

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Diele Pereira Vieira¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este artigo apresenta a importância do clima organizacional como fator de motivação em uma instituição pública, a qual se apresenta como um desafio para o gestor público, configurando-se no motivo de transformação do ambiente e exigindo competências técnicas e variáveis, que formam o comportamento humano. O objetivo deste trabalho é avaliar o clima da organização em estudo e identificar fatores que afetam a motivação. Verificou-se que a desmotivação dos colaboradores está relacionada à carência de melhorias em áreas primordiais para a organização como também no relacionamento dos colaboradores e na sobrecarga de funções. Os principais resultados foram a identificação dos elementos desmotivadores na área de recursos humanos, na gestão da instituição e com os próprios colaboradores além de falhas na área de treinamentos técnicos e cursos de aperfeiçoamento, propondo soluções para esses problemas e auxiliando a organização em todas as áreas de trabalho e compreendendo a influência de possíveis comportamentos desviantes no que diz respeito à motivação e ao clima. As principais metodologias utilizadas foram da pesquisa bibliográfica, observações in loco e entrevistas informais.

Palavras-chave: Motivação. Gestão de pessoas. Clima organizacional.

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A MOTIVATION FACTOR IN A PUBLIC INSTITUTION

ABSTRACT

This article presents the importance of the organizational climate as a motivating factor in a public institution, in which it's a challenge for the public manager, being the reason to transform the environment, demanding technical and variable skills that form human behavior. The objective of the research is to evaluate the climate at study organization and identify factors that affect motivation. It was verified that the demotivation of the collaborators is related to the methods like lack of improvements in areas primordial for the organization as well as in the relationship of the collaborators and overload of functions. The main results were the identification of the demotivating elements in the area of human resources, in the management of the institution and with the collaborators themselves, as well as failures in the area of technical training and improvement courses, proposing solutions to these problems and assisting the organization in all areas of work and understand the influence of possible deviant behavior in relation to motivation and the climate. The main methodologies used were bibliographic research, in loco observations and informal interviews.

Key words: Motivation; People management; Organizational climate;

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional e a motivação são elementos extremamente importantes para o contexto organizacional. O clima adequado no ambiente de trabalho é um fator relevante na satisfação dos colaboradores e está diretamente relacionado com a cultura da organização, assim como a motivação está baseada nas principais forças que movem as pessoas e suas diferentes dimensões.

Deste modo, o propósito deste trabalho é identificar fatores desmotivadores e buscar soluções para reduzir tais problemas, garantindo assim, aumento no desempenho, engajamento e reconhecimento dos colaboradores.

O estudo em questão apresenta como justificativa a necessidade da revisão dos métodos de treinamento, capacitação, reciclagem profissional, como a incorporação de programas para desenvolver habilidades e aspectos comportamentais. Uma das dificuldades da organização em análise é a sobrecarga de funções que acarreta em diversos problemas, gerando assim a desmotivação dos colaboradores, devido à pressão para realização de determinadas tarefas, aumentando assim o nível de estresse.

O objetivo geral deste artigo é avaliar o clima da organização em análise é identificar fatores que afetam a motivação, com os objetivos específicos de apresentar e propor melhorias e soluções, analisar o grau de relacionamento interpessoal e principais entraves para a melhoria do ambiente organizacional.

As principais metodologias utilizadas no desenvolvimento deste artigo foram observações *in loco*, entrevistas informais com colaboradores da organização e referências bibliográficas.

Este artigo explana os fatores desencadeantes da desmotivação dos colaboradores em uma instituição pública, salientando a necessidade de incrementar ações motivacionais, pois a motivação visa manter o grau de comprometimento dos colaboradores, possibilitando maior envolvimento nas atividades relacionadas à aprendizagem e desempenho.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no referencial teórico, foram abordados conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e motivação. No capítulo referente ao tema ou problema foi realizada uma breve descrição da história da organização, assim como serviços prestados, concorrentes e demais informações de relevância para o desenvolvimento da pesquisa e, através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, foram evidenciados os problemas encontrados na organização. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema, foram destacados os problemas e sugestões de melhoria baseados na observação *in loco*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo globalizado, as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e o fluxo de informações é extremamente veloz, daí surge à necessidade de dar maior importância para seus recursos humanos. No entender de Chiavenato (2003, p. 107):

Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. [...]. O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais

participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes.

Nesta lógica, a gestão de pessoas torna-se essencial para o alcance de objetivos organizacionais. Segundo Bergue (2007, p. 18): “Gestão de pessoas no setor público é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Para uma boa gestão de pessoas é essencial a observância do clima organizacional, de acordo com Luz (2005, p. 12): “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

Para melhor entendimento do conceito de clima organizacional faz-se necessário compreender o que é cultura organizacional. Para Srour (2005, p. 231): “A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. [...], constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros.”

A cultura tem um papel importante sobre as pessoas, representa um sistema de comportamentos como explicita Schein (2009, p. 01):

Cultura organizacional é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Conforme os autores citados acima, o clima organizacional é um fator que afeta os níveis de motivação. Stadler (2014, p. 62) enfatiza que:

O clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Ele tem relação direta com: motivação, lealdade, colaboração, identidade, interesse, aptidão para realizar o trabalho, facilidade nas comunicações, relacionamentos interpessoais, sentimentos e emoções. [...], o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido em uma empresa, pois este influencia os comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente.

A motivação dos colaboradores é fundamental para qualquer organização, quando ela motiva seus colaboradores, eles trabalham satisfeitos e acabam produzindo mais. De acordo com Robbins (2005, p. 132): “Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

A motivação é concebida como um processo intrínseco às pessoas como salienta Bergamini (2009, p. 85): “A predisposição motivacional para desenvolver algumas atividades tem como base um conjunto de necessidades naturalmente instaladas no interior de cada um.”

A percepção do colaborador a respeito de seu ambiente de trabalho influencia o comportamento e afeta o desempenho da organização, como ressalta Knapik (2012, p. 148):

A motivação é um fator interno, é uma necessidade intrínseca, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes a ação. Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução de custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo (faltas ao trabalho) e *turnover* (rotatividade de funcionários). [...] motivar não é um fato isolado, mas um processo que envolve diversas variáveis.

Devido às complexidades da gestão pública é essencial que seus servidores estejam motivados no desempenho de suas atividades, conforme destaca Teixeira; Tereza (2017, p. 145):

Na gestão pública, os líderes das organizações devem estar motivados a utilizar ferramentas para superar os desafios do trabalho oriundos das legislações que norteiam os servidores públicos. É recomendável que adotem os ensinamentos das teorias modernas de administração. O servidor, muitas vezes sente-se desmotivado porque, independente da entrega, o plano de carreira no setor público não oferece grande estímulos para os que vão além, ou seja, o profissional engajado não será diferenciado do profissional médio.

Para gerir pessoas, tanto no âmbito público quanto no privado, é necessário lidar com diferentes personalidades. Por isso a importância do papel do gestor na motivação do servidor, para identificar possíveis variáveis capazes de influenciar o comportamento e o desempenho da organização.

3 CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A história do Corpo de Bombeiro Militar de Lages tem seu início ligado ao grande número de incêndios florestais e em edificações, que eram comuns face ao crescimento populacional e a inexistência de trabalhos preventivos, tendo como fato marcante de sua gênese o sinistro ocorrido na indústria Madeireira Sibisa, que teve suas instalações completamente dizimadas por um grande incêndio, aliado a outro fato curioso e lamentável. No interior da empresa encontrava-se o único veículo de combate a incêndio ABT (Auto Bomba Tanque) da região, pertencente ao 2º Batalhão Rodoviário.

O Corpo de Bombeiros Militar é um órgão da administração direta do governo do estado, é uma instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública. Apesar de ter sua história sedimentada sobre o tradicional serviço de combate a incêndio, desde sua

criação amplia gradativamente a relação de atividades oferecidas à população, se concentrando na prestação de serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, combate a incêndio, busca e salvamento de pessoas e bens, atendimento pré-hospitalar, estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos, análise de projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei.

A instituição em análise disponibiliza para a sociedade serviços de qualidade, excelência em gestão pública com atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de estado exercido pelas organizações públicas. Seus clientes são todas as pessoas que se beneficiam dos serviços prestados pela corporação, desde as pessoas atendidas diretamente através dos resgates e atendimentos pré-hospitalares, pessoas físicas e jurídicas atendidas pelo setor de atividades técnicas, até indiretamente pelas ações de prevenções, proteção ao meio ambiente e qualidade de vida à sociedade. Fornecedores, apoiadores, entidades parceiras e o governo também entram nesse entendimento, bem como os próprios bombeiros militares que são chamados de cliente interno.

Na organização em análise, notou-se a presença de alguns concorrentes como o SAMU e outras instituições públicas como a Polícia, a Defesa Civil, o IGP em suas competências múltiplas.

A instituição em análise é dividida em comando, comando de companhia, subcomando com suas subseções como departamento de pessoal, logística, vistorias e instruções, como prevenção e capacitação.

As políticas de recursos humanos são responsáveis pela administração de pessoal no âmbito regional, compreendendo a gestão direta da transferência de pessoal, coordenação e controle de treinamento, capacidades especializadas para rearticulação operacional em reforço a áreas vulneráveis ou vulnerabilizadas por qualquer fenômeno, assuntos relativos a ensino, instrução, direitos e deveres dos militares, remuneração, gratificações, planejamento de carreira todas determinadas em lei.

Através de pesquisas *in loco* na área de recursos humanos e na gestão da instituição, foram observadas algumas falhas na área de treinamentos técnicos, cursos de aperfeiçoamento relacionados à motivação. Para esclarecer as falhas encontradas, foi aplicado o diagrama de

Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, com a finalidade de destacar as possíveis causas dos problemas encontrados na instituição.

- Métodos: carência de reuniões e falta de elogios e incentivos.
- Gestão de pessoas: a instituição possui carência de cursos de aperfeiçoamento profissional, treinamentos técnicos e de reciclagem profissional.
- Organização: necessidade de dar atenção na capacidade de cada colaborador incentivá-lo, ausência de suporte emocional, carência de efetivo.
- Colaboradores: na organização em análise há a sobrecarga de funções, falta de maior vínculo entre os colaboradores.



4 CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

O maior problema da organização em questão é a desmotivação dos colaboradores que afeta diretamente o clima organizacional. Segundo Teixeira; Tereza (2017, p. 141):

Motivação é o ingrediente essencial para o sucesso das pessoas e das organizações. É necessário que o profissional se movimente para a execução de uma ação, pois inerte o ser humano não pode fazer o que tem de mais especial em sua essência: o poder da transformação. Porém, não adianta somente idealizar e ficar no campo interno das idéias, é necessário fazer com que a motivação o leve a agir.

Na organização em questão vários são os fatores desencadeantes de desmotivação, por isso faz-se necessário uma pesquisa do clima organizacional para identificar e propor melhorias para tais fatores, garantindo assim um melhor desempenho de seus colaboradores.

Através de pesquisas *in loco*, foi observado na organização em estudo, a grande necessidade de treinamentos técnicos, de aperfeiçoamento e reciclagem profissional. De acordo com Dessler (2003, p. 140): “Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.”

Melhorias relacionadas a esse problema seriam treinamentos baseados na prática de acordo com as necessidades da organização e dos colaboradores, atualização de conhecimentos usando metodologias de ensino a distância, implementação de cursos de reciclagem para atualização de conhecimentos, *workshops*, ou seja, o treinamento deve ser um recurso necessário e estratégico que impulsiona a organização ao sucesso.

A organização em análise precisa dar atenção aos seus métodos para a melhoria do clima organizacional, e investir em profissionais qualificados na área do *coaching* ou mentoria para identificar deficiências, fazer um diagnóstico do perfil de cada colaborador, e com isso aplicar metodologias personalizadas proporcionadoras de motivação como, por exemplo, a utilização da avaliação de 360 graus como aborda Knapik (2012, p. 245):

A avaliação 360 graus, trata-se de um método que envolve toda rede de relacionamentos e tem como foco principal o desenvolvimento de competências a partir do *feedback* que se recebe na avaliação dos pares de trabalho, chefias, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos.

Fazer usos de métodos para promoção de programas para desenvolver habilidades e aspectos comportamentais, como relacionamento interpessoal, com a inclusão de reuniões mensais para troca de *feedback*, incorporar a cultura de reconhecimento e da valorização de cada colaborador, como premiar o bom desempenho e valorizar iniciativas.

A sobrecarga de funções é um dos problemas que afeta diretamente os colaboradores, desmotiva e reflete diretamente no desenvolvimento das atividades e da organização, e que propicia o desgaste físico e emocional aumentando o nível de estresse, segundo Robbins (2005, p. 440): “Não são poucos os fatores que podem ser fontes de estresse dentro de uma organização. Alguns exemplos são as pressões para evitar erros ou cumprir prazos, a excessiva carga de tarefas, um chefe exigente e insensível, e colegas desagradáveis.” Como recomendação, faz-se necessário a inclusão de práticas, como o esporte, à criação de locais adequados para alongamentos e encontros educativos, descanso e lazer, adoção de programas descontraídos que promovam a socialização, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Para a organização em análise, ressaltam-se a necessidade de pesquisas de clima organizacional que possam ampliar os conhecimentos relacionados à motivação e ao ambiente

de trabalho o qual estão inseridos os colaboradores, promovendo o envolvimento e a participação dos colaboradores e incentivando o trabalho em equipe, expondo ideias, propondo soluções e discutindo estratégias, de maneira clara e objetiva, com a finalidade de proporcionar vantagens que garantam uma melhor qualidade de vida aos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

O clima organizacional e a motivação são aspectos primordiais para a melhoria da gestão de pessoas e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais e estão diretamente relacionados aos fatores positivos e negativos do ambiente de trabalho.

O presente trabalho identificou fatores que afetam o clima organizacional e a motivação, ressaltando a importância de treinamentos, capacitação e valorização dos colaboradores para a melhoria do desempenho, tornando o ambiente agradável e produtivo, possibilitando resultados efetivos para a organização.

A organização deve investir em seus colaboradores, adotar políticas de incentivo e reconhecimento, capacitações contínuas, ou seja, ações motivacionais para proporcionar oportunidades de desenvolvimento e elaborar periodicamente pesquisas de clima organizacional sobre satisfação e motivação.

Por fim conclui-se, que a elaboração deste artigo trouxe contribuições para o aprendizado, além de obter um melhor conhecimento da organização em estudo e do tema proposto, foi possível apontar algumas falhas, bem como foram propostas melhorias na instituição, para que a mesma possa atingir níveis mais altos de motivação organizacional como ações que possibilitem ao colaborador permanecer motivado e satisfeito com a valorização e reconhecimento no trabalho desempenhado para bem servir a sociedade.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUC S, 2007.

CBMSC, **Corpo de bombeiros militar de santa catarina**. Disponível em: <https://portal.cbm.sc.gov.br/>>. Acesso em: 16 de set. de 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250/pages/151>> Acesso em: 01 de set. 2018.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050025/pages/-18/>>. Acesso em: 01 de set. 2018.

RODRIGUES, R.; GONÇALVES, J. C. **Procedimentos de metodologia científica**. 8. ed. Lages: Papervest, 2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STADLER, A. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TEIXEIRA, J. M. B.; TEREZA, M. F. R. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/pearson/>>. Acesso em: 01 de set. 2018.