



REFLEXÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DO FATOR SALÁRIO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISAS

Jorge Luiz Knupp Rodrigues, Fernanda Maria Guadalupe Nunes, Neusa Maria Bastos
F. Santos

(Universidade de Taubaté – SP; Pontifícia Universidade Católica - SP)

Resumo: Parece ser do senso comum que as pessoas são determinantes para o sucesso ou fracasso das organizações, nas quais a produtividade é resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que delas fazem parte. O destaque das pessoas tem aumentado cada vez mais o interesse das organizações em zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação por meio de incentivos ou benefícios, como forma de atingir seus objetivos e a produção esperada de cada empregado. Partindo do pressuposto que os salários praticados nas organizações podem influenciar significativamente o grau de satisfação e o desempenho dos indivíduos, esse trabalho tem o objetivo de fazer um estudo das características que envolvem o fator salário nas organizações e apresentar um levantamento dos indícios dessa influência no Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas (IPP), por meio de análise de dados salariais e de resultados de pesquisa de clima da Instituição.

Palavras-chaves: Gestão. Salário; Clima Organizacional; Instituto Público de Pesquisas

Introdução

É perceptível que vive-se em mundo cada vez mais competitivo, assim sendo, é indispensável que as organizações estimulem seus empregados na busca dos resultados esperados. Para tanto é fundamental que as pessoas mantenham altos níveis de motivação, pois, são empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, que contribuem eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001).

O comportamento do empregados deve contribuir para que os resultados aconteçam conforme previsto. As organizações requerem dois tipos de comportamentos dos indivíduos: a motivação para participar e a motivação para produzir (MARCH; SIMON, 1981 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999).

A preocupação das organizações em alinhar os sistemas de recompensas com o ramo de negócios que atuam e principalmente com as características do seu corpo funcional vem estimulando a criação de novas metodologias de recompensas, buscando assim a valorização do que o seu funcionário tem de melhor para oferecer a empresa.

Dentre os diversos aspectos que contribuem para a motivação das pessoas, o salário, segundo Luz (2003), é um dos principais fatores na avaliação de clima organizacional devido a sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Em função disso, as organizações necessitam adequar as formas de recompensa que serão oferecidas aos seus empregados, pois tanto os incentivos econômicos, como os incentivos sociais são importantes para o trabalhador.

Atualmente, as organizações elaboram e implantam novas práticas de recompensas visando a obtenção de melhores níveis de satisfação e motivação dos seus empregados. Albuquerque (1982), completa dizendo que, considerando a sua importância da remuneração ela deve ser cuidadosamente administrada, incluindo a adoção de técnicas, métodos, regras e políticas para a elaboração de um adequado plano salarial, que garanta o estabelecimento de uma remuneração justa em retribuição ao trabalho dos empregados.

Observa-se que a satisfação no trabalho é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 121). Assim as organizações devem estimular os trabalhadores na busca da satisfação, para que trabalhem motivados e em direção aos objetivos definidos.

Por meio de um estudo exploratório e bibliográfico, busca-se um levantamento teórico e conceitual sobre a influência que o fator salário exerce na satisfação dos trabalhadores.

Problema

O clima organizacional de um instituto público de pesquisas pode ser influenciado pelo fator salário?

Objetivo

Verificar e refletir sobre o impacto que a política salarial de uma determinada organização tem sobre o clima organizacional da mesma.

Metodologia

Para realização desse trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e bibliográfica em artigos, teses e web sites, bem como por meio de levantamento de dados em um Instituto Público de Pesquisas, com o objetivo de apresentar uma reflexão sobre o impacto da política salarial no Clima Organizacional. Segundo Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Ainda de acordo com Gil (2010, p. 29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Clima Organizacional, Salário e Motivação

O clima organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. As percepções e aspirações são um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico na definição de novas políticas e pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas, afirmam Souza (1978).

Conforme Santos (1999, 2000), a teoria e o diagnóstico do clima organizacional devem ser desenvolvidos para que a relação indivíduo–organização seja continuamente ajustada. Na opinião

desta autora, embora estudos de clima organizacional sejam particularmente úteis, pois ajudam a entender melhor a dinâmica da relação indivíduo–organização, eles têm sido, muitas vezes, negligenciados como instrumentos de gestão estratégica nas instituições de pesquisa e desenvolvimento.

Na concepção de Luz (2003) a pesquisa de clima organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes dos funcionários que nela trabalham, com relação a diferentes fatores ligados ao trabalho, que impactam diretamente no clima, causando a satisfação/insatisfação dos trabalhadores.

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).

O salário é um dos principais fatores de uma pesquisa de clima, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. A variável analisa a percepção das pessoas quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, entre outros (LUZ, 2003).

Quando Taylor (1996), no início do século passado, desenvolveu a Administração científica, foi adotada a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Para ele, a escolha dos empregos, por parte da maioria dos trabalhadores, era feita baseando-se nas perspectivas de remuneração, e não no tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, ou seja, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais (FERREIRA; ABREU, 2008).

Posteriormente, com a abordagem humanista da Administração, observa-se que as pessoas possuíam diversas necessidades e que por meio de suas atividades deveriam satisfazê-las. Conforme Stoner e Freeman (1995), uma evidência da Teoria de Maslow é que o salário é uma

necessidade básica e suficiente para que os empregados possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e as suas famílias de maneira satisfatória.

A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (DUTRA 2002, apud ARAÚJO, 2006, p. 51).

Stoner e Freeman (1995) destacam também que o psicólogo Frederick Herzberg em sua teoria dos dois fatores, classifica o salário como fator higiênico, ou seja, um fator que previne a insatisfação. Sobre isso, Bergamini (1997) diz que fatores extrínsecos ao trabalhador como salários, segurança, política organizacionais, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho, fazem com que as pessoas apenas se movimentem para buscá-lo ou se disponham a lutar por eles quando os perderem, desta forma não é a presença destes fatores que motiva.

A motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares. Alguns indivíduos acham mais atraentes as recompensas materiais outros preferem as sociais. Não que não queiram receber mais pelo trabalho executado, mas tais incentivos acabam adquirindo importância de acordo com a idade, ambições e necessidades (VROOM, 1997).

Lawler III (1981 apud BERGAMINI, 1997, p. 67), tenta comprovar que “[...] a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido”. Acredita que o que se recebe é fator crítico para determinação das características do comportamento humano.

Para Terribili Filho (2007) na realidade, o salário é utilizado para controlar ou reter uma pessoa, pois acredita que mesmo recebendo um salário muito bom os funcionários depois de certo tempo o incorporam ao seu orçamento e o internaliza como algo normal e rotineiro.

Voltando a Lawler III (2000 apud REIS NETO, 2004), torna-se necessário que as empresas delimitem uma filosofia sobre o papel do salário no conjunto das recompensas, caso contrário mesmo em empresas onde são adotadas as melhores práticas de remuneração e o valor do ganho dos empregados é alto, os maiores níveis de insatisfação estão atrelados à remuneração.

A filosofia de uma empresa, sendo ela pública ou privada, deve instituir como premissa, a compreensão de que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma

motivar por muito tempo os indivíduos. É por este motivo que a constante avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações.

Sistema de Remuneração

Na visão de vários autores como Câmara (2000), Milkovick e Boudreau (2000) um sistema de recompensa adequado é aquele que é visto como justo e objetivo pelos que fazem parte do mesmo, pois a recompensa é um elemento fundamental para o estímulo das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização. Para que o sistema tenha sucesso as ações e comportamentos dos trabalhadores devem estar voltados para os objetivos organizacionais.

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (CAMARA, 2000 *Apud* RITO, 2005, P.45).

Milkovick e Boudreau (2000, p. 379) afirmam que os principais objetivos de um sistema de remuneração são: “motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados”. Nesse sentido, as empresas procuram ser mais eficiente e produtiva no seu mercado, embora tenham dedicado atenção substancial aos custos trabalhistas envolvidos.

As recompensas podem ser intrínsecas e extrínsecas. No entender de Vroom (1997) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. O mesmo autor define a recompensa extrínseca como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

Os sistemas funcionais de remuneração podem ser vistos como exemplo de mecanismo elaborado para medir a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em

particular, definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar, de acordo com Hipólito (2002, p.28).

O salário é o principal elemento da remuneração direta, o qual pode ser visto como o preço que a organização paga para obter a utilização de um fator de produção, isto em uma expressão puramente econômica das relações de troca entre empregado e empregador (MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999).

O conjunto de atividades, compreendidas em um cargo, funciona como base para definição da remuneração nos sistemas funcionais. Essa abordagem supõe que o valor de um cargo pode ser determinado pelos valores praticados no mercado, proporcionando uma equidade externa, facilitando a atração e retenção dos funcionários.

Pode ser encontrado em algumas organizações princípios de hierarquização de cargos e de igualdade salarial para cargos equivalentes com objetivo de evitar injustiças ou desequilíbrios internos. No sistema tradicional, os aumentos salariais são feitos de maneira coletiva e paternalista, o que resulta em um desperdício do potencial da remuneração, como elemento motivador para a obtenção de melhores índices de produtividade.

Dentre os diversos problemas encontrados em organizações tradicionais no que diz respeito a remuneração, Martins (1997) fala sobre a política salarial baseada no tempo de serviço, a qual dificulta premiar o empregado que tenha conseguido um bom desempenho, destacando-se dos demais que possuem apenas atuações rotineiras. Surgem, em contraponto, os modelos de gestão participativa, que foram colocados em evidência a partir do sucesso dos produtos japoneses na competição com os americanos e europeus.

O surgimento dos sistemas de composição do salário em uma parte fixa e outra variável (esta dependente da produtividade, lucratividade e de sugestões que possibilitassem melhorias nos produtos e processos) ganharam peso na agenda dos dirigentes ocidentais. A remuneração variável procura adotar critérios diferentes dos adotados na visão tradicional, por exemplo: criatividade, iniciativa, resultados e espírito empreendedor.

A concentração nos resultados obriga o empregado a ter iniciativa ou mesmo ser criativo e, conseqüentemente, tornar-se um empreendedor. De acordo com Wood Jr.; Picarelli Filho (1996) classificam a remuneração variável em dois grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A primeira está diretamente relacionada com o desempenho global da empresa, ou seja, se há lucro ou não.

Nesse sistema não existem indicadores de desempenho. Na remuneração por resultados, o recebimento de bônus ou prêmios está vinculado ao cumprimento de metas preestabelecidas e pactuadas. As discussões sobre remuneração variável estão intimamente ligadas aos atuais processos de mudança organizacional pelos quais as empresas estão passando.

A remuneração, como é um sistema de apoio, deve procurar se adaptar à nova filosofia gerencial e em hipótese alguma travar ou dificultar a implantação de projetos de reestruturação ou programas de qualidade e produtividade, por exemplo. O sistema de pagamentos, quando se utiliza da remuneração variável ou pagamento por desempenho, fica integrado com os objetivos da empresa e garante o devido reconhecimento na remuneração àqueles que contribuem, mais efetivamente, para os resultados do negócio.

Ainda segundo Wood Jr.; Picarelli Filho (1996) a teoria da equidade interpreta a motivação para participar. O indivíduo determina a equidade comparando suas contribuições e recompensas com as de algum outro indivíduo da organização. Somente as recompensas e contribuições percebidas pelo indivíduo são consideradas na determinação da equidade.

Drucker (1981 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999) afirma que não há desincentivo mais poderoso, nem barreira mais eficaz à motivação que a insatisfação com o salário, quando comparado aos dos colegas. Os administradores devem usar os conceitos da teoria da equidade para motivar os empregados a tornarem-se e manterem-se membros da organização. Se a organização é capaz de proporcionar, a cada grupo de trabalho, uma equilibrada relação de recompensa-contribuição que cada grupo considera justa, ela contará com uma continuada afiliação (BELCHER, 1974 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999).

Cabe destacar que as instituições preferem utilizar a equidade como critério de justiça distributiva, pois ela incentiva bons desempenhos, mantém níveis de motivação, reforça as relações intergrupais, promove mudanças de baixas para altas performances, com o objetivo de receber recompensas, ficando claro que há uma relação entre mérito e recompensa, favorecendo a produtividade.

Gestão Pública

Inicialmente, na esfera pública federal brasileira, de acordo com Santos (2006), a administração de pessoal, passou a ser organizada a partir da Lei 284/1936, em 28 de outubro de 1936, conhecida como a “Lei do Reajustamento”, a qual preza por uma efetiva mudança no pensamento sobre o serviço público, instituindo o Plano de Classificação de Cargos (PCC), o

concurso público e a criação do Conselho Federal do Serviço Público, com o objetivo de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal.

Para Dussault (1992 apud PIRES; MACEDO, 2006), as organizações públicas dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico, seu funcionamento é regulado externamente, ou seja, podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa. O que parece contribuir para que as organizações públicas sejam mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público e tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado para obter recursos, portanto sujeitas às políticas públicas.

De acordo com a Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, define vencimento e remuneração conforme abaixo:

Art. 40 - Vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.

Art. 41 - Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Para Bergue (2005) a gestão da remuneração nas organizações do setor público, possui particularidades que a difere dos modelos que são utilizados nas organizações privadas. Estas diferenças estão relacionadas aos aspectos culturais e também a natureza do envolvimento do poder existente, principalmente em razão de parâmetros previstos no plano constitucional, legais e doutrinários.

Alterações na Constituição feitas a partir de Emendas, proporcionaram condições para o desenvolvimento de novos sistemas de remuneração no setor público. Porém verificam-se algumas dificuldades e distorções em torno da questão remuneratória, uma vez que os modelos tradicionais de sistemas remuneratórios são influenciados pela reprodução de legislação inapta a refletir as necessidades da própria realidade de cada esfera administrativa.

Enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade; o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários e a estabilidade excessiva dos funcionários é um fator decisivo da baixa produtividade do setor público. Com isso, o funcionário público perfaz uma prática constante de estabilidade, ineficiência e baixa remuneração (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Setor Público Federal

O funcionalismo público federal obteve ganhos expressivos em seus salários, com reajustes nominais de até 238% para algumas categorias, no período de 2003 a 2007, primeiro mandato e início do segundo mandato do Governo Lula. Houve mudança nas relações de trabalho entre governo federal e entidades de servidores. Em fevereiro de 2003, o governo criou a Mesa Nacional de Negociação Permanente, um fórum de discussões e negociação, cuja implantação ocorreu com a presença de 13 Ministros de Estado.

Em cinco anos de governo, foram realizadas e concluídas mais de 100 reuniões de negociação que resultaram na estruturação ou reestruturação das carreiras do serviço público federal além da reorganização de 112 tabelas remuneratórias. Foram finalmente superadas e acordadas reivindicações históricas de várias categorias, como o passivo dos servidores das universidades federais, em litígio desde 1986.

A Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais nº 10, de dezembro de 2002, indicava um total de 39 categorias ou carreiras no serviço público federal, de nível superior. A mesma tabela nº 40, de dezembro de 2007 mostra um total de 135 cargos/carreiras no serviço público federal.

Como pode ser observado nas tabelas 1 e 2, a escala de vencimentos, de algumas categorias, do serviço público federal, apresentam ganhos nominais de até 238% no período de 2003 a 2007. Isso antes de considerar os aumentos e reestruturações negociadas para várias carreiras em 2007 e suspensos pela queda da CPMF e aguardavam a aprovação do Orçamento 2008 pelo Congresso Nacional.

CATEGORIA	2002		2007		% Reajuste	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Polícia federal						
Delegado/perito	7.827,81	9.281,73	11.614,10	16.683,98	48,37%	79,75%
Agente/escrivão	4.099,11	6.010,97	6.594,30	10.241,21	60,87%	70,38%
Grupo de Gestão (analistas, orçamento, finanças etc.)	4.190,95	6.971,06	8.484,53	11.775,69	102,45%	68,92%
Auditores	4.544,53	7.376,91	10.155,32	13.382,26	123,46%	81,41%
Área Jurídica (advogados, defensores etc.)	3.564,03	6.971,06	10.497,56	12.900,42	194,54%	85,06%
Banco Central						
Procurador	3.813,16	7.877,84	10.497,56	12.900,42	175,30%	63,76%
Analista	3.636,59	7.877,84	7.082,40	11.206,89	94,75%	42,26%
Diplomata	4.027,38	6.971,06	8.721,18	11.775,69	116,55%	68,92%

Tabela 1: Remuneração dos Servidores Públicos Federais

Fonte: Sítio do servidor Público MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CATEGORIA	2002		2007		% Reajuste	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Fiscal federal agropecuário	2.197,98	5.279,36	5.195,23	7.539,66	136,36%	42,81%
Médico perito INSS	2.315,97	3.621,19	7.032,08	9.484,59	203,63%	161,92%
Analista CVM e SUSEP	2.970,03	6.971,06	8.484,53	11.775,69	185,67%	68,92%
Engenheiro agrônomo INCRA	2.250,76	3.991,19	3.788,88	6.403,59	68,34%	60,44%
Pesquisador						
com doutorado	3.120,17	5.066,66				
com mestrado	2.186,29	2.740,54				
Pesquisador IBGE						
com doutorado	3.120,17	5.066,66	6.367,48	9.737,90	104,07%	92,20%
com mestrado	2.186,29	2.740,54	5.956,72	9.029,75	172,46%	229,49%
Pesquisador Fiocruz						
com doutorado	3.120,17	5.066,66	5.898,90	9.298,06	89,06%	83,51%
com mestrado	2.186,29	2.740,54	4.756,31	5.096,93	117,55%	85,98%
Pesquisador INPI						
com doutorado	3.120,17	5.066,66	5.336,74	10.361,88	71,04%	104,51%
com mestrado	2.186,17	2.740,54	4.864,60	9.565,81	122,52%	249,05%
Pesquisador INMETRO						
com doutorado	3.120,17	5.066,66	4.652,55	10.361,88	49,11%	104,51%
com mestrado	2.186,29	2.740,54	4.241,63	8.303,60	94,01%	202,99%
Professor superior (ded. excl.)						
com doutorado	2.167,56	5.437,76	5.549,52	7.260,67	156,03%	33,52%
com mestrado	1.729,02	4.015,35	3.626,08	4.829,42	109,72%	20,27%
Professor 1º e 2º grau						
com doutorado	2.110,66	4.892,26	3.418,39	5.894,87	61,96%	20,49%
com mestrado	1.583,94	3.785,27	2.543,96	4.607,71	60,61%	21,73%
DACTA	1.654,49	3.700,44	4.855,95	6.555,96	193,50%	77,17%
PCC/PGPE						
Nível superior	729,49	1.959,61	2.327,87	3.280,04	219,11%	67,38%
Nível intermediário.	534,80	1.144,58	1.807,87	2.166,41	238,05%	89,28%
Nível auxiliar	526,80	639,19	1.451,87	1.597,87	175,60%	149,98%

Tabela 2: Remuneração dos Servidores Públicos Federais

Fonte: Sítio do servidor Público MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Levantamento de dados

O Instituto Público de Pesquisas, analisado neste trabalho, teve uma reestruturação da composição remuneratória de sua carreira, por meio da Medida Provisória 441, de agosto de 2008, transformada na Lei 11.907, de fevereiro de 2009, implementada na folha de pagamento de setembro/2008, retroativo ao mês de julho/2008.

Comparando os valores salariais das tabelas de remuneração anterior e posterior à reestruturação, temos os percentuais de aumento salarial apresentados na Tabela 3 abaixo, considerando a maior e a menor remuneração dos cargos de nível superior, nível intermediário e nível auxiliar.

Nível	Cargo	Maior remuneração %	Menor remuneração %
NS	Pesquisador, Tecnologista, Analista em C&T	68%	69%
NI	Técnico, Assistente em C&T	68%	70%
NA	Auxiliar Técnico, Auxiliar C&T	91%	92%

Tabela 32: Aumento da remuneração dos servidores de um IPP

Fonte: Intranet do Instituto, Gestão de Comunicação Institucional – GCI, 2009

Pesquisa de Clima 2008 e 2009

Em atendimento à Ação Estratégica do Plano Diretor que prevê o monitoramento do Clima Organizacional, o Instituto analisado participou da Pesquisa de Clima Organizacional realizada pela Revista Você S/A e Exame, no ano de 2008 e 2009.

O objetivo da participação do Instituto foi avaliar o contexto de um ano em relação ao anterior, e obter informações que colaborassem no plano de ações para o fortalecimento de aspectos favoráveis da gestão e na busca de soluções para os aspectos considerados desfavoráveis.

A Instituição em estudo considera muito importante o mapeamento do clima organizacional e coloca como prioridade a realização de ações que corrijam as deficiências e fortaleçam os pontos positivos mostrados pela pesquisa.

Os resultados da avaliação do Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho - IQAT, são obtidos por meio da análise do questionário respondido pelos empregados e diz respeito à percepção dos indivíduos com relação a algumas variáveis, entre as quais está a satisfação com salários, que teve o seguinte resultado:

- A questão salarial teve variação positiva entre 2008 e 2009, aumentando de 10,46% para 38,61%, numa amostra de 400 servidores, numa população de 1.100 servidores (GESTÃO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009).

- A variação do IQAT entre 2008 e 2009, foi positiva aumentando de 61,33 para 66,18, numa pontuação que varia de 0 a 100.

Considerações finais

Estamos vivendo em um mundo cada vez mais competitivo, onde observa-se uma crescente preocupação das organizações com seus recursos humanos, por perceberem que a produtividade depende do grau de satisfação dos indivíduos e que a sua eficiência pode ser aumentada por um clima que satisfaça às necessidades de seus membros e canalize ao mesmo tempo esse comportamento motivado em direção dos objetivos organizacionais.

Salário é considerado uma variável de grande importância que impacta diretamente no grau de satisfação dos trabalhadores, portanto no clima das organizações.

Estudos revelam que a motivação não é estática e no caso do salário, depois de certo tempo ele é incorporado no orçamento e visto como algo normal e rotineiro. Segundo Herzberg, salário é um fator que previne a insatisfação (fator higiênico).

Conclui-se que, neste novo contexto, as organizações não podem mais ver salário simplesmente como uma expressão puramente econômica das relações de troca entre empregado e empregador, onde a organização paga para obter a utilização de um fator de produção.

Considerando essa importância, as organizações precisam estar atentas ao grau de satisfação dos funcionários com relação ao salário, adotando técnicas, métodos, regras e políticas para a elaboração de um adequado plano salarial, que garanta o estabelecimento de uma remuneração justa em retribuição ao trabalho dos empregados.

Nas organizações públicas essas posições tendem a depender de decisão política, bem como das flutuações da capacidade econômica do Estado para obter recursos, pois inicialmente, seu mandato vem do governo com objetivos fixados por uma autoridade externa, sendo portanto, geridas pelo poder público.

O estudo feito por meio de levantamento de dados em um Instituto Público de Pesquisas demonstra a relevância de se monitorar o grau de satisfação dos funcionários com a política salarial da organização, com o objetivo de buscar subsídios para a implementação de um Plano de ações, que possa assegurar a eficiência e a produtividade.

Observa-se que a reestruturação da carreira, com aumentos na remuneração variando entre 68% a 92%, impactou positivamente no grau de satisfação dos servidores, elevando o percentual das pesquisas de clima de 10,46% em 2008 para 38,61% em 2009.

Referências

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas** – estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração**. Brasília, Cadernos MARE da reforma do Estado. v. 3, p. 1-42, 1997.
- FERREIRA, D. V. de A. R. S.; ABREU, N. R. de. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional**. Revista Fae Business. n.3, set. 2002.
- Informativo da intranet do Instituto - Gestão de Comunicação Institucional – GCI, nov 2009
- LUZ, R. S. **Gestão de Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.
- MARTINS, S. S. **A remuneração variável como um modelo de incremento da competitividade: uma experiência no setor moveleiro**. UFMG/FACE/CEPEAD. Anais do 21º ENANPAD, 1997.
- MAZZILLI, C; CARVALHO NETO, C. B. **ANÁLISE DO INCENTIVO SALARIAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA: uma abordagem Dejouriana**, 1999.
- MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.
- Regime jurídico Único (RJU) – Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990.

REIS NETO, M. T. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho.** Minas Gerais: (Tese – Doutorado em Administração), 2004.

RITO, P. **O sistema de recompensas – remunerações e benefícios.** Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 21/02/2010.

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

_____. **Cultura organizacional e desempenho:** pesquisa, teoria e aplicação. 1ª ed. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

Sítio do servidor Público MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - **GANHOS DO FUNCIONALISMO NO GOVERNO LULA**, 28/03/2008 - http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias08/080228_governo_lula.htm acesso em 21 de fevereiro de 2010.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

motivação suficiente. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/05/14/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente>. Acesso em: 11/11/2007.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

TERRIBILI FILHO, A. **Salário alto não é** ALBUQUERQUE, L. G.. **Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.** Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1982.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.