

CLIMA ORGANIZACIONAL – Um Estudo Sobre Aspectos Motivacionais em uma Repartição Pública

Priscila Pereira Cavalcanti Silva

e-mail: priscila.cavalcanti.silva@gmail.com

Programa de MBA da Anhanguera de Sorocaba

Claudio José Stefanini

e-mail: claudio.stefanini@hotmail.com

Programa de Doutorado em Administração da FEI/SP e Professor da Universidade Anhembi Morumbi

RESUMO

As empresas estão em constante mudança e para que possam mostrar um diferencial, devem estar atentas a essas mudanças. No centro dessas mudanças estão as pessoas desta organização, ou seja, os colaboradores. Motivar os colaboradores e diminuir os conflitos existentes dentro da organização é um objetivo que o gestor de pessoas deve ter em mente dentro da empresa. Cada pessoa da organização tem sua própria personalidade, ela é única e administrar uma organização feita por pessoas é tarefa das mais desafiadoras para o gestor de pessoas. O desafio é ainda maior quando se trata de servidores públicos, pois estes muitas vezes tem que conviver com um plano de carreira desigual e favoritismos devido a militâncias políticas. Cada colaborador tem seus objetivos individuais e muitas vezes por conta deles aparecem os conflitos organizacionais. Neste artigo, existe uma pesquisa chamada Q12 que foi aplicada na Câmara Municipal de uma cidade do interior de São Paulo para aferir o clima organizacional da mesma.

Palavras-Chave: Clima Organizacional, Motivação.

ABSTRACT

Companies are constantly changing. In order to still show the difference, they need to be aware of these changes. At the center of these changes are the people (or employees) in this organization. Motivating employees and reducing conflicts within the organization is a goal that a manager must have in mind within the company. Each person in such organization has its own personality, is unique. Managing an organization made by people is the most challenging task for a manager. The challenge is even greater when it comes to public services, as they often have to live with a career plan uneven due to favoritism and political militancy. Each employee has their own individual goals and often stand on their behalf on any organizational conflicts. In this article, there is a survey called Q12 that was applied in the City Council of the city of São Paulo to assess the organizational climate all the same.

Keywords: Organizational Climate, Motivation.

1. INTRODUÇÃO

No atual mundo corporativo, onde tudo é apresentado com complexidade e rapidez, podemos observar o indivíduo e a importância do seu papel dentro das organizações. O indivíduo é único em sua maneira de agir, trabalhar, se relacionar com outros indivíduos no cenário profissional e gerenciar se torna cada dia uma tarefa mais complexa.

Cada vez mais vemos que existe a necessidade do gestor de pessoas estarem atento ao clima organizacional da empresa, pois sabemos que tal profissional influencia diretamente na produtividade dos colaboradores.

Podemos dizer que a motivação do colaborador/servidor está relacionada com o clima organizacional, onde a motivação se refere apenas a um indivíduo e o clima organizacional refere-se a organização como um todo. É a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento” (SEGREDO PERES, 2011).

O presente artigo mostrará como a motivação do colaborador da Câmara Municipal de uma cidade do interior do estado de São Paulo pode ser afetado pelo clima organizacional e também como mantê-lo de forma harmoniosa, tendo colaboradores / servidores leais e que agreguem valores para a empresa.

O objetivo do tema é verificar até que ponto o clima organizacional afeta a motivação dos servidores da Câmara Municipal e como a motivação pode ser afetada quando não existe uma boa gestão do clima.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo fácil de ser analisado pois cada empresa conta com diferentes tipos de pessoas e cada organização é uma, com seus problemas para serem resolvidas dentro delas.

Existem algumas definições que alguns estudiosos fizeram a respeito do clima organizacional:

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1996, p.5)

“Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” (LUZ, 2007,p.12)

Com base nos conceitos apresentados, pode-se identificar que a idéia de clima organizacional é bem parecida e que é de grande importância para os colaboradores da empresa a satisfação das pessoas que trabalham na organização. O ambiente que estes colaboradores trabalham pode mudar muito de um momento para o outro, devido ao grau de satisfação ou motivação que os mesmos se encontram.

3. MOTIVAÇÃO X CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2007), o clima organizacional tem grande relação com a motivação das pessoas que trabalham na organização. Quanto mais o colaborador estiver motivado, maior será o nível do clima organizacional. O oposto também ocorre: Se o colaborador estiver desmotivado, o nível do clima organizacional também cai.

As pessoas estão em constante mudança e isso traz também mudanças para dentro das empresas, pois são as pessoas que as constituem, por isso é necessário que o gestor de pessoas esteja sempre muito atento ao seu colaborador para identificar possíveis problemas que ocasionam à desmotivação e conseqüentemente a queda de produtividade.

Infelizmente em nosso país a motivação do servidor público é muito baixa; ele conta com a estabilidade ao seu favor mas a administração pública na maioria das vezes não avalia o clima organizacional e esta atitude já é chamada por muitos de “gestão avestruz” que, para não enfrentar os problemas que surgem, escondem a cabeça imaginando que, assim, estará evitando a realidade.

Um fator que precisa ser bem administrado é a política de plano de carreira dentro do serviço público para que o servidor tenha a motivação e conseqüentemente uma melhoria contínua em seu trabalho. A maioria dos profissionais, independentemente de serem colaboradores de empresas públicas ou privadas almejam uma colocação melhor dentro da empresa e isso acaba trazendo satisfação e orgulho pelo serviço que fazem. O profissional que tem orgulho, satisfação e motivação em seu ambiente profissional conseqüentemente cria um ótimo clima organizacional.

Clima organizacional é a maneira que os colaboradores interpretam as políticas, usos e costumes praticados na organização e o quanto estes colaboradores vêem suas aspirações profissionais realizadas pela empresa. Quanto mais as empresas realizarem as aspirações dos colaboradores, mais motivados eles estarão para trabalhar e conseqüentemente gerar lucros para esta organização.

A motivação não é algo que tem uma fórmula pronta ou algo que está igual todos os dias para todas as pessoas. Motivação vem de cada pessoa, onde muitas vezes não são apenas os fatores internos da organização que mandam, mas sim tudo aquilo que o colaborador vivencia fora dela e traz para dentro da empresa.

“Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.(Vergara, 2003, p. 42)

Não existe um clima organizacional único. Cada pessoa vê a empresa que trabalha de maneira diferenciada. Muitas vezes, atitudes tomadas pela chefia são vistas com bons olhos por alguns e com maus olhos por outros, pois tudo depende da motivação e aspiração pessoal de cada um.

3.1. Teorias Motivacionais

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa motivo para ação. É um processo psicológico que determina a predisposição, a direção e a persistência do comportamento.

Na antiguidade, os filósofos afirmavam que o comportamento das pessoas baseava-se nos princípios do hedonismo onde a dor deveria ser minimizada e o prazer maximizado.

A motivação é individual e é multifacetada tendo necessidades, incentivos e motivos.

Segundo a teoria de Kurt Lewin o comportamento das pessoas é resultante de diversos fatores que existem no ambiente que a pessoa vive e esse conjunto de fatores constitui uma relação dinâmica e de interdependência, o qual ele chama de campo psicológico.

“A forma de se alcançar o sucesso consiste em ter uma meta clara e definida a alcançar, ter os meios necessários para atingir os objetivos e aplicar todos os recursos disponíveis” (LIMA, 2004, p.92)

Leon Festinger fala que as pessoas buscam atuar de forma a ter consistência entre suas convicções e seus atos. Se a pessoa tem determinado valor e age de maneira contrária diz-se que existe uma inconsistência de pensamento que não é tolerada pela própria pessoa e quando isso acontece a pessoa está motivada a reduzir o conflito existente.

Chris Argyris diz na Teoria da Maturidade que uma pessoa acontece em um processo contínuo da imaturidade para a maturidade onde a pessoa imatura é dependente, não tem controle e nem confiança em si mesma e a que tem maturidade é controlada, confiante e ativa.

Maslow diz que a motivação dos colaboradores surge segundo as necessidades humanas dispostas em hierarquia de influência e importância. Nos mais baixos níveis da hierarquia estão as necessidades fisiológicas e no topo a auto-realização. Para subir para o próximo nível da pirâmide é necessário que a pessoa esteja satisfeita no nível anterior. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da hierarquia.

Desenvolvida através da Teoria de Maslow, a Teoria do psicólogo Clayton Alderfer, concorda que a motivação das pessoas pode ser medida através da hierarquia de necessidades, mas discorda dela em alguns pontos, pois acredita que as pessoas subiam e desciam da hierarquia e que existiam apenas três fatores para a motivação e não cinco, como Maslow afirmava, sendo eles: necessidade existencial, de relacionamento e de crescimento.

Para Alderfer, poderia existir uma regressão quando uma necessidade mais elevada não fosse satisfeita e também que mais de uma necessidade poderia ser satisfeita de uma única vez.

Frederick Hertzberg é o autor da Teoria dos Dois Fatores e dividiu os resultados de desempenho dos trabalhadores em higiênicos e motivacionais:

- Higiênicos - São aqueles que se referem ao colaborador enquanto trabalha: Salário, Cultura da Organização, Políticas da Empresa, Supervisão, Segurança, Oportunidades Existentes.

- Motivacionais - são aqueles relacionados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização: Satisfação, Reconhecimento, Sucesso, Responsabilidade.

Os fatores motivadores uma vez satisfeitos, conduzem ao aumento da satisfação do trabalhador.

Mc Gregor fala na teoria X sobre um profissional mecanizado que apenas trabalha para se manter, ter dinheiro e evita qualquer tipo de responsabilidade. Já a teoria Y é totalmente oposta onde o profissional desempenha suas funções com satisfação e são criativas e competentes.

Na teoria de David McClelland, psicólogo americano, ele descreve três necessidades específicas na teoria da motivação pelo medo e/ou êxito: poder onde se exerce influência, afeto onde deve-se relacionar afetuosamente e cordialmente e realização onde é preciso competir como uma forma de auto-avaliação.

Stacy Adams diz na Teoria da Equidade que a recompensa deve ser proporcional ao esforço feito para a realização das tarefas propostas. Nesta teoria o autor nos fala que o colaborador espera receber de maneira justa um salário compatível com seus esforços dentro da organização. A avaliação dos colaboradores é feita através da remuneração das outras pessoas que desenvolvem tarefas semelhantes.

De acordo com Harvard Skinner, na teoria do reforço o comportamento das pessoas deve ser influenciado através da recompensa dos comportamentos desejados. De grande importância é o reforço, pois é o reforço que provoca a aprendizagem.

Na teoria das expectativas que foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, ele diz que a motivação de uma pessoa vem de encontro com os objetivos que ela tem. Quanto maior o objetivo a ser alcançado, maior será a motivação da pessoa para atingi-lo. O psicólogo também

diz que a motivação é nula quando não existem objetivos e nem expectativas para que o resultado seja atingido. Esta teoria foi criada devido a rejeição de Vroom pela teoria de Herzberg.

Observando as teorias analisadas, podemos dizer que o ser humano sempre acaba buscando por alguma recompensa pelo trabalho realizado e um reconhecimento pelo que fez, mesmo sabendo que na maioria das vezes o trabalho desenvolvido está dentro das atribuições do seu cargo.

3.2. Motivação no Serviço Público

Motivar o Servidor Público é uma tarefa mais complexa do que parece aos olhos de quem vê de fora uma repartição pública.

Motivar o colaborador de uma empresa privada é mais fácil pois normalmente as empresas contam com planos de carreira, benefícios e estratégias de gestão onde estão focados no colaborador pois isso significa mais produtividade quando ele está motivado e consequentemente o clima desta organização melhora significativamente.

Na empresa pública, as políticas de gestão de pessoas praticamente são inexistentes e quando se trata de governo municipal, por exemplo, as coisas tendem a ficar ainda mais complicadas pois o contato com o dirigentes políticos é mais fácil e direto. A Teoria da Equidade no serviço público municipal dificilmente consegue ser aplicada, pois as pessoas normalmente não são remuneradas por sua capacidade ou por oportunidades que obtém através de plano de carreira ou tempo de exercício do cargo e sim por favoritismo, devido a simpatia ou militância em algum partido político onde os melhores postos de trabalho normalmente são designados aos cargos de confiança das lideranças políticas do município.

Isso traz uma grande desmotivação ao servidor público concursado que mesmo estudando e tentando crescer dentro da organização ou repartição pública não consegue uma oportunidade para mostrar suas competências e habilidades para exercer um outro cargo que não seja aquele para o qual foi aprovado em concurso público.

Além do fator de favoritismo apontado acima, outras coisas desmotivam o servidor público, como por exemplo a falta de estrutura de trabalho adequada para o exercício de suas funções, como equipamentos informatizados que facilitariam o atendimento do contribuinte, ambiente com maior ventilação e/ou iluminação, hierarquia bem definida pela chefia, clareza nas ordens dadas pelo superior, dentre outras coisas.

Cada servidor é único e apenas um desses fatores apontados pode desencadear uma onda de desmotivação que pode provocar conflito na organização. Um servidor desmotivado

muitas vezes desmotiva seu colega que por sua vez desmotiva o outro. Esta total falta de motivação acaba afetando o cliente final do produto, ou seja, o contribuinte que vai até a repartição pública para ser atendido e não consegue muitas vezes ter seu problema solucionado e também não é tratado com cordialidade pelo servidor. Este contribuinte nada tem a ver com todo este processo interno de desmotivação, mas no final é ele o maior prejudicado pelos problemas internos da organização.

O servidor trabalharia mais determinado a prestar um serviço de qualidade à população com mais rapidez, atenção e cordialidade se estivesse motivado dentro de suas funções. Quando existe a motivação e o clima da organização está bom, tudo flui de maneira satisfatória e todos saem ganhando.

Fala-se até que as motivações estão em “crise” e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas e novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismos. (CODA, 1997, p. 95)

3.3. Satisfação no Ambiente de Trabalho

Spector (2003) define satisfação no trabalho como “uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Podemos dizer então que a satisfação é a intensidade que as pessoas gostam de seu trabalho e de estar no ambiente em que trabalham.

(...) a satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo com relação ao seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. (LOCKE apud CODA, 1986, p. 8)

Normalmente para medir o grau de satisfação dos colaboradores com seu trabalho nem é necessária a aplicação de questionários. Quando um colaborador está insatisfeito e o gestor/líder está atento é fácil sentir isso no funcionário. O colaborador insatisfeito quase sempre decai em produtividade. Se existe um laço mais estreito entre colaborador e líder, o diálogo por si só muitas vezes resolve o problema e conseqüentemente o grau de satisfação do funcionário aumenta.

Quando o líder apenas está focado no lucro que da empresa, ele acaba esquecendo do seu cliente interno e é aí que o grau de satisfação deste cliente cai e conseqüentemente a produtividade dele também.

4. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional nada mais é que o conjunto de tradições e valores de uma empresa.

As pessoas tendem a trabalhar melhor quando se identificam com a empresa, ou seja, com a sua cultura. Um colaborador que não se identifica com a cultura da organização e mesmo assim deseja continuar trabalhando nela provavelmente será um profissional desmotivado e isso afetará o clima organizacional da empresa.

Para saber como está o clima organizacional da empresa, existem vários métodos de pesquisa, como coleta de dados, reuniões de equipe, dinâmicas de grupo, etc. E como já sabemos que o clima organizacional está em constante mudança, estes métodos que acabamos de falar devem ser utilizados com frequência.

4.1. Porque as pessoas pedem demissão?

O tempo que passamos com nossos familiares é na maioria das vezes menor do que aquele que passamos com nossos colegas de trabalho. O ambiente de trabalho deveria ser sempre um lugar de harmonia e de facilidade no relacionamento com as outras pessoas mas o que vemos muitas vezes é um ambiente hostil e com um clima de muito estresse. As pessoas acabam pedindo demissão pois procuram no seu trabalho uma forma de realização e plenitude e como esta não é uma tarefa muito fácil começam a procurar de emprego em emprego essa tal realização.

Marcus Buckingham e Curt Coffman, da Gallup Organization falam no livro: *First, Break All the Rules: What the Greatest Managers do Differently* (Primeiro, Quebre Todas as Regras: O que os Maiores Gerentes do Mundo Fazem Diferente) que as pessoas pedem demissão por causa de seus chefes e não diretamente por causa do seu emprego. As pessoas esperam deles, como as crianças esperam de seus pais que eles sejam pessoas que estabeleçam expectativas consistentes e claras, que se preocupe com eles e valorize suas qualidades.

Um bom líder sabe que não se deve tratar os colaboradores de igual maneira, pois cada pessoa age de forma diferente, por isso é necessário tratar todos de maneira diferenciada. Veja bem, não se deve dar privilégios a um e não a outros, tratar uns de maneira super agradável e outros não. O que o bom líder deve fazer é saber que não está lidando com máquinas padronizadas e sim com pessoas que tem seus desejos, metas e anseios dentro da organização.

Fazendo uma analogia com jogos de dama ou xadrez, um bom líder tem que saber jogar damas e não xadrez, ou seja, no jogo de damas todos são de igual valor dentro da empresa

independentemente da função e não como em um jogo de xadrez onde cada peça tem um valor diferente. O colaborador sente-se motivado quando vê que mesmo com uma função que não seja de diretriz, ele sabe que seu papel tem extrema importância, como se fosse um corpo que mesmo tendo a cabeça ela não seria nada sozinha e que os pés também tem papel fundamental para a perfeita harmonia do todo.

5. METODOLOGIA

A Pesquisa de Clima Organizacional, também conhecida como PCO é o processo de coleta e análise de dados que serão utilizadas para o desenvolvimento de um diagnóstico referencial para a implementação de ações de melhoria ou de correção. A PCO é uma das mais importantes ferramentas para a gestão de pessoas e planejamento estratégico de recursos humanos. A PCO é de extrema importância pois mensura o nível de satisfação dos funcionários e conseguem ter uma idéia de como os eles se relacionam.

Por meio da pesquisa, pode-se identificar é a real percepção que os colaboradores tem da empresa e poderá ser feito através dos resultados do PCO um plano de melhoria contínua baseados nos anseios e colocações dos colaboradores.

A atitude da empresa em aplicar o PCO eleva o nível de motivação pois os colaboradores acreditam que através dele serão ouvidos e atendidos em suas solicitações. Pesquisas indicam que funcionários com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade/produtividade enquanto nas empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

Não existe um questionário de Pesquisa de Clima Organizacional padrão. Cada empresa deve criá-lo e adaptá-lo para que supram as necessidades da organização dentro da sua linguagem, cultura e realidade.

Buckingham e Coffman desenvolveram um questionário chamado Q12 que pode ser aplicado em qualquer empresa para aferir o clima organizacional da mesma. O questionário é composto por 12 perguntas onde o colaborador, em uma escala de 1 a 5 classifica se discorda ou concorda plenamente com as questões apresentadas. Quanto maior o resultado das questões apresentadas, maiores são os níveis de satisfação dos colaboradores.

A pesquisa foi desenvolvida na Câmara Municipal de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, onde foi distribuída a 20 (vinte) servidores da Câmara, lotados nos seguintes departamentos: Diretoria Administrativa, Diretoria Legislativa e Diretoria Financeira.

Depois da tabulação das informações conforme item 5.2 foi realizado uma análise de questão a questão viabilizando posterior cruzamento das informações.

Oliveira (1995), sugere ao responsável na elaboração do questionário de pesquisa de clima, as seguintes considerações:

- É importante focar nos comportamentos dos colaboradores;
- Uso restrito, breve e direto. Quando muito extensos diminui a eficiência da técnica, pois os sujeitos se desmotivam a dar respostas;
- Definir hipóteses a serem testadas, através do questionário (este é um modo, uma metodologia, e não um fim em si mesmo);
- Testar antecipadamente a elaboração das perguntas, construções adequadas das frases, para que estas sejam adequadas ao público-alvo, e sejam também de fácil compreensão;
- Orientar quanto ao sigilo, para que os sujeitos fiquem a vontade para dizer o que pensam;
- Questionários fechados geralmente são mais fáceis de tabular.

5.1. Descrição e Análise dos Dados

A partir da pesquisa de campo, obteve-se os seguintes resultados:

- **Estado Civil:** 75% dos entrevistados que responderam o questionário na Câmara Municipal são casados.
- **Escolaridade:** Dentre os 20 servidores entrevistados, 40 % têm Ensino Superior Completo e 35% estão com o curso de Graduação em andamento.
- **Tempo de Trabalho na Câmara Municipal:** Mais da metade dos servidores entrevistados (65 %) são colaboradores da Câmara há mais de quatro anos.
- **Sei o que esperam de mim no trabalho:** 35% dos servidores não sabem o que esperam dele no trabalho, mostrando assim uma grande falta de comunicação entre eles e a chefia.
- **Tenho materiais e equipamentos necessários para a execução de meu trabalho:** 55% dos servidores têm na Câmara Municipal equipamentos e materiais necessários para o bom desenvolvimento do seu trabalho.
- **No trabalho tenho condições de executar o que faço de melhor todos os dias:** Há um certo equilíbrio nas respostas dadas pelos colaboradores, com

certa vantagem onde eles dizem que não tem oportunidade de fazer o que fazem de melhor todos os dias.

- **Recebi reconhecimento ou elogio de meu trabalho nos últimos sete dias:** 45% dos servidores entrevistados não receberam nenhum reconhecimento ou elogio pelo trabalho prestado e sabe-se que essa é uma das causas da desmotivação que atinge o colaborador. A falta de contato entre chefia e colaborador afeta e muito a motivação e o clima da organização.
- **Meu supervisor ou alguém de meu local de trabalho se preocupa comigo como pessoal:** 30% dos entrevistados acreditam que as pessoas se interessam por ele como pessoa e 30% acreditam que não existe preocupação com ele como pessoa, apontando um equilíbrio entre os respondentes.
- **Há alguém em meu trabalho que me incentiva meu desenvolvimento:** 30 % dos entrevistados disseram que existe alguém dentro da organização que incentiva o seu trabalho. Em contrapartida, 30% das pessoas que responderam o questionário disseram não ter ninguém que incentiva o seu desenvolvimento dentro da empresa.
- **Minhas opiniões são levadas em consideração no meu trabalho:** 30% das pessoas responderam que suas opiniões não são levadas em consideração assim como 30% também disseram que não concordam e nem discordam desta pergunta.
- **A missão e os objetivos de minha empresa fazem com que sinta meu trabalho importante:** 35% dos entrevistados responderam que a missão da empresa em que trabalham faz com que eles sintam seu trabalho dentro da organização importante.
- **Meus colegas de trabalho estão preocupado em fazer um bom trabalho na empresa:** Nesta questão mostrou-se certo equilíbrio entre as respostas, mas os que concordam que seus colegas estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade são de 35 % dos entrevistados.
- **Tenho um dos meus melhores amigos no trabalho:** Na pergunta número dez, 55% dos entrevistados responderam que pelo menos um de seus melhores amigos trabalha com ele na mesma organização.
- **Nos últimos seis meses comentei com algum sobre meu progresso profissional:** 45% dos servidores que responderam o questionário disseram

que não comentaram com ninguém sobre o progresso que tiveram nos últimos 6 meses na empresa.

- **No ano que passou tive oportunidades de crescer e aprender no trabalho:** 40% dos servidores não tiveram oportunidade de crescer ou aprender no trabalho no ano que passou. Sabemos que isso causa grande desmotivação e queda da produtividade por parte dos colaboradores que sempre estão em busca de aprender e crescer.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda existe um longo caminho a percorrer quando falamos em clima organizacional e motivação dentro do serviço público municipal. Através deste artigo pode-se ver que os gestores de pessoas têm grande responsabilidade sobre o clima e a motivação dos servidores. É necessário que o servidor seja visto dentro da organização e reconhecido pelo trabalho desempenhado.

Quando o clima da organização e a motivação estão ruins, muitas vezes a qualidade do trabalho do servidor e conseqüentemente o desempenho de suas funções são afetados, como por exemplo, o atendimento aos munícipes que procuram a Câmara Municipal para serem atendidos.

Para que a motivação do servidor público esteja alta é necessário que o clima da organização também esteja bom, pois existe uma correlação entre estas duas coisas. Para que esta motivação ocorra é importante que este colaborador seja reconhecido pelas tarefas desempenhadas e que ele se sinta útil dentro da empresa, sempre sendo incentivado a fazer o seu melhor pelo bem da organização. Ele deseja que o seu superior o veja como jogador de damas, onde trabalha em sistema de igualdade e não como jogador de xadrez onde cada colaborador tem um valor diferente dentro da organização.

Através da aplicação do questionário Q12 pudemos ver profissionais qualificados para o exercício de suas funções e também prontos para uma ascensão dentro da Câmara Municipal mas devido favoritismo dentro do serviço público onde as pessoas são designadas para cargos maiores se tem alguma filiação partidária, o plano de ascensão de cargos para este servidor quase sempre fica comprometida.

Esta situação pode ser mudada, mas depende muito de melhores políticas e práticas para a área para que ocorra uma boa gestão de cargos e conseqüentemente o servidor possa ascender dentro da carreira pública.

REFERÊNCIAS

ALVARAES, A. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.albertoalvaraes.adm.br/>>. Acesso em 03 de fev. 2013.

BARALDI, P. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BERGAMINI, C; CODA, R. **Motivação e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

Buckingham, M; Coffmann, C. **Primeiro Quebre todas as Regras!**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDES, M. V; BATISTA, A. S; LEITE, M. A. N. **Endomarketing** – uma possibilidade nos serviços de saúde. Disponível em: <<http://www.ccs.uel.br/espacoparasaude>>. Acesso em 20 dez.2012.

GASPARETTO, L.E. **Clima Organizacional como Fator de Produtividade**. Disponível em: <www.bucater.com.br/artigos/Clima%20Organizacional.doc>. Acesso em 31 jan. 2013.

LIMA, L. A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas. São Paulo: Elsevier, 2004.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACEDO, I. I; RODRIGUES D. F; JOHANN M. E. P; CUNHA, N. M. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 7 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MORAES, E. Clima Organizacional. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/wp-content/themes/endeavor/downloads/artigos/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>. Acesso em 04 jan. 2013.

NADLER, D. A; GERSTEIN, M. S; SHAW, R. B. **Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

SEGREDO PEREZ, Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. **Educ Med Super**, Ciudad de la Habana, v. 25, n. 2, jun. 2011 . Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso>. accedido en 08 marzo 2013.

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