

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ESPERANÇA DO SUL – RS**

**SEARCH ORGANIZATIONAL CLIMATE: CITY CASE STUDY HALL OF NOVA
ESPERANÇA DO SUL-RS**

Andressa Delevati Gorski

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul, identificando os fatores que contribuem ou dificultam para a satisfação no trabalho e propondo a partir deles, sugestões. A metodologia utilizada foi de característica quali-quantitativa de abordagem exploratória descritiva, com embasamento na pesquisa bibliográfica, no estudo de caso e na pesquisa junto aos servidores efetivos, por meio de questionários. Para a análise dos dados, foram extraídas informações através dos questionários respondidos e tabulados através de planilha excel. Com os resultados levantados, foi possível concluir que a organização possui resultados satisfatórios na maioria dos aspectos avaliados, de uma forma geral os servidores estão satisfeitos em trabalhar na organização e sente-se realizados profissionalmente pelo trabalho que executam, existe um bom relacionamento entre os servidores com sua equipe de trabalho e superiores, consideram gostar do que faz e estabilidade no emprego os maiores fatores de motivação. Mas ainda existem outros a serem adequados/melhorados, pois os servidores estão muito insatisfeitos com os critérios utilizados para a promoção interna, sendo que salário somado a benefícios foi considerado entre os participantes, o fator de maior desmotivação.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão de pessoas, motivação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational climate of the actual servers of the City of Nova Esperança do Sul, identifying the factors that contribute to or hinder job satisfaction and proposing from them suggestions. The methodology was qualitative and quantitative characteristic of descriptive exploratory approach, with grounding in literature, in the case study and survey of actual servers, through questionnaires. To analyze the data were extracted information through questionnaires and tabulated through excel spreadsheet. With raised results, it was concluded that the organization has satisfactory results in most aspects evaluated, in general the servers are pleased to be working in the organization and sit performed professionally for the work they perform, there is a good relationship between servers with his team-workers and superiors, consider love what you do and job security the biggest motivating factors. But there are still others to be appropriate / improved because the servers are very unhappy with the criteria used for internal promotion, and salary plus the benefits was considered among the participants, the factor of greater demotivation.

Keywords: organizational climate, people management, motivation.

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional evidencia-se como atributo da organização, conforme a percepção de seus participantes. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional identifica-se como sendo umas das ferramentas mais adequadas para captar as diversas opiniões dos servidores acerca do seu ambiente de trabalho, seus fatores de satisfação e insatisfação, bem como auxiliar no que diz respeito às ações de gestão de pessoas, tanto no setor público quanto no privado.

Para Chiavenato (1999), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização estando este, relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim sendo, quando há elevada motivação entre os membros o clima se eleva resultando em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração, no entanto, quando há baixa motivação entre os membros o clima resulta em desinteresse, apatia, insatisfação podendo até chegar à agressividade.

A satisfação com o trabalho é uma atitude geral do indivíduo em relação ao trabalho que realiza, sendo construída a partir do somatório de diferentes elementos como: convivência com colegas e superiores, obediência a regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho, incentivos recebidos, reconhecimento de seus valores e atitudes, estilos de liderança, salários, possibilidades de desenvolvimento profissional, *feedback* recebido, tipo de trabalho realizado, benefícios, desempenho, recompensas e oportunidades recebidas.

Neste sentido, o clima organizacional, define o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento. Esta percepção pode ser formada por fatores externos e internos e pode ser traduzida por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”.

Baseando-se no exposto acima, cabe ressaltar que conhecendo as fontes de motivação dos trabalhadores é que a organização poderá esperar ganhos adicionais, efetuando assim uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer órgão/organização envolve o nível de motivação de seus colaboradores.

Seguindo esta linha de raciocínio, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul/RS, identificando os fatores que contribuem ou dificultam para a satisfação no trabalho e propondo a partir deles, sugestões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir serão apresentados alguns conceitos, teorias e autores utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, que darão ênfase aos estudos feitos sobre gestão de pessoas no setor público, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e motivação no setor público.

2.1. Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no serviço público consiste no planejamento, organização, direção e controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores (BERGUE, 2010). Como qualquer organização, as instituições públicas também recebem insumos, processam e geram produtos que podem ser bens ou serviços que estarão dispostos aos interesses da coletividade.

Ferreira *et al* (2008, p. 3) afirmar que:

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem

esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

Deve-se considerar também, que segundo Marconi (2005), no serviço público ainda se dá grande ênfase às funções relacionadas a tarefas administrativas de cunho operacional, como folha de pagamento, informações cadastrais e proposição de regulamentos, deixando em segundo plano algumas atividades estratégicas como as políticas de contratação, capacitação, qualificação, remuneração de servidores e o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com a organização.

De acordo com Ferreira *et al* (2008) o que parece faltar na gestão de recursos humanos, seja ela pública ou privada, é uma representação de cúpula que possa participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações. Situação que está mais próximo de acontecer nas empresas privadas, tendo em vista que ao menos já possuem departamentos estruturados de recursos humanos, por sua vez, na maioria das organizações públicas isso ainda é um desejo que parece distante.

Para uma boa Gestão de Pessoas em qualquer organização se faz necessário um bom clima organizacional, que influencia diretamente no ambiente e na motivação dos servidores.

2.2 Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2006, p. 273):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Dewes (2007, apud PORTO, 2013) também considera que o “clima organizacional” está associado à atmosfera da organização, que afeta a maneira como reagem e são influenciados os membros, que são fundamentais ao desenvolvimento das atividades, podendo refletir nos resultados da empresa seu estado psicológico. Sendo assim, não se pode pensar em produtividade e nem num ambiente psicológico saudável, sem diagnosticar também o clima da organização.

De acordo com Gasparetto (2008) nos dias atuais, as organizações buscam incessantemente a qualidade e melhoria da produtividade, buscando satisfazer, clientes, trabalhadores e gestores. Porém, a satisfação do cliente externo tem relação direta com a satisfação dos servidores em trabalhar na instituição, reduzindo os custos e aumentando a produtividade, tendo como consequência o bom atendimento ao cliente externo.

Pode-se notar que vários são os autores que concordam que para ser prestados serviços de qualidade, o clima organizacional é uma peça chave, tendo em vista que mantendo os servidores motivados num bom ambiente organizacional, consequentemente os mesmos executarão suas atividades com a melhor qualidade possível.

O clima organizacional é uma importante variável que reflete o comportamento dos indivíduos na organização, isto é, os atributos específicos desta, seus valores ou atitudes, que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 1995).

2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Bergamini (1997, p. 99):

A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracterizam uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, por base as opiniões de seus integrantes, quase um caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correção.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, sem comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais no momento da aplicação desse instrumento. A análise, o diagnóstico e as sugestões, resultantes da pesquisa, são importantíssimos para o sucesso de programas e de políticas internas para ajustar à melhoria da qualidade e conseqüentemente o aumento de produtividade (BISPO, 2006).

Para Gomes (2006), a pesquisa de clima organizacional, visa proporcionar a análise da organização em todo o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos empregados na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

Levando em conta as definições dos autores acima, é visível a importância da pesquisa de clima nas organizações, considerando que a partir dos resultados podem ser traçado estratégias para solucionar os problemas identificados na pesquisa, sendo um importante ponto de partida para mudanças e desenvolvimento organizacional. Por isso é sempre importante que se faça um *feedback* para os servidores, após a tabulação e análise dos dados, para que todos possam ver os pontos positivos e negativos da organização, caso isso não aconteça a veracidade da pesquisa será questionada pelos participantes.

2.4 Motivação no setor público

O setor público possui características particulares que influenciam diretamente na motivação para o trabalho de seus servidores.

A motivação das pessoas é diferente em algumas partes, na área pública em relação a esfera privada envolve-se de complexidade resultantes de características de natureza cultural, política, econômica, entre outras, que particularizam esse setor (BERGUE, 2010).

Para Rodrigues (2009), uma das características mais marcantes do setor público está na própria essência do trabalho prestado pelas instituições. Isto se deve pelo fato de que, os serviços prestados pelos servidores públicos são voltados para o atendimento das demandas de serviços apresentadas pela população. Sendo um fator de motivação para muitos destes servidores, pois eles se sentem úteis e gratificados por estarem trabalhando em prol da coletividade.

Sem dúvidas existem várias diferenças entre o setor público e a iniciativa privada, começando pela forma de investiduras nos cargos, sendo que no setor público se dá por meio de concursos públicos, além da diferença de planos de carreiras, benefícios, remunerações entre outros.

Coelho (2009, p.43), fundamenta esse aspecto ao fazer a seguinte colocação: “outra grande diferença entre os cargos do setor público e os empregos na iniciativa privada é que o estado confere aos seus servidores efetivos uma série de garantias inexistentes no mercado –

como a estabilidade e a irredutibilidade dos vencimentos”.

A possibilidade de aquisição da estabilidade constitui um dos principais traços que caracterizam os cargos públicos. Além disso, a remuneração é relacionada por realização pessoal ou profissional, *status* conferido pelo exercício do cargo, poder e segurança em função das condições de trabalho próprias do serviço público guiam o comportamento do indivíduo na organização (BERGUE, 2010).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada está classificada como descritiva, de abordagem quali-quantitativa, onde inicialmente levantou-se um estudo bibliográfico com pesquisa em livros, artigos, trabalhos acadêmicos, internet e, posteriormente foi feito um estudo de caso, com o intuito de obter informações por meio de questionários que foram aplicados aos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul.

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Como instrumento para a coleta de dados foi utilizado um questionário semi-estruturado com 20 perguntas, na sua maioria perguntas fechadas, e um espaço para o respondente colocar comentários, críticas ou sugestões. O mesmo foi aplicado para todos os servidores efetivos da prefeitura, totalizando 146 questionários, sendo que foi retornado ao pesquisador 92 questionários respondidos.

Com tal instrumento, foi possível conhecer as percepções dos servidores efetivos conforme algumas variáveis organizacionais, como ambiente de trabalho; comunicação; gestão de pessoas; liderança; motivação; incentivo e reconhecimento; relacionamento interpessoal; remuneração e benefícios; tomada de decisão; trabalho em equipe, etc.

Para a análise dos dados, foram extraídas informações através dos questionários respondidos e tabulados através de planilha excel, a fim de se chegar ao resultado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados alguns dos resultados do questionário aplicado com os servidores efetivos sobre o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul, RS.

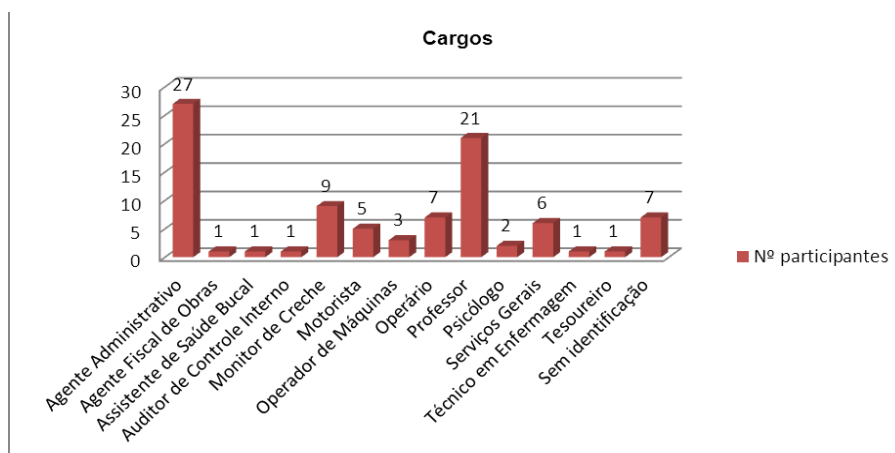


Gráfico 1 - Cargo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Conforme o resultado da pesquisa, em análise ao gráfico 1, sobre o cargo dos participantes, observou-se que 27 são agentes administrativos, 21 são professores e o restante se dividem nos demais cargos com menor participação no estudo.

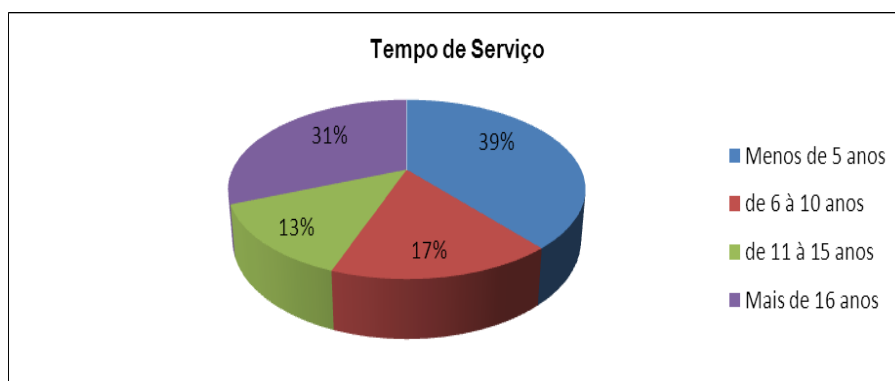


Gráfico 2 - Tempo de Serviço
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico 2, é possível identificar que 39% dos colaboradores têm até 05 anos de serviço, 31% mais de 16 anos, e os servidores entre 06 à 10 anos representam 17% dos participantes, e 13% são os que tem entre 11 a 15 anos de organização.

Considerando o percentual de 31% dos participantes estarem a mais de 16 anos no serviço público, esse fator pode trazer pontos positivos e negativos dentro da organização.

Positivos, pois com a experiência adquirida, esses servidores, em suma, teriam maior facilidade em resolver problemas existentes na organização, porém em contra partida surgem pontos negativos como, por exemplo, comodidade, desmotivação em relação a atividades repetitivas durante todo esse tempo, se tornando de baixa produtividade seu trabalho.

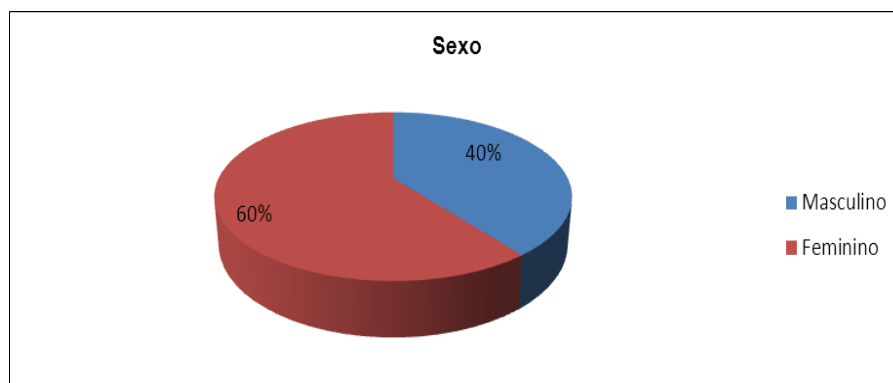


Gráfico 3 - Sexo dos participantes
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Com relação ao gênero dos 92 participantes, 40% masculino e 60% feminino, fica clara a predominância das mulheres, conforme está registrado no gráfico 4.

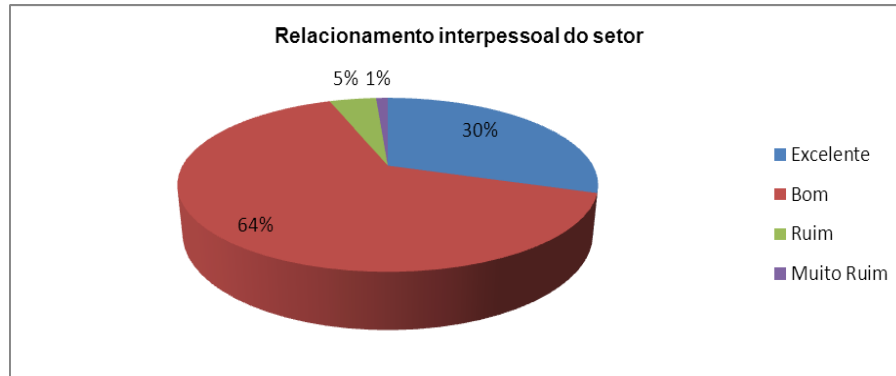


Gráfico 4 - Relacionamento interpessoal do setor
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico 4, é possível perceber que 94% dos participantes consideram o relacionamento entre as pessoas de seu setor excelente (30%) e bom (64%), um ótimo índice que demonstra a boa convivência entre os colegas de trabalho.

Levando em conta que um bom relacionamento interpessoal fortalece o ambiente de amizade, de integração, fatores como comunicação, influenciam positivamente, tornando o clima organizacional agradável e gerando comprometimento por parte dos servidores.

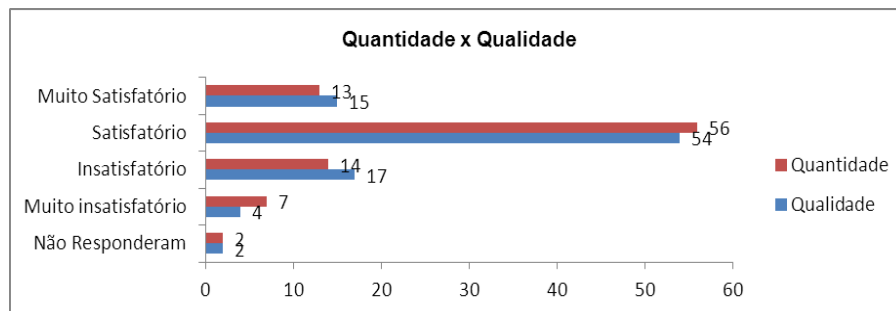


Gráfico 5 - A quantidade x qualidade de treinamento que vem recebendo
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico 5, foi possível comparar as respostas dos participantes sobre a quantidade e a qualidade dos treinamentos que vem recebendo, nota-se que existe uma igualdade nas respostas, são 69 os participantes que consideram tanto a qualidade quanto a quantidade muito satisfatório ou satisfatório, e 21 consideram esses mesmos aspectos insatisfatório ou muito insatisfatório, o que comprova que a grande maioria estão satisfeitos com a quantidade e qualidade dos treinamentos, ponto bastante positivo, considerando que os treinamentos são instrumentos que aprimoram os conhecimentos dos servidores, e devem sempre primar a qualidade dos mesmos.

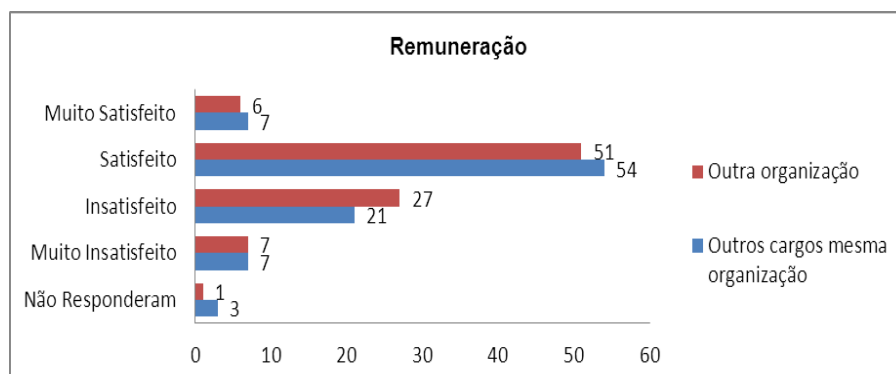


Gráfico 6 - Remuneração em relação a outros cargos ou de outras organizações
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico 6 é notável o equilíbrio quando perguntado aos participantes referente a remuneração entre outros cargos da mesma organização e de outras organizações, somam 57 os que consideram a remuneração em relação a outras organizações, satisfatório ou muito satisfatório, 61 os que consideram o mesmo relacionado a outros cargos da mesma organização, porém deve ser ressaltado que somam 34 o total de insatisfeito ou muito insatisfeitos, em relação a remuneração de outras organizações e 28 em relação a outros cargos da mesma organização, um índice bastante considerável, sendo que fato que deve ser verificado com maior cautela para entender os motivos e intervir para uma maior satisfação dos servidores.

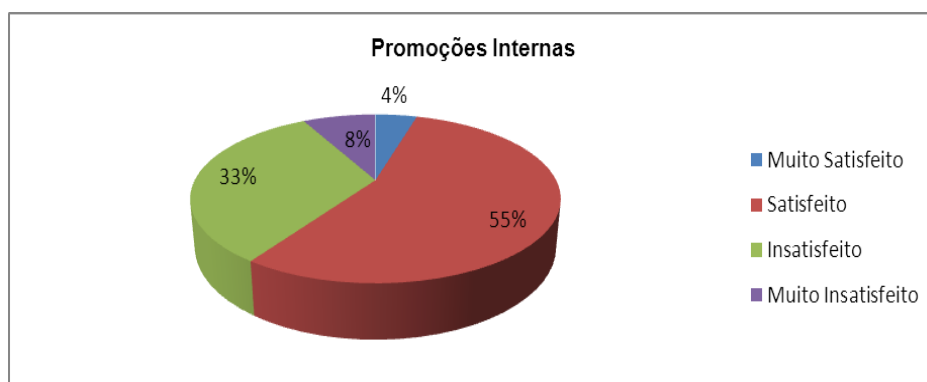


Gráfico 7 - Em relação aos critérios utilizados para promoções internas
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Avaliando o gráfico 7, chegamos a questão de maior insatisfação dos servidores participantes, quando perguntados quanto aos critérios utilizados para promoções internas, apresentou-se um índice bastante elevado de insatisfação, sendo que apesar de 59% estarem muito satisfeito ou satisfeito, somam 41% os insatisfeitos e muito insatisfeitos, isso tudo se deve pelo fato da organização, ter apenas plano de carreira pelo tempo de serviço, o que desestimula os servidores, principalmente de cargos de nível médio buscarem aprimoramento nos estudos, tendo em vista que não terão nenhuma gratificação vindo da administração, não são pouco os casos onde servidores ocupantes do mesmo cargo tem diferença salarial, muitas vezes um pós graduado auferir vencimentos inferiores a outro que possui apenas ensino fundamental completo, que foi beneficiado pelo fato de estar a mais tempo na função, dentro os insatisfeitos predomina servidores que possuem ensino superior ou especialização.

Levando em conta os números resultantes da pesquisa, a organização deveria reavaliar os critérios das promoções internas, incluindo se possível a mudança de nível, também, por meio de qualificação dos servidores e não somente por tempo de serviço, com isso o interesse de continuar estudando aumentaria, juntamente com os benefícios trazidos para a organização de um servidor mais capacitado para os desafios das atividades.

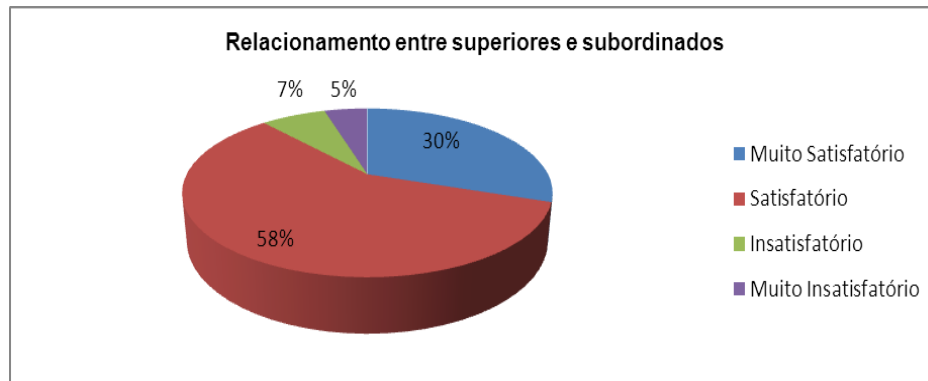


Gráfico 8 - Relacionamento entre os superiores e subordinados
Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do gráfico 8, ficou evidente o bom relacionamento entre superiores e subordinados, sendo que 58% estão satisfeitos com esse relacionamento, 30% muito satisfeito, e somam apenas 12% os que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, esse índice reflete em um maior engajamento da equipe, tendo em vista a relação harmoniosa e horizontal entre níveis hierárquicos diferentes.

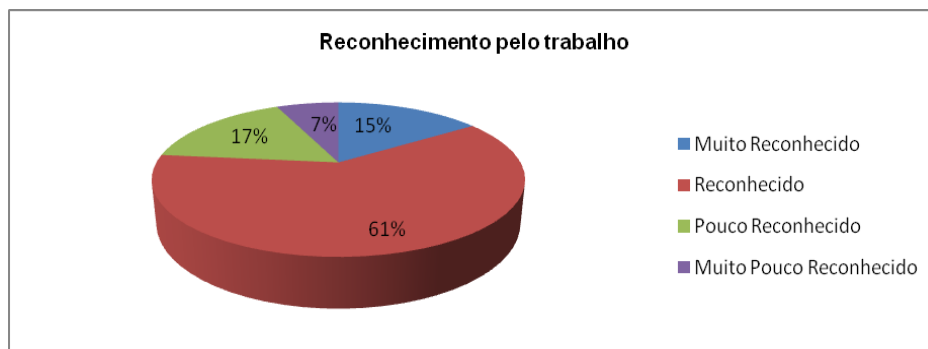


Gráfico 9 - Reconhecimento pelo trabalho que executa
Fonte: Dados da Pesquisa. 2015.

No gráfico 9, é possível identificar que 61% dos participantes se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam, 15% muito reconhecido, 17% pouco reconhecido e 7% muito pouco reconhecido, apesar de predominar um índice positivo, há um considerável índice negativo, sendo que totalizam 24% os que se sentem pouco ou muito pouco reconhecido.

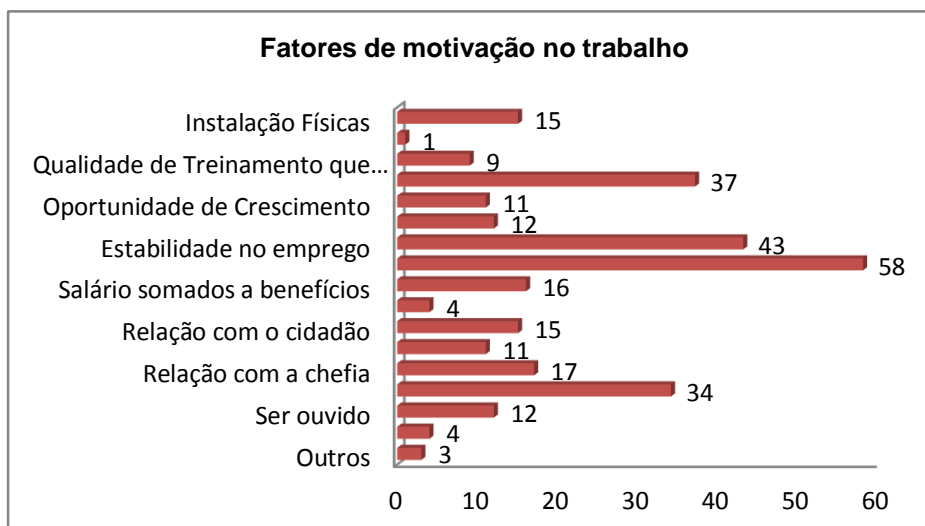


Gráfico 10 - Fatores de motivação no trabalho
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico acima, verificamos que gostar do que faz foi considerado entre os participantes, o maior fator de motivação no trabalho, sendo citado 58 vezes, após vem estabilidade no emprego que foi citada 43 vezes, integração da equipe de trabalho vem logo após citada 37 vezes, e ser valorizado e reconhecido pelo que faz 34 citações, sendo esses os fatores citados mais vezes pelos participantes.

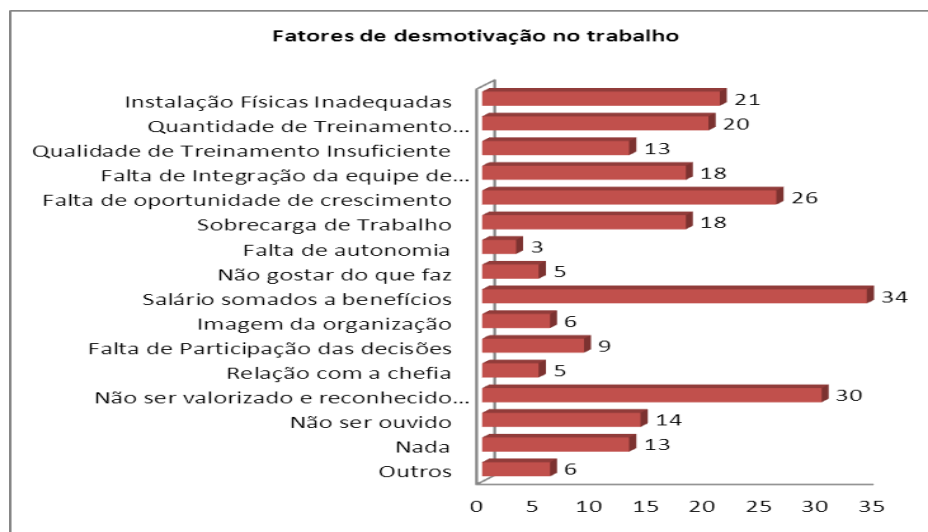


Gráfico 11 - Fatores de desmotivação no trabalho
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No gráfico 11, quanto aos fatores de desmotivação, o mais citado foi salário somados a benefícios com 34 citações, logo após não ser valorizado e reconhecido pelo que faz com 30, falta de oportunidade de crescimento 26, instalações inadequadas 21, quantidade de treinamento insuficientes 20, seguido de outros fatores menos citados.

No comparativo entre os gráficos 10 e 11, concluímos que o maior ponto de motivação é gostar do que faz, e desmotivação, salários somados a benefícios, o que vem de encontro com a grande insatisfação dos servidores quando questionados sobre os critérios de promoções internas.

5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho expôs a importância do clima organizacional em uma organização pública, propondo melhorias e sugerindo plano de ações que possam auxiliar de uma forma geral no melhor relacionamento e motivação dos servidores da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul.

O plano de ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É o momento importante para a organização repensar sobre suas políticas, identificando e realizando as mudanças necessárias. O plano de ações desenvolvido tem por finalidade apresentar melhorias e possíveis novos caminhos para uma melhor satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul, está demonstrado no quadro abaixo.

Metas	Objetivos	Ações
1. Melhorar qualidade de treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Focar em cursos de conhecimentos específicos para os servidores; - Capacitar para melhor desempenho das atividades delegadas aos mesmos. 	Aumentar parcerias para realização de cursos.
2. Possibilitar que os servidores participem mais com ideias e sugestões	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer levantamento das necessidades, buscar sugestões de melhoria, críticas e sugestões de cada setor melhorando a comunicação; - Incentivar a gestão participativa dos servidores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar canal de sugestão, onde cada setor eleja um representante; - Realizar reunião mensal, entre gestores e representantes, para discutir sobre as sugestões. - Publicar em murais, feedback das solicitações dos servidores.
3. Incluir no plano de carreira, promoção por qualificação	- Incentivar os servidores a seguirem se capacitando, alterando o nível não somente por tempo de serviço, mas também por qualificação.	- Reformular plano de carreira municipal.

Quadro 1: Plano de Ações

Fonte:

Elaborado

pela

autora,

2015.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciam o clima organizacional na Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul, através dos fatores como ambiente de trabalho, relacionamento entre colegas e superiores, reconhecimento, treinamentos, comunicação, remuneração entre outros.

O clima organizacional observado é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

Com base nas informações obtidas, que devem servir para a organização analisar como os colaboradores percebem o clima organizacional, com o objetivo de influenciar a motivação dos mesmos, identificou-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional de forma geral encontra-se positivo.

Assim, das variáveis analisadas, o bom relacionamento entre colegas e superiores, foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipe e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas.

Gostar do que faz, foi considerado o fator de maior motivação pelos servidores, sendo a estabilidade no emprego o segundo fator de motivação, já salários somados a benefícios apresentou o maior fator de desmotivação.

Contudo, quanto aos critérios de promoções internas, nos deparamos com maior índice de insatisfação, não contemplando plenamente as expectativas dos servidores, sendo assim, um objeto de atenção para a organização.

As variáveis como remuneração apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional.

Contatou-se que o reconhecimento pelo trabalho que executa influencia diretamente no clima da mesma de forma parcialmente positiva, podendo ser trabalhado para elevar a motivação dos servidores.

Vale ressaltar, que outros elementos também contribuem para um clima agradável e não somente os aspectos organizacionais, os elementos presentes no dia-a-dia dos colaboradores são relevantes nas disposições de trabalho.

Sendo assim, concluímos que o estudo contemplou seu objetivo principal, trazendo a análise dos resultados e identificando os fatores que contribuem ou dificultam para a satisfação no trabalho dos servidores, podendo a administração através deles, rever suas políticas, fazendo ajustes viáveis para promover um melhor clima organizacional, considerando sempre a pesquisa de clima como um instrumento de suma importância, pois é através dela que se pode analisar os efeitos dos fatores internos e externos que influenciam de forma positiva ou negativa a relação entre a organização e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

_____. **Comportamento Organizacional**. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima Organizacional**, 2006.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COELHO, Ricardo Correa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

DEWES, F. **Comportamento Organizacional: Temas Selecionados**. Taquara: FACCAT, 2007.

FERREIRA, M. R. de L.; GOMES, F. P.; ARAUJO, R. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. EnAPG, 2008.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, M. A. V. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em: 13 de maio de 2015.

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

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: LEVY, Evelin e DRAGO, Pedro A., orgs., *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. Edições Fundap. São Paulo, Brasil, 2005.

PORTO, Luísa Benedetti Ortiz. **Relação entre clima organizacional e o desempenho da Organização**. Porto Alegre, 2013. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/97132>>. Acesso em: 23/04/2015.

RODRIGUES, Weslei Alves. **A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro**. Belo Horizonte, 2009. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec.

