas pessoas, aceitando o desafio de compreender processos que movem as pessoas e fortaleçam as organizações (ZANELLI, 2004).

Robbins (2009) ao considerar que motivação é um comportamento externado, afirma que pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas atividades que as desmotivadas, já que necessidades não satisfeitas geram tensão, estimulando a vontade do indivíduo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. A motivação dos funcionários os mantém em estado de tensão, e buscam se engajar em atividades, para assim diminuir seu estado de tensão, quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para obtenção do alívio.

Considerando os aspectos apresentados até aqui, verifica-se que motivação é um processo complexo, e que foi estudado ao longo do tempo, por diversos autores, dando origem a modelos e teorias específicas. Na tentativa de construção de um único modelo de motivação que se pudesse aplicar a qualquer trabalhador em qualquer situação, as primeiras teorias da motivação eram parecidas entre si. Segundo Stoner e Freeman (1999), os principais modelos são:

- **O Modelo Tradicional:** É associada a Frederick Taylor e a administração científica. Era determinado pelos administradores o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e manter os empregados motivados, com um sistema de incentivos salariais – o quanto mais produzissem mais ganhariam, o modelo supunha, basicamente, que os administradores compreendiam o trabalho melhor que os trabalhadores que eram tidos como preguiçosos e só podiam ser motivados pelo dinheiro. Porém, quando o incentivo salarial era diminuído, as demissões tornavam-se comuns; nesse ponto o modelo começou a falhar e os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, ao invés de aumentos salariais temporários e muitas vezes insignificantes (STONER; FREEMAN, 1999).
- **Modelo das Relações Humanas:** Pesquisadores das relações humanas descobriram que a repetição de tarefas fazia com que a motivação reduzisse e que contatos sociais ajudavam a criar e a manter motivação. Nesse modelo esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração desde que os superiores mostrassem consideração e lhes permitisse exercer algum tipo de influência no trabalho (STONER; FREEMAN, 1999).
- **O Modelo dos Recursos Humanos:** Mc Gregor identificou duas visões dentro do modelo de recursos humanos a Teoria X e a Teoria Y, de acordo com Mc Gregor citado em Stoner Freeman a Teoria X “trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força de dinheiro ou de elogios”. A Teoria Y “é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço”(STONER; FREEMAN, 1999).

Apresentados os diferentes modelos sobre satisfação é possível fazer uma síntese dos principais aspectos que afetam a motivação dos funcionários nas organizações. Tais podem ser representados pelas características individuais, a natureza do trabalho ou da atividade.

Segundo a característica individual é o que cada indivíduo traz suas habilidades, atitudes, interesses e necessidades para cada situação do trabalho. Característica no trabalho é a variável que influencia a motivação nas organizações, as características do trabalho e das tarefas a ele associadas, é aquela sobre as quais os administradores podem ter o maior impacto (STONER; FREEMAN, 1999).

A relação entre as características do trabalho e a motivação foi melhor compreendida depois que Frederick Herzberg lançou a teoria dos dois fatores. “O trabalho de Herzberg gerou um bocado de interesse pelo papel da motivação sobre as operações cotidianas das organizações”. As características da situação de trabalho é o terceiro conjunto de variáveis que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias, as ações políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho (STONER; FREEMAN, 1999). Cabe discorrer agora sobre as principais teorias de motivação no trabalho.

2.2 Teorias da Motivação no trabalho

As teorias da motivação no trabalho, apresentadas por Spector (2003), são vistas de perspectivas diferentes, porém, em sua maioria não compartilham elementos em comum. Há muito tempo se tem conhecimento da importância de incentivos no gerenciamento de pessoas, definição de metas e feedback. O diferencial é que com a evolução tecnológica tornou-se de fácil aplicação o que há muito tempo se conhecia.

Seja por desafios ou pelo desejo de aprender coisas novas, muitos são os fatores que motivam as pessoas ao trabalho, a necessidade de ganhar dinheiro com certeza é um deles, dentre os fatores tangíveis como benefícios e senso de realização.

Segundo Stoner e Freeman (1999), nenhuma organização funciona sem certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso, administradores e estudiosos sempre criaram teorias da motivação buscando um modelo certo para motivar o indivíduo, dentro da percepção que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais. “Motivação são fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

2.3 Satisfação no Trabalho e sua Natureza

Saari e Judge (2004) no artigo em que estudam as atitudes e satisfação dos funcionários descrevem que são diversos os fatores que afetam a satisfação no trabalho, e essa é ainda uma questão a ser explorada pela literatura, pois a consideram um fator limitante. As autoras descrevem que Cropanzano Weiss (1996) sugerem que eventos que afetam o indivíduo emocionalmente no trabalho, influenciam a satisfação no trabalho. Citam estudos dos autores (Judge; Bono, 2001; Locke, Durham, e Kluger, 1998) para dizer que os traços de personalidade e a percepção sobre o trabalho, bem como um processo de auto avaliação interferem na satisfação.

Considere-se ainda que estudos, em sua maioria, sobre as causas de insatisfação no trabalho tem considerado uma perspectiva do ambiente. Psicólogos ambientais nos últimos anos têm mostrado interesse de demonstrar que as características pessoais também são importantes, pesquisas demonstram ligação entre características pessoais e satisfação no trabalho (SPECTOR, 2003).

Spector (2003), afirma que a satisfação no trabalho é uma variável que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, define em termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho. Apesar da satisfação das pessoas de forma geral, não significa que elas estejam felizes com

todos os seus aspectos. Certamente todo indivíduo teve sentimentos diferentes em relação aos diversos aspectos de seu trabalho, como seu salário, seu supervisor, a natureza do trabalho, seus companheiros.

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. O estudo tem sido exaustivo dos pesquisadores, nessa área da satisfação no trabalho, suas causas e conseqüências desde que surgiu a psicologia organizacional e uma das suas principais tarefas é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que as empresas possam tomar as medidas necessárias para melhorá-la. A satisfação no trabalho é, sem dúvida, a variável mais estudada desse setor da psicologia e tornou-se uma variável popular pela facilidade de sua avaliação (SPECTOR, 2003).

A satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade. Por ser, possivelmente, uma das variáveis mais populares na psicologia organizacional, ela é frequentemente inserida em todos os tipos de estudos de fenômenos organizacionais (SPECTOR, 2003).

Conforme Spector (2003) há dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O global trata da satisfação como um sentimento geral e único em relação ao trabalho. O enfoque das facetas é o alternativo, diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas, outras pessoas associadas a ele, e as condições de trabalho e sua natureza em si.

Quadro 1 - FACETAS COMUNS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Salários Oportunidades de promoção Benefícios	Supervisão Companheiros de Trabalho Condições de trabalho	Natureza do trabalho Comunicação Segurança
---	---	--

Fonte: Transcrição total de Spector (2003, p. 222).

Esta abordagem permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho, cada indivíduo normalmente tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetas; ele pode estar muito insatisfeito em relação a salários e benefícios, mas estar feliz com seus superiores e a natureza do trabalho em si.

Embora vários estudos demonstrem que pessoas em diferentes países têm sentimentos diversos em relação ao seu trabalho, porém, não esclarecem quanto aos respectivos motivos dessa diferenciação de sentimentos. Uma explicação para essas diferenças na satisfação com o trabalho envolve valores básicos que variam de um país para outro. Hofstede (1984) citado por Spector (2003) avaliou quatro valores importantes em 40 países, apesar da diferenciação de valores, existem diferenças significativas relacionadas a variáveis importantes no local de trabalho. Valores culturais avaliados por Hofstede: individualismo/coletivismo, masculinidade, distanciamento do poder e prevenção quanto a incertezas.

O individualismo é o valor que indica o quanto uma pessoa concentra-se em seus próprios interesses e necessidades ao invés de se preocupar com os interesses e necessidades de outras pessoas: o coletivismo é o oposto a preocupação é com as necessidades e interesses de outras pessoas. De acordo com Hofstede, os países Austrália, Canadá, Grã-Bretanha e Estados Unidos são os mais individualistas, enquanto os países hispânicos, como Venezuela e Colômbia, são menos (SPECTOR, 2003).

A masculinidade é a medida com que as organizações se concentram na realização e no desempenho do trabalho em oposição ao bem estar e a saúde dos indivíduos. Segundo estudos, os países escandinavos têm um índice baixo para esse valor, o que reflete ênfase na saúde e bem estar no trabalho, entre os países com alto índice em masculinidade estão o Japão e Austrália. Estados Unidos em Terceiro lugar.

O distanciamento do poder é a tolerância que os indivíduos têm para com as diferenças do poder e status entre os níveis da organização. Países com alto distanciamento de poder tendem a produzir gerentes que exigem obediência de seus subordinados.

A prevenção da incerteza reflete o nível de conforto em situações imprevisíveis, as pessoas podem manter a previsibilidade seguindo a regras e os procedimentos formais sendo assim países com alto nível nessa dimensão tendem a ser orientados por regras.

Considerando a afirmação de Martins (2008, p. 31) de que o “clima organizacional pode influenciar a satisfação (...) e a motivação de trabalhadores no trabalho” e que seu estudo pode auxiliar no esclarecimento entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional, cabe aqui discorrer sinteticamente acerca do conceito.

2.3 Clima organizacional

Em estudos desenvolvidos visando validar uma escala de clima organizacional, a autora acrescenta que “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente” (MARTINS, 2008, p.29). Segundo a autora, a ideia de clima organizacional remonta a 1939, aos estudos de Lewin, Lippit e White, que consideram o comportamento humano característico da pessoa e de seu ambiente psicológico.

Considere-se ainda que a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho têm se tornado fator importante para as organizações e acrescenta – se aqui o que já foi discutido, que a qualidade do ambiente de trabalho é fator que interfere na satisfação e motivação dos funcionários. Martins (2008, p.29) descreve que:

Devido às rápidas mudanças que vem ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

Para Martins (2008, p31.), o Clima Organizacional pode ser definido como o conjunto das percepções sobre vários aspectos das organizações, como comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico.

Kolb et all (1978, p 76) descreve que “as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico.” Acrescenta ainda que os gestores devem compreender o conceito de clima, pois “ a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”. O autor acredita que a percepção sobre o clima organizacional afeta os comportamentos dos empregados.

Já Luz (2001) afirma que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos.

3. METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Com a abordagem qualitativa é possível partir “de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”, ela também possibilita o envolvimento de dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento fundamental,

procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisas (Godoy, 1995a, p. 58).

A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é “a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente” (TRIVIÑOS, 1994 p.128).

A estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos propostos é o estudo de caso. Segundo Eisenhardt (1989, p. 534 -535), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria.

Creswell (2003) corrobora descrevendo que o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin (1989, 2005) acrescenta ainda que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos, e inúmeros níveis de análise.

A pesquisa foi desenvolvida em uma Prefeitura de pequeno porte, situada no Estado do Paraná. O município possui 400 servidores, admitidos através de vários concursos públicos. Devido ao ultimo concurso público ter se realizado em menos de um ano, a pesquisa foi delimitada. Foram pesquisados os servidores públicos admitidos até o penúltimo concurso, totalizando assim a amostra a ser pesquisada em 229 servidores de todas as áreas da administração, com maior tempo de casa e conhecimento da instituição. A pesquisa foi realizada entre os dias 17 de março e 30 de abril de 2010, sendo distribuído um total de 229 questionários e devolvidos 146, todos válidos, com margem de erro 5%.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionário estruturado, pelos pesquisadores. O instrumento de pesquisa foi subdividido em três etapas que são compostas de perguntas fechadas, a primeira etapa consistia na qualificação do entrevistado, com 05 (cinco) perguntas tais como, Sexo, Idade, Escolaridade, há quanto tempo trabalha na Instituição e Estado civil. A segunda etapa foi composta de 30 (trinta) perguntas sobre o clima organizacional e motivação, na qual o respondente enumerava as perguntas, de acordo com a legenda e as repostas contidas nela, como; (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. A terceira etapa da pesquisa é composta por frases que dizem respeito ao trabalho e a satisfação /insatisfação a seu respeito, composto por 15 (quinze perguntas) devendo ser enumeradas de 1 a 7, de acordo com a opinião de cada um segundo a legenda, (1) Totalmente insatisfeito, (2) Muito insatisfeito, (3) Insatisfeito, (4) Indiferente, (5) Satisfeito, (6) Muito satisfeito e (7) Totalmente satisfeito.

O instrumento de pesquisa, foi adaptado de Siqueira (2008), utilizando as escalas ECO e EST: A ECO – Escala de Clima organizacional é uma escala multidimensional com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. (SIQUEIRA, 2008, p. 32). A ECO é composta por 5 fatores e seus resultados devem ser apurados por fator. Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média, melhor é o clima organizacional. Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima organizacional e menores que 2,9 indicam clima ruim.

A EST - Escala de Satisfação no Trabalho, que segundo Siqueira (2008) é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente às dimensões do seu trabalho. Pelo fato da EST ser uma medida multidimensional com cinco dimensões, deverão ser computados cinco escores médios somando a média encontrada nas variáveis de cada dimensão e dividido pelo número de variáveis da dimensão. Gerar-se-á um resultado entre 1 e 7, sendo que: Valores entre 5 e 7

tendem a indicar satisfação; valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação; e, valores entre 4 e 4,9 indicam um estado de indiferença.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da pesquisa a campo. A Tabela 01 apresenta o perfil dos pesquisados. Verificou-se que a maior parte dos pesquisados são do sexo feminino e que mais da metade dos respondentes tem mais que 30 anos. Na variável escolaridade pode-se observar que boa parte dos entrevistados possui o ensino médio completo, sendo que, um pequeno percentual dos participantes da pesquisa não concluiu o primeiro grau. Constatou-se ainda uma margem considerável de entrevistados com Ensino Superior completo e margem significativa de Pós-graduados.

Tabela 01 – Perfil dos Servidores pesquisados

Variáveis	Tipo	Nº	%
Sexo	Masculino	31	21,23
	Feminino	115	78,77
Idade	Até 22 anos	09	6,16
	23 a 26 anos	37	25,34
	27 a 30 anos	15	10,27
	Acima de 30 anos	85	58,23
Escolaridade	Primeiro G. Incompl.	04	2,74
	Primeiro G. Compl.	18	12,33
	Médio Incompleto	13	8,90
	Médio Completo	39	26,72
	Superior Incompleto	18	12,33
	Superior Completo	33	22,60
	Pós-Graduado	21	14,38
Há Quanto tempo trabalha na Instituição	De 01 a 03 anos	17	11,64
	De 04 a 06 anos	66	45,21
	Mais de 06 anos	63	43,15
Estado Civil	Casado (a)	76	52,06
	Solteiro (a)	37	25,34
	Divorciado (a)	11	7,53
	Outro	22	15,07

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo, nos meses de março e abril de 2010.

Na Tabela 01 é possível verificar ainda que 88,36% dos entrevistados trabalham na instituição há mais de 04 anos, e que mais da metade dos respondentes são casados. Uma particularidade sobre a caracterização dos respondentes foi obtida através de levantamento de dados qualitativos junto ao departamento de pessoal do Município. Dos 229 servidores os quais foram distribuídos questionários, 136 são professores da rede municipal, e tal categoria possui Plano de Cargos e Salários do Magistério, que concede elevação ao nível salarial do servidor, proporcional ao grau de escolaridade, aumentando proporcionalmente o adicional de tempo de serviço, que é de 5% a cada quinquênio, sendo este um dos grandes motivos que condicionou a busca por uma maior formação.

A Tabela 02 apresenta as médias das escalas do clima organizacional da instituição através de trinta variáveis pesquisadas. Vale lembrar que, de acordo com a forma de análise proposta para esta escala, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima organizacional e menores que 2,9 podem demonstrar clima ruim.

Tabela 02 - Média das Escalas de Clima Organizacional - ECO

Média

Variáveis	
01. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,53
02. O funcionário recebe orientação do supervisor (chefe) para executar suas tarefas.	3,81
03. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim.	3,03
04. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,44
05. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,80
06. As inovações feitas pelo funcionário são aceitas pela instituição.	3,31
07. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,62
08. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,10
09. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	3,44
10. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,42
11. Quando os funcionários que desempenham bom trabalho, são recompensados.	2,86
12. Esta instituição se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,62
13. Os funcionários têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,33
14. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador.	3,45
15. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,74
16. Nesta instituição, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,95
17. Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,25
18. O setor de trabalho é limpo.	4,01
19. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,75
20. Nesta instituição tudo é controlado.	3,24
21. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,75
22. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta instituição.	2,95
23. Aqui, o chefe usa as regras da instituição para punir os funcionários.	2,91
24. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,12
25. Nesta instituição nada é feito sem a autorização do chefe.	3,23
26. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,12
27. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,42
28. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,47
29. Aqui nesta instituição, existe cooperação entre os colegas.	3,53
30. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,92

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo de março a abril de 2010.

Legenda: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.

Na Tabela 02 observa-se que não houve grande disparidade entre as variáveis pesquisadas, porém nota-se que a variável nº 11 que trata da recompensa por um bom desempenho no trabalho foi à média mais baixa obtida, seguida da variável nº 23 que trata das regras da empresa usadas para punir os funcionários. Porém a variável nº 08 que trata do respeito do chefe pelo funcionário foi à média mais alta, representando uma concordância de 82 %. A variável nº 18 que trata da limpeza do local de trabalho obteve-se uma concordância de 80,20 %. Na tabela 02 obteve-se a média utilizando como parâmetro à amplitude da escala de resposta que é de 1 a 5, considerando na mesma escala a média das repostas obtidas, ou seja, do 1 a 1,99 discorda totalmente, do 2 ao 2,99 discordo, do 3 ao 3,99 nem discordo e nem concordo, do 4 ao 4,99 concordo e com média 5 concordo totalmente.

Levando em consideração as médias obtidas, nota-se que 13,33% discordam, ou seja, nas questões do controle da frequência conforme os respondentes não há controle ou há pouco controle, e que não são usadas as regras para punir, e não há recompensas por bom desempenho no trabalho e nem equipamentos de prevenção contra perigos. De todas as variáveis pesquisadas as que obtiveram concordância foram as que tratam do respeito do chefe pelo funcionário e a que trata da limpeza no setor, com 6,67%. As médias obtidas indicam clima organizacional a um passo do bom e do ruim, precisa ser desenvolvido trabalho

em equipes, controle deve ser aumentado, promover a difusão do diálogo, inovações e idéias precisam ser incentivadas, aquisição de equipamentos indispensáveis para o desempenho das tarefas, elaboração e aplicação de projetos para treinamentos e trabalhos em grupos.

A tabela 03 mostra a Satisfação no Trabalho, através da EST. Considera-se na avaliação desses resultados a metodologia proposta anteriormente, dessa forma: valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação e valores entre 4 e 4,9 indicam um estado de indiferença por parte dos pesquisados.

Tabela 03 - Média das Variáveis Satisfação/insatisfação no trabalho dos Servidores.

Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com os colegas	a) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	4,64
	b) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	4,61
	c) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	5,02
	Escore Médio	4,76
Satisfação com o salário	d) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,57
	e) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,41
	f) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,61
	Escore Médio	3,53
Satisfação com a chefia	g) Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,13
	h) Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,18
	i) Com a maneira como meu chefe me trata	5,17
	Escore Médio	5,16
Satisfação com a natureza do trabalho	j) Com a variedade de tarefas que realizo	4,66
	k) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,01
	l) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	4,34
	Escore Médio	4,67
Satisfação com as Promoções	m) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4,03
	n) Com a maneira como a instituição promove seu pessoal.	3,68
	o) Com a variedade de tarefas que realizo	4,66
	Escore Médio	4,12

Fonte: Dados coletados em pesquisa a campo nos meses de março a abril de 2010.

Legenda; (1) Totalmente insatisfeito, (2) Muito insatisfeito, (3) Insatisfeito, (4) Indiferente, (5) Satisfeito, (6) Muito satisfeito, (7) Totalmente satisfeito.

Na Tabela 03, verifica-se que as dimensões relacionadas com: a satisfação com os colegas, satisfação com as promoções e com a natureza do trabalho apresentam um escore médio, ou seja, os respondentes não se apresentam nem satisfeitos, nem insatisfeitos e sim indiferentes. Na dimensão relacionada com a satisfação com o salário, o valor obtido no escore médio, está no nível de insatisfação. Tal resultado pode ser devido à condição humana de nunca achar que ganha o suficiente com a sua capacidade, ou seu trabalho desenvolvido. Outro fator relevante é a defasagem salarial dos servidores. A única variável que apresentou escore médio indicativo de satisfação foi a que diz respeito a chefia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a teoria apresentada e os resultados obtidos com a pesquisa, é possível verificar que clima organizacional, satisfação e motivação parecem estar interrelacionados conforme afirmam autores como Luz (2001) e Spector (2003). Foi possível notar que os três fatores estudados apresentam índices abaixo dos considerados adequados pelos estudiosos que elaboraram as escalas utilizadas.

O clima organizacional da organização, segundo a média dos valores obtidos encontra-se em meio termo a um passo do clima favorável ou ruim, ou seja, são necessários esforços de

ambos os lados tanto da administração quanto do servidor, para que seja alcançado um clima favorável na instituição. Clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza desmotivante, e passível de insatisfação. Um fator que pode ter corroborado para os resultados negativos é a falta de atenção a gestão de pessoas em instituições dessa natureza.

Com relação às dimensões pesquisadas na tabela das médias de satisfação/insatisfação dos servidores públicos, identificou-se que o escore médio foi em sua grande maioria baixo, indicando indiferença, uma única dimensão pesquisada que demonstrou satisfação, foi a que se refere à satisfação com a chefia e pode-se observar que em clima organizacional essa variável também apresentou resultado positivo.

Quanto a caracterização dos respondentes, os resultados da pesquisa demonstram que os entrevistados são na sua grande maioria do sexo feminino, e estão cursando ou são graduados e/ou pós- graduados, isso pode ser um fator que necessita ser melhor explorado, pois considerando que fatores individuais podem interferir na satisfação e motivação, seria necessário um estudo comparativo, com amostras diferenciadas por sexo.

A despeito das limitações da pesquisa o pouco tempo foi um condicionante desfavorável, já que a distribuição dos questionários e o seu recolhimento foram realizados, entre os dias 17 de março e 30 de abril de 2010. Outro condicionante desfavorável da pesquisa foi à amostra de 29,20% do total dos servidores, devido a sua grande maioria terem menos de um ano de serviço.

Como sugestões de pesquisas futuras, para se entender melhor o fenômeno estudado, pode-se analisar outras instituições da região e outros estados verificando-se se os resultados são característicos do tipo de organização, comparando-as com estudos de empresas privadas.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John. *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 2nd E, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, M do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAARI, L.M.; JUDGE, T. A. Employee Attitudes and Job Satisfaction. **Human Resource Management**, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, p. 395–407. DOI: 10.1002/hrm.20032

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TELLA, A; AYENI, C. O.; POPOOLA, S. O. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, **Library Philosophy and Practice**, abril, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, Jose Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.