Fatores correlacionados com a satisfação no trabalho

JOSÉ LUIZ HESKETH*
MARIA T. P. M. COSTA*

1. Introdução; 2. Objetivos; 3. Metodologia; 4. Resultados; 5. Discussão e conclusão.

1. Introdução

A motivação é básica para o comportamento humano, de modo geral, e, com relação ao trabalho, ela está ligada a problemas de absenteísmo, rotatividade, conflitos interpessoais, greves ilegais, entre outros. Muito controvertido é o papel do salário como fator motivacional e muitos administradores ainda admitem ser ele o único fator motivacional dos indivíduos no trabalho. De fato, a abordagem da administração científica de Taylor (1911) preocupava-se basicamente com as formas de recompensas salariais, apontando o sistema de pagamento por tarefa como solução para o problema da motivação. Conforme Taylor, movimentos eficientes dos empregados, relativos à execução das tarefas, aliados à instrumentação apropriada e à remuneração compensadora, são os únicos fatores que devem ser considerados a fim de garantir o bom desempenho dos empregados.

Porém, outros problemas sérios surgem a partir desse sistema administrativo, gerando, em outras coisas, um alto índice de rotatividade. Tais problemas estão principalmente ligados à formação de grupos informais dos empregados que passam a constituir uma grande força contra os objetivos organizacionais. Isso pode-se manifestar de várias maneiras, desde o boicote de informações relevantes para a cúpula administrativa até a total passividade dos membros da organização. Convém lembrar que as pessoas tendem a procurar a companhia de outras, principalmente em situações de medo ou de frustração, a fim de que essas outras, que se encontram na mesma situação, as apóiem e as ajudem a eliminar suas tensões (Tannenbaum, 1973).

Tanto a administração científica de Taylor, como as outras teorias clássicas de administração, dão pouca importância ao fator humano e consideram o papel do

* Da Universidade de Brasília.

indivíduo no quadro da organização como incidental, a não ser pelo fato de que é ele quem executa a tarefa. Esquecem-se, portanto, de que o homem é um elemento complexo, emocional, social e, muitas vezes, irracional, e cujo comportamento encerra em si mesmo a própria essência da organização (Tannenbaum, 1973; Katz e Kahn, 1973). O indivíduo possui necessidades que não são colocadas de lado quando assume um papel dentro da organização (Hesketh, 1977).

Apenas depois dos estudos de Hawthorne (Mayo, 1945), onde foram observados com maior interesse o comportamento dos indivíduos em grupos de trabalho, é que se desenvolveu uma nova escola de pensamento administrativo – a das relações humanas. A organização formal, com todo o seu sistema hierárquico de controle e disciplina, que até então era altamente valorizado, passou a ser comprometida e as atenções se voltaram então para os grupos informais, grupos esses que se formam, principalmente, em virtude das necessidades pessoais e do relacionamento interpessoal dos membros da organização. Desta forma, passou-se a considerar tanto o plano formal da organização, que visa o trabalho em si, quanto o plano informal, cujo interesse principal é a satisfação das necessidades do homem, visando protegê-lo do perigo e ameaças à sua integridade física e emocional.

A escola das relações humanas não abandonou, porém, a hipótese de que o dinheiro é um incentivo importante, principalmente porque ele possibilita a aquisição dos meios para a satisfação tanto de necessidades fisiológicas quanto aquelas ligadas a *status* e respeito. Considera ainda que os indivíduos, ao ingressarem numa organização, são levados a manifestar seus traços de personalidade, a tentar conseguir aprovação, a atingir determinado *status*, a sentir emoções, a ganhar dinheiro, a dar e receber afeição, a estimular seu ego, a concretizar suas potencialidades, a evitar a insegurança, a satisfazer, enfim, as suas necessidades básicas (Maslow, 1973). As pessoas que não gostam do que fazem ou das condições de seu trabalho geralmente procuram escapar dessa situação de uma maneira ou de outra (Tannenbaum, 1973).

Segundo Braatz (1973), é preciso haver uma mudança nos objetivos administrativos dos lucros para as tarefas dos indivíduos no trabalho com a concomitante preocupação de propiciar mais oportunidades para a satisfação das necessidades desses indivíduos. Para que esses objetivos sejam realizados, parece necessário conhecer-se o nível de necessidade dos indivíduos na organização. O levantamento do nível de necessidade também parece relevante para a escolha do estilo gerencial mais apropriado (Braatz, 1973). Maslow (1963) sugere que os princípios de administração participativa são adequadamente utilizados com empregados situados no nível de auto-realização, mais encontráveis em países desenvolvidos.

Nos países em desenvolvimento, os empregados tendem a se preocupar mais com os níveis inferiores de necessidades e por isso deve-se investigar a utilidade de estratégias participativas nesses contextos (Hesketh, 1976). Braatz (1973) indica que devido ao grande número de desempregados, aos baixos salários e à situação econômica precária da maioria da população, a maior parte dos empregados em organizações brasileiras se encontra ainda nos níveis inferiores de necessidades.

Contudo, a evidência empírica tem demonstrado que um ambiente favorável pode proporcionar aos empregados um aumento na motivação e na sua resposta às necessidades organizacionais.

Desta forma, os elementos situados em níveis inferiores na hierarquia organizacional podem atingir níveis mais elevados de satisfação através de um sistema participativo de administração que lhes confere maior envolvimento e influência nas decisões relativas ao trabalho que desenvolvem na função que exercem (Tannenbaum, 1973; Hesketh, 1976). Os indivíduos que ocupam posições de chefia têm a responsabilidade de motivar seus subordinados e estabelecer um clima organizacional adequado (Hesketh, 1977). Assim sendo, para os cargos executivos devem ser selecionados indivíduos que apresentam níveis superiores de necessidades, porquanto as pessoas nesses níveis são mais preocupadas em manter o moral elevado dentro da organização, bem como são elas mais motivadas a realizar, produzir e desenvolver um trabalho com afinco e capricho (Souza, 1975).

De acordo com o estudo de Farris e Butterfield (1973), os chefes são os responsáveis pelo desenvolvimento de um clima participativo que, por seu turno, propicia maior satisfação aos empregados. Outro aspecto que também merece consideração é o fato de os empregados em organizações privadas apresentarem níveis de necessidade mais elevados que os empregados em organizações públicas, conforme verificaram através de sua pesquisa Paine e outros (1966).

2. Objetivos

Diante desses achados, surgem as seguintes perguntas: 1. Será que os empregados em organizações participativas apresentam nível de necessidade diferente dos empregados em organizações não-participativas? 2. Será que os empregados em organizações públicas apresentam nível de necessidade diferente dos empregados de organizações privadas? Para responder a essas questões, a presente investigação se propõe a verificar a influência do clima organizacional e dos tipos de organizações sobre os níveis de necessidades de empregados brasileiros trabalhando em organizações públicas e privadas que adotam sistemas administrativos participativos e não-participativos.

Além disso, será também verificada a influência de variáveis, tais como idade, sexo, nível de escolaridade, estrutura da organização, tamanho da organização e estado civil, sobre os tipos de necessidade dos empregados brasileiros. Estudos sugerem a influência do tipo da organização (Paine e outros, 1966; Rhinehart e outros, 1969), da estrutura da organização (El Salmi e Cummings, 1968) e do tamanho da organização (Porter e Lawler, 1964; Porter e Siegel, 1965; El Salmi e Cummings, 1968) sobre o nível de necessidade de satisfação.

A variável tipo de organização refere-se à distinção entre organizações públicas, privadas ou militares; estrutura da organização refere-se ao número de níveis

hierárquicos da organização; a variável tamanho representa o número de empregados da organização. As outras variáveis, como idade (Maslow, 1954; Paine e outros, 1966; Rhinehart e outros, 1969; Waters e Roach, 1973) e nível de escolaridade (Harbaugh, 1972), também se mostraram relacionadas com o nível de necessidade apresentado pelo indivíduo, conforme o modelo hierárquico de Maslow.

3. Metodologia

Delineamento: este estudo seguiu um delineamento do tipo fatorial 2 X 2 com duas variáveis independentes principais, tipo e clima organizacional, tendo como variável dependente o nível de necessidade de satisfação. O clima organizacional foi dicotomizado em duas categorias – participativo e não-participativo. Foi considerada pública a empresa cujo capital majoritário era do governo, e privada a empresa na qual indivíduos particulares mantinham controle acionário.

Embora tenha havido um interesse especial com relação ao clima e ao tipo da organização, houve também uma preocupação em se verificar a influência de outras variáveis sobre o nível de necessidade de satisfação. Essas outras variáveis incluíam: a) nível de escolaridade (1.º grau, 2.º grau ou superior); b) estado civil (solteiro ou casado); c) estrutura da organização (até três níveis hierárquicos ou mais de três níveis); d) sexo (masculino ou feminino); e) tamanho da organização (até 500 ou mais de 500 empregados); f) idade (idade dos empregados).

Amostra: o instrumento de medida de necessidade de satisfação foi validado com uma amostra de 243 empregados de 16 organizações situadas em Brasília (Hesketh e Costa, no prelo). Contudo, neste estudo a amostra incluiu apenas 177 sujeitos que estavam empregados nas seis empresas (dentre as 16) que foram diagnosticadas quanto ao clima organizacional. Uma descrição sumária das características da amostra é apresentada na tabela 1, vista a seguir.

Conforme se pode verificar, cerca de 80% dos sujeitos possuem pelo menos o 2.º grau de escolaridade; metade da amostra é casada e metade é solteira; uma ligeira maioria das organizações possui mais de 500 empregados; a maioria (cerca de 61%) das empresas é do tipo privado; 75% da amostra são do sexo masculino; cerca de 67% das organizações são não-participativas; e, finalmente, a grande maioria (cerca de 91%) das organizações apresenta uma estrutura com mais de três níveis hierárquicos.

Instrumentos: a variável dependente, nível de necessidade de satisfação dos empregados, foi determinada através das respostas dos sujeitos ao Questionário de necessidade de satisfação (QNS), desenvolvido por Hesketh e Costa (no prelo), que mede o conceito de necessidade de satisfação através de nove fatores: afiliação, estima, necessidades fisiológicas, segurança, ambiente físico, comunicação ascendente, crescimento, integração com o trabalho, sobrecarga de trabalho.

Tabela 1

Características da amostra

Característica \ Freqüência	Código	Freqüência	Freq. relativa %
Escolaridade			
1.º grau	1	37	20,9
2.º grau	2	77	43,5
superior	3	63	35,6
Estado civil			
solteiro	1	88	49,7
casado	2	89	50,3
Tamanho			
menos de 500	1	76	42,9
mais de 500	2	101	57,1
Tipo			
público	1	69	39,0
privado	2	108	61,0
Sexo			
masculino	1	133	75,1
feminino	2	44	24,9
Clima			
não-participativo	1	118	66,7
participativo	2	59	33,3
Estrutura			
menos de 3 níveis	1	16	9,0
mais de 3 níveis	2	161	91,0

O tipo de organização foi determinado pelo exame de documentos contábeis da organização que estabelecem a natureza e origem de seu capital e controle acionário. O clima organizacional foi determinado através do Likert Organizational Profile (LOP), instrumento validado no Brasil em uma amostra de gerentes de bancos (Butterfield e Farris, 1971). Este instrumento mede o conceito de clima organizacional através de seis fatores: liderança, motivação e comunicação, processo decisório, orientação ou diretriz, dispersão da fixação de objetivos e controle, resistência.

Procedimentos: O QNS foi aplicado a 177 sujeitos oriundos de seis empresas. A fim de medir-se o clima organizacional dessas empresas, cerca de 10 empregados de cada uma preencheram o LOP. Os 18 itens desse instrumento são respondidos numa escala de 20 pontos, divididos em 4 seções, representando cada uma delas um dos quatro sistemas gerenciais descritos por Likert (1971).

Os resultados no LOP, que estão apresentados na tabela 2, foram obtidos através da média dos escores dos sujeitos em cada sistema, ponderada pelos valores correspondentes a cada sistema. Esses valores variavam de 1 a 4, onde 1 representava o sistema totalmente não-participativo e 4 o totalmente participativo.

Tabela 2

Média ponderada dos escores dos sujeitos por organização

Organizações	Média ponderada	Sistema	N.º de sujeitos p/organização	Total
01	2,36	Não-participativa	37	
02	2,50	Não-participativa	08	
03	2,49	Não-participativa	73	118
04	2,72	Participativa	11	
05	2,53	Participativa	13	
06	2,69	Participativa	35	59
Total				177

Os intervalos entre cada sistema compreenderam uma amplitude de 0,75 pontos na escala de 1 a 4. Foram consideradas como participativas as organizações situadas nos sistemas 3 e 4. As organizações localizadas nos sistemas 1 e 2 foram consideradas não-participativas. Assim, aquelas cujo resultado no LOP foi superior a 2,50 foram consideradas participativas, e as com resultado igual ou inferior a 2,50 foram definidas como não-participativas.

Tratamento estatístico: os dados foram submetidos à análise de regressão múltipla a fim de permitir a verificação da influência das variáveis indicadas sobre o nível de necessidade de satisfação dos empregados. Foi utilizado o programa V5 do Statistical Package for Social Sciences (SPSS) que fornece as seguintes saídas: a) correlação simples (r) entre as diversas variáveis; b) análise da variância (f); c) regressão múltipla (R); d) equação de regressão (β).

Além disso, procedeu-se também a uma análise de variância a fim de que se pudesse verificar a diferença entre os níveis das variáveis independentes tipo e clima organizacional em cada fator de necessidade de satisfação, bem como verificar a existência de interação entre essas duas variáveis.

4. Resultados

Os resultados apresentados na tabela 3 mostram que as variáveis demográficas se correlacionam entre si. Assim, foi feita uma análise de regressão múltipla para que fosse verificado o quanto essas variáveis, por si só e em conjunto, explicavam dos fatores de necessidade de satisfação.

Verifica-se, na tabela 3, que o nível de escolaridade é significativamente mais alto entre os empregados de organizações grandes (com mais de 500 empregados) do que de organizações pequenas, isto é, aquelas com menos de 500 empregados ($r = 0{,}34$, $p < 0{,}01$). Além disso, o nível de escolaridade está também altamente relacionado com as variáveis tipo da organização ($r = -0{,}56$, $p < 0{,}01$), sexo ($r = 0{,}19$, $p < 0{,}05$), idade dos sujeitos ($r = 0{,}27$, $p < 0{,}01$) e estado civil dos empregados ($r = 0{,}16$, $p < 0{,}05$). Essas intercorrelações sugerem que, na amostra do presente estudo, os indivíduos de organizações públicas têm maior nível de escolaridade do que os de organizações privadas e que existe maior nível de escolaridade entre os sujeitos do sexo feminino do que entre os sujeitos do sexo masculino. Os indivíduos com mais idade apresentam maior nível de escolaridade do que aqueles com menos idade, o que parece óbvio. Além disso, há mais indivíduos com maior nível de escolaridade entre os solteiros do que entre os casados.

Observa-se também que a variável estado civil dos sujeitos está correlacionada com as variáveis tamanho da organização ($r = -0{,}15$, $p < 0{,}05$), idade dos sujeitos ($r = 0{,}53$, $p < 0{,}01$), bem como o clima da organização ($r = -0{,}16$, $p < 0{,}05$). Isso significa que se encontram mais indivíduos casados em organizações com menos de 500 empregados do que em organizações com mais de 500 empregados. Além disso, o que parece óbvio, os sujeitos casados têm mais idade do que os solteiros. Há consideravelmente mais indivíduos casados em organizações com clima não-participativo do que em organizações com clima participativo.

O tamanho está correlacionado com o tipo da organização ($r = -0{,}65$, $p < 0{,}01$), isto é, há mais organizações com mais de 500 empregados entre as organizações públicas do que entre as organizações privadas. Além disso, há significativamente mais sujeitos do sexo feminino nas organizações com mais de 500 empregados ($r = 0{,}31$, $p < 0{,}01$) do que naquelas com menos de 500 empregados. Verifica-se também haver mais organizações grandes com estrutura de mais de três níveis hierárquicos do que organizações pequenas ($r = 0{,}23$, $p < 0{,}01$). Ademais, encontra-se mais organizações grandes com clima participativo do que organizações pequenas, isto é, as organizações pequenas tendem a possuir um clima não-participativo.

A variável tipo da organização está correlacionada com sexo ($r = -0{,}32$, $p < 0{,}01$) e idade dos indivíduos ($r = -0{,}23$, $p < 0{,}01$). Há mais sujeitos do sexo masculino em organizações privadas do que em organizações públicas. Outrossim, existe maior número de sujeitos com menos idade em organizações privadas do que em organizações públicas.

Tabela 3

Correlações entre as variáveis estudadas

VI \ VD	Escolaridade	Estado civil	Tamanho	Tipo	Sexo	Idade	Estrutura	Clima	Interação
Escola	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Est. civil	0,16*	–	–	–	–	–	–	–	–
Tamanho	0,34**	0,15 *	–	–	–	–	–	–	–
Tipo	0,56**	0,08	0,65**	–	–	–	–	–	–
Sexo	0,19*	0,008	0,31**	0,32**	–	–	–	–	–
Idade	0,27**	0,53**	0,06	0,23**	0,07	–	–	–	–
Estrutura	0,12	0,14	0,23**	0,09	0,09	0,19*	–	–	–
Clima	0,07	–0,16*	0,54**	–0,02	–0,02	–0,11	–0,45**	–	–
Interação	–0,08	0,19*	–0,76**	–	–0,34**	0,22**	0,19*	–	–
F_1	–0,09	–0,08	–0,16*	–0,14	0,06	–0,11	–0,09	–0,04	–0,19*
F_2	–0,30**	–0,11	0,10	0,04	–0,06	–0,27**	–0,07	0,07	–0,15*
F_3	–0,33	–0,14	0,21**	0,06	0,08	0,24**	–0,15 *	0,07	–0,41**
F_4	–0,28**	–0,04	–0,11	0,23**	–0,08	–0,17*	–0,06	–0,06	–0,04
F_5	–0,34**	–0,17*	–0,07	0,41**	–0,16*	0,31**	–0,74**	0,18*	–0,08
F_6	0,004	–0,05	0,17*	–0,15*	0,10	–0,09	–0,01	–0,04	–0,23**
F_7	–0,17*	–0,23**	0,16*	–0,04	0,006	–0,23**	–0,11	0,05	–0,19*
F_8	–0,14	–0,09	0,13	–0,02	–0,06	–0,19*	0,04	0,007	–0,19*
F_9	–0,24**	–0,08	0,18*	–0,008	0,11	–0,13	–0,06	0,08	–0,27**
	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6	F_7	F_8	F_9
F_1	–	–	–	–	–	–	–	–	–
F_2	0,51**	–	–	–	–	–	–	–	–
F_3	0,51**	0,59**	–	–	–	–	–	–	–
F_4	0,29**	0,43**	0,33**	–	–	–	–	–	–
F_5	0,31**	0,35**	0,39**	0,27**	–	–	–	–	–
F_6	0,51**	0,43**	0,36**	0,27**	0,17*	–	–	–	–
F_7	0,51**	0,57**	0,49**	0,34**	0,32**	0,39**	–	–	–
F_8	0,40**	0,67**	0,50**	0,39**	0,35**	0,44**	0,53**	–	–
F_9	0,47**	0,45**	0,56**	–0,22**	0,44**	0,45**	0,38**	0,37**	–

**$p < 0,01$
*$p < 0,05$
$gl = 175$

Os resultados sugerem que há mais indivíduos com mais idade em organizações com estrutura de menos de três níveis hierárquicos ($r = -0{,}19$, $p < 0{,}05$). Finalmente, verifica-se que o efeito da interação entre as variáveis tipo e clima organizacionais está correlacionado com as variáveis estado civil, sexo e idade dos empregados, bem como com as variáveis tamanho e estrutura da organização. Com efeito, os resultados sugerem que nas organizações públicas não-participativas e privadas participativas existem mais sujeitos casados do que solteiros ($r = 0{,}19$, $p < 0{,}05$) bem como mais empregados do sexo masculino ($r = 0{,}34$, $p < 0{,}01$) e com menos idade ($r = 0{,}22$, $p < 0{,}01$). Além disso, essas organizações possuem menos de 500 empregados ($r = -0{,}76$, $p < 0{,}01$) e estrutura de mais de três níveis hierárquicos ($r = 0{,}19$, $p < 0{,}05$).

Os resultados da tabela 4 mostram que tanto os empregados de organizações públicas como privadas, participativas ou não-participativas, apresentaram médias fatoriais geralmente baixas nos fatores de necessidade de satisfação. Considerando-se que os itens do instrumento de medida de necessidade de satisfação foram respondidos numa escala de sete pontos, observa-se que os empregados de organizações públicas não-participativas, bem como os de organizações privadas não-participativas e participativas, apresentaram média fatorial significativamente alta na necessidade de integração com o trabalho (F_8). Isso significa que as reclamações ligadas a esse fator são consideradas típicas da situação de trabalho pela maioria dos empregados, salvo por aqueles que trabalham em organizações públicas participativas. Verifica-se ainda que os empregados de organizações públicas não-participativas e privadas participativas consideram serem as reclamações ligadas às necessidades de estima (F_2) e de crescimento (F_7), bastante características de sua situação de trabalho. Além disso, os empregados de organizações privadas participativas consideram também as necessidades fisiológicas (F_3) como de sua situação de trabalho.

Com relação à associação entre as variáveis independentes com os fatores de necessidade de satisfação, deve-se dizer o seguinte: embora as variáveis tipo da organização e clima organizacional não se apresentem por si só como as que melhor explicariam os fatores de necessidade de satisfação, tomadas em conjunto elas foram as que melhor explicaram esses fatores de necessidade.

A tabela 5 mostra que no fator de necessidade de afiliação (F_1), a interação entre as variáveis tipo e clima da organização foi de uma importância considerável, explicando 3% dessa categoria de necessidade. Os indivíduos de organizações privadas aumentam o nível de reclamações nesse fator, na medida em que elas se tornam mais participativas, sucedendo o oposto com as organizações públicas, onde o nível de reclamações aumenta na medida em que elas se tornam menos participativas $F(1;175) = 6{,}70$, $p < 0{,}01$. O mesmo pode-se afirmar com relação às necessidades fisiológicas (F_3), onde esse efeito de interação explica 17% desse fator. Os empregados de organizações privadas reclamam mais por um salário melhor para a sua sobrevivência na medida em que tais organizações sejam mais participativas, acontecendo o inverso no caso das organizações públicas onde as

Tabela 4

Médias fatoriais e desvios-padrão dos fatores de necessidade de satisfação por tipo e por clima organizacionais ($N = 177$)

Tipo	Clima	N	Estatística	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6	F_7	F_8	F_9
Público	Não-participativo	45	M	2,84	4,44*	3,99	2,62	2,33	3,55	4,47*	4,94**	3,19
			DP	1,44	1,32	1,66	1,40	0,95	1,93	1,39	1,30	1,62
	Participativo	24	M	2,22	4,06	2,43	1,96	2,24	2,60	3,94	4,28	2,38
			DP	1,07	1,20	0,93	0,88	0,93	0,46	1,46	1,25	1,23
Total		69	M	2,62	4,30	3,45	2,39	2,30	3,22	4,29	4,71**	2,91
			DP	1,35	1,28	1,62	1,27	0,94	1,83	1,43	1,37	1,54
Privado	Não-participativo	73	M	2,21	4,24	3,19	2,99	3,17	2,66	3,99	4,49**	2,58
			DP	1,09	1,57	1,24	1,48	1,55	1,23	1,54	1,37	1,30
	Participativo	35	M	2,45	4,81**	4,57**	3,16	4,24	3,02	4,57	4,95**	3,53
			DP	1,00	1,03	1,34	1,32	1,28	1,33	1,10	0,95	1,65
Total		108	M	2,29	4,42**	3,64	3,04	3,52	2,75	4,17	4,64**	2,88
			DP	1,06	1,44	1,42	1,43	1,54	1,27	1,43	1,26	1,48
Total não-participativo		118	M	2,47	4,33*	3,50	2,85	2,85	2,98	4,18	4,69**	2,82
			DP	1,25	1,47	1,46	1,45	1,39	1,59	1,50	1,35	1,45
Total participativo		59	M	2,36	4,50**	3,70	2,67	3,42	2,85	4,31	4,68**	3,06
			DP	1,03	1,15	1,59	1,30	1,51	1,39	1,28	1,12	1,59
Total geral		177	M	2,42	4,38**	3,56	2,79	3,04	2,94	4,22	4,67**	2,89
			DP	1,13	1,38	1,50	1,40	1,46	1,52	1,43	1,31	1,50

* Médias superiores ao ponto 4 da escala a $p < 0,01$.

** Médias superiores ao ponto 4 da escala a $p < 0,05$.

Tabela 5

Resultados da regressão múltipla

VD	Correlação múltipla				Análise de variância de						Equação de regressão
					Equação		Resíduo da 1.ª equação		Resíduo da eq. anterior		
	R	R^2	Mudança no R^2	Variáveis na equação	F	g^1	r	g^1	F	g^1	
Afiliação	0,19**	0,03	0,03	Interação	6,70**	1 e 175	–	–	–	–	–0,19 Int.
	0,30**	0,03	0,09	Escolaridade	17,33**	1 e 175	–	–	–	–	–0,30 Es.
Estima	0,37**	0,14	0,05	Esc. e tam.	13,92**	2 e 174	9,65**	1 e 174	–	–	–0,38 Es. + 0,23 Tam.
	0,40**	0,16	0,02	Esc. tam. idade	11,23**	3 e 173	7,48**	1 e 174	5,18*	1 e 173	–0,32 Es. + 0,20 Tam. –0,17 id.
Necessid.	0,41**	0,17	0,17	Interação	35,75**	1 e 175	–	–	–	–	–0,41 Int.
fisiológ.	0,55**	0,30	0,13	Int. e esc.	37,34**	2 e 174	32,49**	1 e 174	–	–	–0,44 Int. –0,36 es.
Segurança	0,28**	0,08	0,08	Escolaridade	15,16**	1 e 175	–	–	–	–	–0,28 Es.
Ambiente	0,41**	0,17	0,17	Tipo	34,71**	1 e 175	–	–	–	–	0,41 Tp.
físico	0,48**	0,23	0,06	Tp. e tamanho	25,90**	2 e 174	14,43**	1 e 174	–	–	0,62 Tp. + 0,33 Tam.
	0,50**	0,25	0,02	Tp. tam. idade	19,58**	3 e 173	10,84**	1 e 174	5,57*	1 e 173	0,54 Tp. –0,27 Tam. –0,17 id.
Comunicação ascendente	0,23**	0,05	0,05	Interação	9,73**	1 e 175	–	–	–	–	–0,23 Int.
Crescimento	0,23**	0,05	0,05	Estado civil	9,78**	1 e 175	–	–	–	–	–0,23 Est. civil
	0,27**	0,07	0,02	Est. civ. int.	7,00**	2 e 174	4,06*	1 e 174	–	–	–0,20 Est. civ. –0,15 int.
Integração	0,19**	0,04	0,04	Interação	6,85**	1 e 175	–	–	–	–	–0,19 Int.
c/trabalho	0,25**	0,08	0,02	Int. e idade	5,67*	2 e 174	4,35*	1 e 174	–	–	–0,16 Int. –0,16 id.
Sobrecarga	0,25**	0,07	0,07	Interação	13,71**	1 e 175	–	–	–	–	–0,27 Int.
de trabalho	0,38**	0,04	0,03	Int. escolar	14,56**	2 e 174	14,54**	1 e 174	–	–	–0,29 Int. –0,27 es.

** $p < 0,01$.
* $p < 0,05$.

reclamações são maiores na medida em que elas apresentam um clima não-participativo de administração, $F(1;175) = 35{,}75$, $p < 0{,}01$.

A interação entre as variáveis tipo e clima organizacionais também explica 5% da necessidade de comunicação ascendente (F_6). Os indivíduos de organizações privadas participativas reclamam mais quanto à necessidade de uma melhor comunicação com seus superiores do que os indivíduos de organizações privadas não-participativas. O inverso acontece no caso das organizações públicas, onde os indivíduos reclamam muito mais quando elas apresentam um clima não-participativo do que quando elas apresentam um clima participativo, $F(1;175) = 9{,}73$, $p < 0{,}01$.

Verifica-se ainda que quanto mais as organizações privadas apresentam um clima participativo, mais os seus empregados reclamam por maior integração com o trabalho (F_8). Por outro lado, fato similar ocorre no caso de organizações públicas, porém somente quando estas são não-participativas, $F(1;175) = 6{,}85$, $p < 0{,}01$.

No que se refere à necessidade de menor sobrecarga de trabalho (F_9), observa-se que os empregados de organizações privadas reclamam muito mais por menos sobrecarga de trabalho na medida em que elas apresentam um clima participativo, enquanto o inverso acontece com as organizações públicas onde se verifica um aumento no nível de reclamações ligadas a essa necessidade na medida que elas apresentam um clima não-participativo, $F(1;175) = 13{,}71$, $p < 0{,}01$. A interação entre as variáveis tipo e clima organizacionais explica 7% do fator de necessidade de menor sobrecarga de trabalho.

O efeito de interação entre as variáveis tipo e clima organizacionais explica também 2% da necessidade de crescimento (F_7), após controlada a variável estado civil, que, por sua vez, está significativamente correlacionada com esse efeito de interação, $r = 0{,}19$, $p < 0{,}05$ (cf. tabela 3). Os empregados de organizações privadas apresentam mais necessidade de crescimento na medida em que elas apresentam um clima mais participativo, enquanto a situação inversa acontece no caso de organizações públicas, onde os empregados reclamam muito mais quando elas apresentam um clima não-participativo do que quando elas se caracterizam por um clima participativo de administração, $F(1;174) = 4{,}06$, $p < 0{,}05$.

Os resultados obtidos na análise de regressão múltipla foram integralmente confirmados numa análise de variância onde também foram observados os efeitos da interação entre as variáveis tipo e clima da organização sobre os fatores de necessidade de satisfação (Costa, 1978). Nessa análise, verifica-se também uma certa importância da interação no fator de necessidade de estima (F_2), $F(1;175) = 3{,}85$, $p < 0{,}10$. Os indivíduos de organizações privadas tendem a reclamar mais por estima no trabalho na medida em que essas organizações apresentam clima mais participativo. No caso das organizações públicas, acontece o inverso, isto é, os empregados reclamam mais quando estas apresentam um clima não-participativo. Considerando-se que existe uma alta correlação entre tamanho da organização e interação entre clima e tipo organizacionais ($r = 0{,}76$, $p < 0{,}01$), e consi-

derando-se que a variável tamanho é altamente significativa na explicação do conceito da necessidade de estima, pode-se concluir o efeito importante da interação sobre esta mesma necessidade.

Por conseguinte, existe uma influência mútua entre as variáveis tipo e clima organizacionais que afeta uma série de necessidades de satisfação no trabalho, especificamente no caso de afiliação, estima, necessidades fisiológicas, comunicação ascendente, crescimento, integração com o trabalho e sobrecarga de trabalho. É interessante salientar que esse efeito é similar, senão idêntico, em todos esses casos; a saber, que as reclamações referentes a essas necessidades aumentam nas organizações privadas quando estas são de clima participativo, ocorrendo o oposto no caso das organizações públicas, isto é, há ocorrência maior de reclamações no caso destas serem não-participativas.

A tabela 4 mostra que a variável tipo da organização explica 17% do fator de necessidade de ambiente físico adequado (F_5). Os empregados de organizações privadas têm mais necessidade de ambiente físico adequado do que os empregados de organizações públicas, $F(1;175) = 34{,}71$, $p < 0{,}01$. Também na análise de variância essa variável aparece importantíssima como influenciando as reclamações ligadas à necessidade de ambiente físico adequado, $F(1;175) = 34{,}71$, $p < 0{,}01$ (Costa, 1978). Igualmente na análise de variância observa-se uma influência significativa dessa variável sobre o nível de necessidade de segurança (F_4), $F(1;175) = 9{,}54$, $p < 0{,}01$. De fato, a tabela 3 mostra haver uma relação entre o tipo da organização e esse fator de necessidade ($r = 0{,}23$, $p < 0{,}01$). Além disso, observa-se uma alta correlação entre tipo da organização e nível de escolaridade dos sujeitos ($r = -0{,}56$, $p < 0{,}01$), podendo estar ela, portanto, implicitamente explicando o fator de necessidade de segurança no trabalho (F_4) na análise de regressão múltipla (cf. tabela 4), visto que o nível de escolaridade dos empregados é a variável que mais afeta a necessidade de segurança no trabalho.

No que se refere à variável clima organizacional, verifica-se estar correlacionada com tamanho da organização ($r = 0{,}54$, $p < 0{,}01$) que, por sua vez, tem uma grande influência sobre a necessidade de ambiente físico adequado (F_5). Essa observação se confirma na análise de variância onde essa variável aparece afetando significativamente esse fator de necessidade (Costa, 1978). A tabela 3 mostra mais necessidade de ambiente físico adequado do que empregados de organizações não-participativas ($r = 0{,}18$, $p < 0{,}05$).

5. Discussão e conclusão

Os resultados deste estudo revelam que os empregados de organizações públicas não-participativas e privadas participativas apresentaram escores mais elevados nos fatores de necessidade de satisfação no trabalho. Suas reclamações estão ligadas à necessidade de afiliação, comunicação ascendente, crescimento, integração com o trabalho, sobrecarga de trabalho, necessidades fisiológicas, e implicitamente estão

também ligadas à necessidade de estima. Por conseguinte, pode-se dizer que os empregados de tais organizações estão com a maioria de suas necessidades insatisfeitas.

Os indivíduos que trabalham em organizações públicas não-participativas mostraram-se muito mais insatisfeitos em suas necessidades do que os indivíduos que trabalham em organizações públicas participativas. De fato, o sistema clássico de administração pouca ênfase oferece à satisfação das necessidades do homem, enquanto uma administração mais participativa procura revelar também essas necessidades (Tannenbaum, 1973). Observa-se, entretanto, que os empregados de organizações privadas participativas reclamam mais pela satisfação de suas necessidades do que os empregados de organizações privadas não-participativas. Neste ponto deve-se considerar que as organizações privadas, no presente estudo, são menores do que as organizações públicas, isto é, têm menos de 500 empregados. Talvez isso possibilite um maior controle dos administradores sobre seus empregados. O interesse sobre a produção tende a ser mais evidenciado no caso de organizações privadas, onde o lucro de seus acionistas e/ou proprietários está acima de tudo. Esse controle muitas vezes é mantido até mesmo pelos próprios empregados que em certos casos dependem dessa produção para a melhoria dos próprios salários. Nas organizações públicas, os salários são mantidos ou aumentados por decretos governamentais, havendo ou não uma produção elevada. Essas premissas levam a admitir uma possibilidade muito remota de que empregados de organizações privadas não-participativas emitam algum tipo de reclamação em seu ambiente de trabalho. Eles podem ter mais medo de perder o emprego do que os empregados de organizações públicas não-participativas. De fato, nas organizações privadas existe um maior número de indivíduos com escolaridade baixa do que nas organizações públicas, e os resultados deste estudo mostram que os indivíduos com menor nível de escolaridade apresentam mais necessidade de segurança no trabalho. O fato de a organização privada apresentar alguma participação pode aumentar a possibilidade de que os indivíduos expressem as reclamações quanto às suas necessidades de satisfação no trabalho.

De acordo com Maslow (1954), os indivíduos podem apresentar mais de um nível de necessidade, pois não é necessário que um determinado nível de necessidade seja totalmente satisfeito para que apareça outro. Assim, pode estar acontecendo que os empregados de organizações públicas não-participativas e privadas participativas, embora apresentem níveis superiores de necessidade, ainda não possuam as suas necessidades inferiores totalmente satisfeitas.

Considerando-se isoladamente as variáveis tipo e clima da organização, os resultados deste estudo mostraram que os empregados de organizações públicas têm nível de necessidade menor do que os empregados de organizações privadas quanto à necessidade de ambiente físico adequado. Este resultado está inteiramente de acordo com os dados obtidos por Paine e outros (1966), os quais observaram que os gerentes de agências governamentais manifestavam menores índices de necessidade de satisfação do que os empregados de indústrias privadas.

Além disso, os empregados de organizações participativas apresentam mais necessidade de ambiente físico adequado do que os empregados de organizações não-participativas. Fica, entretanto, ainda por ser estudada a questão da existência ou não de uma diferença entre organizações públicas e privadas, participativas e não-participativas, quanto ao ambiente físico no trabalho.

Com relação à variável clima organizacional, deve-se levar em conta que enquanto o instrumento de medida de necessidade de satisfação foi aplicado aos empregados de todos os níveis da hierarquia organizacional, o instrumento de medida de clima organizacional foi aplicado apenas nos indivíduos que ocupavam posições de chefia, visto que tal instrumento foi validado no Brasil apenas para gerentes. Observe-se que, de acordo com Campbell e Beaty (1971), os indivíduos que ocupam posições gerenciais percebem o clima organizacional diferentemente dos empregados que não ocupam qualquer posição gerencial, com referência à diferença nos níveis de necessidade dos empregados. Além disso, nenhuma organização foi diagnosticada, no LOP, como situada no sistema 4, ou seja, apresentando alto índice de participação. As diferenças verificadas nos escores que diagnosticaram as organizações como participativas ou não-participativas foram muito pequenas, isto é, não houve quase diferença entre as organizações participativas e as organizações não-participativas. Sugere-se que em estudos ulteriores, em que haja interesse na influência do clima organizacional sobre o nível de necessidade de satisfação, seja verificada a percepção dos empregados de todos os níveis da organização, quanto ao clima organizacional, pois, segundo Guion (1973), apenas se as percepções dos indivíduos são compartilhadas e apoiadas por todos os membros da organização, elas se tornam uma importante influência situacional.

Observa-se neste estudo que as necessidades de integração com o trabalho, estima e crescimento foram as que se revelaram mais importantes tanto para os empregados de organizações públicas como privadas, participativas e não-participativas. Por outro lado, a necessidade de afiliação mostrou-se pouco importante para os empregados de tais organizações. Desta forma, verifica-se que os empregados brasileiros não têm muitas queixas quanto a aspectos de relacionamento interpessoal no trabalho, mas reclamam por maior valorização, prestígio, oportunidade de desenvolvimento de sua capacidade intelectual, bem como desejam verificar o valor e a utilidade do seu trabalho. Parece que as organizações brasileiras não fornecem *feedback* para os seus empregados acerca de seu desempenho no trabalho, bem como oportunidades que propiciem maior desenvolvimento das habilidades intelectuais desses empregados.

Ao contrário da afirmativa de Maslow (1954), de que os indivíduos com níveis superiores de necessidades são aqueles com mais idade, os resultados deste estudo mostram que os indivíduos com menos idade precisam mais de satisfação de necessidades, tais como ambiente físico adequado e estima, do que os indivíduos com mais idade. Isso pode ser um reflexo da cultura brasileira, tendo em vista que Maslow não se preocupou em investigar suas suposições em outras culturas que não a americana. Parece que os empregados brasileiros com mais idade são indiferentes

às necessidades de satisfação no trabalho, pois em nenhum fator de necessidade eles apresentaram escores significativamente mais alto, do que os empregados com menos idade. Isso pode denotar um certo conformismo por parte dos sujeitos com mais idade que, de acordo com os resultados, são em sua maioria casados e, por conseguinte, têm uma família que lhes pode dar outras preocupações de forma a não lhes sobrar oportunidade para preocuparem-se com o trabalho, como os indivíduos com menos idade. Parece que os empregados com nível de escolaridade mais baixo estão mais frustrados no trabalho do que os empregados com nível de escolaridade mais alto, tendo em vista serem aqueles os que apresentaram escores mais elevados nos fatores de necessidade de segurança no trabalho, estima, menor sobrecarga de trabalho bem como de necessidades fisiológicas. Assim, as reclamações dos indivíduos com menor nível de escolaridade vão desde aquelas ligadas ao salário necessário para a satisfação de necessidades básicas, até necessidades superiores como estima. Pode ser que os empregados com menor nível de escolaridade estejam realmente recebendo salário mais baixo do que aqueles com escolaridade mais alta. Além disso, pode ser que não haja tanto interesse por parte das organizações em elevar o índice de satisfação desses empregados, visto que a mão-de-obra de nível médio inferior no Brasil é maior do que a do nível superior de escolaridade.

Os resultados deste estudo, quanto ao tamanho da organização, não coincidiram com aqueles encontrados por El Salmi e Cummings (1968) relativos à influência do tamanho da organização sobre o tipo de necessidade de satisfação no trabalho, porém eles utilizaram uma amostra de empregados de todos os níveis organizacionais. De acordo com os resultados apresentados neste estudo, os empregados de organizações grandes revelaram maior necessidade de satisfação do que os empregados de organizações pequenas. Parece que quanto maior é a organização, maior é a preocupação dos seus administradores com respeito ao fator lucro e produtividade, e menor é a preocupação com o fator humano, visto que os empregados de tais organizações reclamam muito mais do que os empregados de organizações pequenas quanto aos aspectos relacionados com o salário suficiente para satisfazer suas necessidades básicas, bem como de estima e ambiente físico adequado.

Ao contrário dos resultados obtidos por El Salmi e Cummings (1968), neste estudo a variável estrutura da organização não se mostrou importante na explicação dos fatores de necessidade de satisfação no trabalho. A variável sexo dos empregados também não parece influenciar as categorias de necessidade de satisfação estudadas neste trabalho.

Pesquisas ulteriores são necessárias, a fim de que seja verificada a influência do nível gerencial sobre o nível de necessidade de satisfação dos empregados brasileiros. Embora não tenha havido no presente estudo uma preocupação acerca da diferença entre o nível de necessidade de satisfação dos empregados não-ocupantes de posições de supervisão, e aqueles que ocupam tais posições, estudos realizados fora do Brasil sugerem a existência dessas diferenças. Trata-se de pesqui-

sas realizadas com empregados nas diversas posições gerenciais (Porter, 1961, 1962, 1963; El Salmi e Cummings, 1968; Rhinehart e outros, 1969; Mitchell, 1970; Ivancevich, 1969; Roberts e outros, 1971; Harbaugh, 1972).

Bibliografia

Braatz, Rudi. A validade da gerência participativa na cultura latina. *Revista de Administração Pública, 7*,(4): 71-96, 1973.

Butterfield, D. A. & Farris, G. F. *Organizational development for economic development in Latin America*: results of a four-year action-research program. Cambridge, *Massachusetts Institute of Technology*, Alfred P. Sloan School of Management, 1971. (Working Paper n. 543-71.)

Campbell, J. P. & Beaty, E. E. *Organizational climate: its measurement and relationships to work group performance*. Paper Presented at the annual meeting of the American Psycological Association. Washington, D.C., Sept. 1971.

Costa, M. T. *Necessidade de satisfação: estudo fatorial*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, 1978.

El Salmi, A. M. & Cummings, L. L. Managers perception of need satisfaction as a function of interactions among organizational variables. *Personnel Psychology, 21*: 465-477, 1968.

Farris, G. F. & Butterfield, D. A. O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública, 7*: 3, 1973.

Guion, R. M. A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance, 9*:.120-5, 1937.

Harbaugh, T. E. A validation study of the Maslow hierarchy of needs. *Dissertation Abstracts International, 33* (5-B): 2.322-2.323, Nov. 1972.

Hesketh, J. L. Tomada de decisão participativa e diferenças culturais: um modelo integrativo. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, 28* (2): 105-16, 1976.

_____. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1977.

_____. & Costa, M. T. *Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho*. No prelo.

Ivancevich, M. J. Perceived need satisfaction of domestic versus overseas managers. *Journal of Applied Psychology, 53* (4): 274-8, 1969.

Katz, D. & Kahn, R. L. *Psicologia das organizações*. São Paulo, Atlas, 1973.

Likert, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.

Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York, Harper, 1954.

_____. *Eupsychian management: a journal*, Homewood. Dorsey-Irwin, 1963.

_____. *The Farther reaches of human nature*. 3rd. ed. New York, The Viking Press, 1973.

Mayo, E. *The Social problems of an industrial civilization*. Harvard, 1945.

Mitchell, V. F. Need satisfactions of military commanders and staff. *Journal of Applied Psychology, 54*: 282-7, 1970.

Paine, F. T.; Carroll, S. J. Jr. & Leete, B. A. Need satisfaction of managerial level personnel in a governament agency. *Journal of Applied Psychology, 3*:.247-9, 1966.

Porter, L. W. & Lawler, E. The effects of tall vs flat organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology, 17*: 135-48, 1964.

_____. & Siegel, J. Relationship of tall and flat organization structures to the satisfaction of foreign managers. *Personnel Psychology, 18*: 379-92, 1965.

Porter, L. W. A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology, 45*: 1-10, 1961.

_____. Job attitudes in management: perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology, 46*: 375-84, 1962.

_____. Job attitudes in management: III. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of line versus staff type of job. *Journal of Applied Psychology, 47*:267-75, 1963.

Rhinehart, J. B.; Barrel, P. R.; DeWolfe, S. A.; Griffin, E. J. & Spaner, E. F. Comparative study of need satisfaction in governamental and business hierarchies. *Journal of Applied Psychology, 53*(3): 230-5, 1969.

Souza, E. L. P. de. *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo, Edgard Blucher, 1975.

Tannenbaum, A. S. *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1973.