



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

João Paulo Bandeira de Sousa

CLIMA ORGANIZACIONAL: A Influência da Motivação na Gestão Pública

Redenção-Ceará

Julho de 2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

CLIMA ORGANIZACIONAL: A Influência da Motivação na Gestão Pública

TCC apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aluno: JOÃO PAULO BANDEIRA DE SOUSA
Orientador(a): Profa. Doutora CLÉBIA MARDÔNIA FREITAS SILVA

Redenção-Ceará
Julho de 2014

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

S697c Sousa, João Paulo Bandeira de.

Clima Organizacional: A Influência da Motivação na Gestão Pública. / João Paulo Bandeira de Sousa. – Redenção, 2014.

39 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Clébia Mardônia Freitas Silva
Inclui referências e gráficos.

1. Motivação no Trabalho. 2. Comportamento Motivacional. Título. II. Sousa, João Bandeira de.

CDD 658.314

Dedicatória

*Dedico a minha família
e a todos aqueles
que de alguma maneira estiveram e
estão presentes em minha vida,
fazendo-a mais leve e feliz.*

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus que sempre ilumina o meu caminhar.

A minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu concluísse mais esse desafio em minha vida.

À professora Doutora Clébia Mardônia Freitas Silva, pela compreensão na orientação e pelo incentivo ofertado.

A todos os professores e tutores do curso, peças importantes na minha vida acadêmica.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio prestado.

Aos servidores da Agência da Previdência Social do município de Russas, pela atenção recebida.

“O homem é um ser em ação, que elabora planos e dirige os seus movimentos com o objetivo de alcançar determinados fins. A escolha desses fins não é feita por acaso, mas em função do que o homem considera importante a sua vida, de acordo com os valores que elege”.

Paulo Nader

SOUSA. João Paulo Bandeira de. **CLIMA ORGANIZACIONAL: A Influência da Motivação na Gestão Pública** 39p. 2014. Monografia (Especialização) – Polo de EaD de Limoeiro, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2014.

Resumo

O clima organizacional de uma unidade reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras. Dentro de uma organização é imprescindível a existência de funcionários motivados para melhor desenvolver e executar suas funções, sendo o líder um determinante principal nesse processo. Este estudo objetivou verificar se o clima organizacional influencia no comportamento motivacional dos colaboradores de empresa pública. A ideia foi destacar a influência da motivação no clima organizacional dentro da gestão pública, bem como identificar que ações incentivam o nível de satisfação dentro desse serviço, a fim de tornar o ambiente de trabalho harmônico e prazeroso. Como metodologia, foi utilizada a revisão de literatura e uma pesquisa em campo, através da aplicação de questionários, junto a uma entidade da administração pública, no caso em tela, o Instituto Nacional do Seguro Social – Agência da Previdência Social de Russas/CE. Foi possível confirmar a importância da motivação como fator principal e decisivo no êxito e ação de todo e qualquer indivíduo ou no convívio em grupo e de equipe. Contudo, os resultados mostraram que cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realização, criando com isso uma indispensável ligação com a comunidade em que vive.

Palavras-Chave: motivação. clima organizacional. satisfação no trabalho.

SUMÁRIO

1.	A escolha do tema.....	9
2.	A problematização, o problema e o objetivo da pesquisa	11
3.	O referencial teórico	13
4.	A concepção da metodologia	23
5.	A coleta e a análise de dados	26
6.	Contribuições dos resultados da pesquisa.....	33
7.	Aderência das disciplinas à pesquisa.....	34
8.	Importância da pesquisa para a formação do especialista.....	35
9.	Auto avaliação.....	36
10.	Avaliação do curso	37
	Referências.....	38

1. A escolha do tema

O presente trabalho tem como foco principal a ideia de destacar a influência da motivação no clima organizacional dentro da gestão pública, bem como o incentivo, no nível de satisfação dentro desse serviço, a fim de tornar o ambiente de trabalho harmônico e prazeroso.

Na crescente atmosfera competitiva de mercado, em que o progresso da tecnologia, as pressões de uma economia global e a necessidade de eficiência operacional dominam a atenção da sociedade, a administração pública assume papel preponderante no tocante a gestão de pessoas, considerando que o sucesso de qualquer organização passa a depender da forma como os seus administradores vêm cotidianamente investindo em práticas e estratégias gerenciais capazes de potencializar o desempenho e a competência de suas equipes de trabalho.

Portanto, é nesse contexto que se evidencia a importância do tema proposto no estudo, a qual inserido em uma organização pública, o pesquisador percebe a responsabilidade que os servidores carregam em implementar e materializar as políticas e diretrizes pré-estabelecidas pelo órgão administrativo, principalmente no que tange ofertar serviços que zelem pelo bom atendimento aos cidadãos que procuram os órgãos governamentais.

Com isso, há que considerar a relevância do clima organizacional para o funcionamento da organização e que está intimamente relacionado com a motivação dos envolvidos. Uma vez que, segundo Lima e Albano (2002 p.35), “o clima organizacional influencia tanto direta como indiretamente no trabalhador, acarretando consequências na produtividade e principalmente na motivação das pessoas.”

Assim, à medida que estuda o indivíduo, o grupo e sua estrutura, o clima organizacional e a motivação ganham espaço no âmbito da gestão pública que prima pela eficiência em seus serviços, pois o papel humano dentro das organizações é de vital importância em prol da qualidade total.

Dessa forma, por as organizações públicas serem efetivamente formadas por pessoas, e por consequência, delas dependerem para o alcance final de seus objetivos, ou seja, que é de oferecer serviços de qualidade aos usuários, é

imprescindível que a motivação esteja presente no clima do ambiente laboral. (CHIAVENATO, 2008).

Apesar da importância do fator humano nas organizações, o tema de gestão de pessoas, mais especificamente a serea motivação, ainda se mostra pouco explorado quando aplicado ao contexto público, que possui diversas peculiaridades, especialmente no tocante à sua dinâmica e às garantias reservadas ao servidor público.

Nesse sentido, este trabalho visa discutir conceitos e analisar a relação existente entre os elementos da gestão de pessoas, da motivação e do clima organizacional, e seus impactos no desempenho do servidor do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), mais precisamente na Agência da cidade de Russas/CE, campo de atuação do pesquisador.

A escolha do tema, objeto de estudo, se deveu especialmente, por representar o campo de atuação do pesquisador e, mais especificamente, a vontade de estudo na área. Evidenciando, portanto, que o local de trabalho pode ser o campo onde o objeto estudado possa representar oportunidade de vincular sugestões para melhoria contínua na gestão de pessoas.

Para servir de embasamento, a pesquisa adotou um levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo e a aplicação de questionários junto aos servidores, com o objetivo de avaliar atitudes e opiniões dos mesmos no tocante à gestão de pessoas, motivação e clima organizacional.

Pelo exposto, verificamos a importância do tema explorado nesse estudo para compreendermos a dinâmica da motivação e do clima organizacional dentro do âmbito público, mais precisamente a agência da previdência social do município de Russas/CE, para que se possa conduzir uma gestão pública que prime pelos servidores e como consequência seus usuários.

2. A problematização, o problema e o objetivo da pesquisa

A gestão de pessoas (nela incluindo o fator motivação e clima) constitui um dos recursos mais importantes e necessários para que a organização desempenhe com êxito suas ações para concretizar os objetivos traçados. Assim, são as pessoas da organização, as peças chaves da máquina pública, pois são as mesmas que interagem diretamente com os princípios estabelecidos, materializando-o e criando as condições para sua operacionalização.

O desempenho humano está relacionado com uma série de elementos que se interligam de maneira dinâmica. E que o estado motivacional é um fator preponderante no esforço do indivíduo em realizar a tarefa e buscar os objetivos. Os resultados alcançados, por sua vez, fazem com que o grau de satisfação pessoal seja atingindo, ao qual realimenta a motivação para um novo desafio. (CHIAVENATO, 2008).

Com isso, quanto mais alinhado e motivado estiver seu quadro de pessoal, mais condições e possibilidades de sucesso terá a organização. Desta forma, é necessário que o clima organizacional esteja bem satisfatório para que cada um dos servidores da organização consiga compreender seu papel, sua posição e importância para o alcance das metas organizacionais, fazendo com que a cada objetivo da organização também corresponda a um objetivo individual.

Pelo apresentado, surgiu a indagação se a administração pública realmente está buscando inserir o pensamento de uma gestão de pessoas que focalize a motivação rumo a um clima organizacional prazeroso e de qualidade. Para isso, tornando assim, nosso objetivo geral, buscamos verificar a importância da motivação e do clima organizacional para o pleno desempenho das funções administrativas. Sendo que para o alcance desse objetivo foram traçados os objetivos específicos, detalhados nos parágrafos abaixo.

O primeiro objetivo foi analisar o lado humano na gestão pública, uma vez que dentro de uma organização é imprescindível o olhar e cuidar para com o homem. Dentro da temática, o segundo objetivo visa evidenciar as contribuições da motivação e do clima organizacional para o sistema da gestão pública, uma vez que com a existência de funcionários motivados, melhor se pode desenvolver e executar as funções.

Foi abordada a relevância do processo motivacional para a gestão de pessoas, evidenciando as peculiaridades da administração pública e a importância das relações interpessoais dentro do âmbito da organização, rumo a um clima que valorize, de forma plena, as competências dos servidores.

O terceiro objetivo teve como intuito averiguar quesitos que levam a um clima organizacional satisfatório e sua relevância para a motivação, como também a importância da gerência nesse processo; através de uma pesquisa de campo junto à agência da previdência social do município de Russas/CE. O enfoque se deu através de comentários acerca dos resultados obtidos dos questionários aplicados aos servidores da autarquia federal supracitada.

Dessa forma, com os objetivos traçados, pretendemos, com esse estudo, verificar se o clima organizacional influencia no comportamento motivacional dos colaboradores de empresas públicas. Bem como, destacar a importância da motivação para as pessoas nas organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia de seus locais de trabalho.

3. O referencial teórico

Nesse tópico serão apresentados os principais pensamentos acerca do assunto tratado na pesquisa, ou seja, o nosso intuito é de elencar e sistematizar os estudos realizados para desenvolver o trabalho, como também evidenciar o suporte teórico utilizado.

3.1 Administração pública, gestão e motivação

O âmbito administrativo público brasileiro revela-se, em muitas vezes, como burocrático, lento, improdutivo e ineficiente, principalmente quando avaliado pelos os usuários/cidadãos. Além disso, as organizações públicas travam-se diante das inovações e transformações trazidas pela administração contemporânea, uma vez que são cravadas por um exacerbado formalismo e clientelismo. Por conta de tais fatores, os servidores públicos são poucos valorizados, em muitas vezes, tratados como meros instrumentos de propagação dessa realidade. (MUJALLI, W.B., 1997, p.32).

As organizações públicas notadamente são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia, existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública, gerando, assim à centralização de decisões (CARBONATO, 2000, p. 102).

Estas ainda mantêm as mesmas características básicas das demais organizações acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (CARBONATO, 2000, p.103).

Paradoxalmente, a moderna administração, traz a lume que o sucesso de qualquer organização passa a depender da forma como os seus administradores vêm cotidianamente investindo em práticas e estratégias gerenciais capazes de potencializar e valorizar o desempenho e a competência de todas as suas equipes

de trabalho, principalmente no que tange à gestão de pessoas. (SANTOS, 2006, p. 55).

No acirrado ambiente competitivo de mercado, em que a progressão tecnológica, as pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam a atenção da sociedade, a administração pública assume papel preponderante no tocante a gestão de pessoas. (SANTOS, 2006, p. 57).

Dessa forma, permeada pela motivação e a liderança, a gestão de pessoas torna-se alicerce fundamental para o alcance de bons resultados dentro da gestão pública, considerando que a mesma caracteriza-se por princípios como: criatividade, capacitação, postura empreendedora, inovação gerencial, economicidade, eficiência e eficácia; buscando sustentar um bom clima organizacional e resultados efetivos. (SANTOS, 2006, p. 56).

Desempenhar o papel de gestor é algo que vem exigindo cada vez mais determinação e criatividade por parte dessa liderança, ainda mais quando se trata de um líder do setor público. É importante criar estratégias que possam facilitar e melhorar a comunicação entre os membros dessas unidades. Para isso, o clima organizacional é um poderoso aliado para a gestão, influenciando tanto direta como indiretamente no trabalho, acarretando consequências na produtividade e principalmente na motivação das pessoas (STEFANO E FERRACIOLI, 2004, p.85).

A relação do indivíduo com o trabalho as vezes é conflituosa, pois se por um lado o trabalho é como um fardo e ainda dá sentido à vida; por outro dá status, define a identidade pessoal e o crescimento humano. Ao conhecer essa relação conflituosa com o trabalho, o trabalhador pode achar o seu ponto de equilíbrio, buscando uma melhor condição de trabalho e conquistando um bem-estar pessoal (MORAES, 1992, p. 122).

Segundo o conceito mais atual, o ser humano é tratado como sendo um animal social. É o ser capaz de projetar e praticar atividades livres, conscientes e podendo controlar seu destino, é aquele ser cuja motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: o reconhecimento pelo que faz, pela possibilidade de desenvolver seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente (PASSOS, 2004, p. 41).

Os motivos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente. Logo, a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação em determinado momento. Assim, colocadas essas idéias, podemos entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. Portanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI, CODA, 1995, p. 95).

Nas últimas décadas a sociedade brasileira sofreu constantes mudanças fazendo com que crenças e valores sofram transformações numa velocidade cada vez maior. Existe uma sensível diferença nessa velocidade de mutações em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Fazendo surgir o grande desafio da nova Gestão de Pessoas, que é lidar com essas transformações que afetam a todas as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho. Esse é um desafio que afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou que mantêm intenso relacionamento funcional com equipes de pessoas (AQUINO, 1980, p 77).

O ser humano deve sempre ser considerado como um todo, por ser um somatório de características, torna-se impossível separar a capacidade ou raciocínio, pois a capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. Assim, como não é possível separar por completo as condições emocionais das físicas, ou a vida profissional da pessoal (SOTO, 2002, p. 101).

Deve sempre ser considerado e respeitado a ideia que o homem além de ter uma mente, também tem coração e um corpo que necessitam ser conectados emocionalmente ao mundo. Diferente dos demais, o ser humano não carece prover unicamente suas necessidades físicas, de alimentação e segurança; ele precisa da mesma forma gerar cultura e compreender de que se trata a vida humana. Portanto, o homem é criador de cultura e de valores (PASSOS, 2004, p. 50).

Nesse complexo cenário, há de se levar em pauta as especificidades que norteiam a cultura do serviço público, em especial no que diz respeito ao servidor público, pautado, em linhas gerais, pela Constituição de 1988 e pela Lei nº 8.112, de

1990. Uma das questões centrais é a estabilidade, garantida ao servidor público efetivo após três anos de efetivo exercício, e que consiste em um importante diferencial quando comparada ao clima de instabilidade vivido pelo funcionário da esfera privada. (BRASIL, CF, 1988, Art. 41).

Com isso, podemos verificar que um dos desafios atuais da administração pública é modificar os alicerces burocráticos, centralizados e hierarquizados, em organizações flexíveis, inovadoras e eficientes. Para isso, é essencial que os servidores estejam motivados no desempenho de suas atividades, de maneira que essa satisfação e engajamento sejam repercutidos no seu trabalho, em prol da profissionalização e modernização do serviço público, pois diferencialmente do passado, onde o foco estava nos processos, na tecnologia e nos recursos, as organizações atualmente percebem a importância das pessoas e a forma como são administradas. (SANTOS, 2006, p. 55).

Segundo Soto (2002, p. 45), as empresas identificaram a diferença existente em cada ser humano e as diferenças individuais que os gestores de uma organização precisam tratar mais precisamente a individualidade e singularidade de cada um. O autor enfatiza que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os empregados sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

No mundo do trabalho as pessoas são reduzidas a cargos e funções. Até mesmo o uniforme cobrado a quem desempenha certas atividades serve de identificação: “o rapaz de macacão” ou “a moça da recepção”. Assim, a individualidade de cada pessoa é absorvida pela organização (PASSOS, 2004, p. 61).

A gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.49).

Assim sendo, a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa (LUZ, 1996, p. 88).

Pelo exposto, um dos maiores desafios da gestão de pessoas no contexto da administração pública, é de coadunar os princípios essenciais dessa gestão

frente à referida estabilidade e a um ambiente acanhado, inerte, hierarquizado e que se expõe desprovido de dinamicidade e pouco desafiador, refletindo, assim, na produtividade e desempenho do servidor. (SANTOS, 2006, p. 56).

3.2 O lado humano nas organizações e sua impotência

O ser humano no seu conceito mais atual é tratado como animal social, aquele ser que é capaz de projetar e praticar atividades livres, conscientes podendo, portanto, ainda controlar seu próprio destino, na qual sua motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, possibilidade de desenvolver seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente (PASSOS, 2004, p.60).

O ser humano é um somatório de características e deve ser considerado como tal, não é possível separar apenas capacidade ou raciocínio, pois a capacidade não existe separada do conhecimento. Assim, a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e organizações. Portanto, o ser humano é eminentemente social e interativo. O homem, além de ter uma mente, também tem coração e um corpo que necessitam ser conectados emocionalmente ao mundo (SOTO, 2002, p. 44).

Na medida em que nossas emoções contribuem para um bom desempenho no ambiente de trabalho podem também atrapalhar ou aumentar nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas semelhantes, definir os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinar como nos saímos na vida. À medida que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos - ou mesmo por um grau ideal de ansiedade, esses sentimentos nos levam à conquista. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo com elas (GOLEMAN, 1996, p.33).

É fundamental no ambiente de trabalho existir a construção de um lado humanitário, afim de que exista uma boa convivência organizacional, gerando, assim, um aumento de produtividade, inovação e qualidade, para que se torne

possível o desenvolvimento empresarial. Sem a boa convivência e harmonia da equipe, não há avanços, crescimento e nem bom desempenho, afinal, é através da convivência que as relações se fortalecem e se desenvolvem, bem como o poder de realização de metas e ideias que torna a organização a funcionar (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2011, p. 01).

3.3 - A motivação de pessoas e sua influência no clima organizacional: contribuições ao sistema de gestão pública

A Administração Pública contemporânea, através da Gestão Pública, alinha-se na busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e cidadãs. Para isso, a mesma tem como base elementos como: eficácia, eficiência, efetividade, descentralização, flexibilidade, inovação, profissionalização, foco em resultados, *accountability*. (SCHWARZ, 2010, p. 22).

Segundo Bergue (2010, p.47) no Brasil o fenômeno da gestão pública ganha espaço a partir do processo de redemocratização nos anos 1980, alimentado pela necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas baseados em medidas capazes de assegurar desempenhos e resultados eficientes dentro da organização.

Torna-se imperativo cuidar da motivação de cada indivíduo, abrangendo desde a satisfação pessoal até a melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si. (CHIAVENATO, 2008, p. 76).

Dessa forma, a motivação e a liderança tornam-se peças fundamentais para o alcance de bons resultados dentro da gestão pública, considerando que a mesma é caracterizada por princípios como: criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, economicidade, eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 2008, p. 75).

Chiavenato (2008) reafirma que a gestão de pessoas tem como intuito liderar e motivar os servidores de modo a lograr êxito nos objetivos traçados, sustenta que o desempenho humano depende de uma série de elementos que interagem entre si de maneira dinâmica, como podemos observar na citação abaixo:

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p.77)

Seguindo esse mesmo raciocínio, Lima e Carneiro (2013) complementam:

A Gestão de Pessoas trabalha os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Esse moderno conceito vê as pessoas como ativadores de outros recursos tais como financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos. As pessoas se sentem como parceiros da organização e não apenas como um recurso qualquer utilizável e descartável. (LIMA e CARNEIRO, 2013, sd).

Nesta lógica, a gestão pública, juntamente com a gestão de pessoas, torna-se essencial para o alcance dos objetivos voltados para a concretização dos direitos legalmente garantidos na Constituição Federal de 1988. A gestão pública deixa de olhar para os procedimentos puramente técnicos da administração e tem como foco a satisfação dos servidores, acarretando num melhor atendimento ao cidadão (SCHWARZ, 2010, p.19).

Unidos nesse pensamento, os recursos humanos que atuam nas organizações públicas passam a ser fonte de maior interesse e motivação. Torna-se necessário investir em profissionais capacitados que busquem realizar o trabalho cotidiano baseados na gestão de resultados e no atendimento das necessidades. (PAULA, 2005, p. 12).

Nesse sentido, ao considerar a realidade do serviço público, mais especificamente, o da Agência da Previdência Social do município de Russas, concordamos com Paula (2005), ao entender que, a administração foca-se em discursos que defendem a valorização dos servidores, de modo que eles participem e estejam efetivamente engajados no crescimento da organização, orientados por seu planejamento estratégico. (PAULA, 2005, p. 13).

Partindo da realidade do serviço público, surgem muitas imprecisões e incertezas, demandando respostas nem sempre fáceis de serem resolvidas. Embora, destaca-se o desejo de melhorar a qualidade e o desempenho daqueles que trabalham na esfera pública, bem como de ir ao encontro da eficiência do setor público dentro das suas mais diversas searas. (SCHWARZ, 2010, p. 20).

A motivação é o que estimula uma pessoa a agir e a sair do seu estágio de conforto e procurar vencer novas barreiras, criando uma nova necessidade de realização. O ser humano necessita de estímulos para que venha a se dedicar a conquistar algo. Sendo que, após alcançar a conquista tende a voltar para o estágio de conforto, precisando novamente de motivação (GIL, 2001, p. 17).

A satisfação de se sentir motivado a alcançar seus objetivos e atingir ainda suas metas, de poder sonhar e ir sempre mais além é um desejo que é despertado a partir do momento no qual a pessoa tem o seu trabalho reconhecido e que lhe é concedida a confiança de despertar a alcançar um determinado objetivo dentro daquilo o qual é esperado. Porém, podem ocorrer casos em que a busca de motivação é totalmente frustrada, podendo ocasionar desequilíbrio (CHIAVENATO, 2004, p. 102).

O comportamento humano é motivado por um entusiasmo e intenção de realização pessoal, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades (CHIAVENATO, 2004, p. 101).

Consideramos, segundo Gil (2001), que, as questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito sintam-se motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização. (GIL, 2001 p.17-18)

Ao identificar que motivação é um comportamento externo, diz Robbins (2009) é possível afirmar que pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas atividades que as desmotivadas, já que necessidades não satisfeitas geram tensão, estimulando a vontade do indivíduo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. A motivação dos funcionários os mantém em estado de tensão, e buscam se engajar em atividades, para assim diminuírem seu estado de tensão, quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para obtenção do alívio (ROBBINS, 2009, p. 48).

Ao passo que indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objetivos, é compreendido incorretamente por muitas pessoas que a motivação é um traço pessoal, ou seja, uns tem, outros não, dessa forma, alguns funcionários são rotulados de preguiçosos ou desmotivados por executivos poucos experientes, porém o que se conhece sobre motivação mostra que isso não é verdade. O que se sabe é que a motivação é resultado da interação do indivíduo com a situação/ambiente (GIL, 2001, p. 17).

Assim sendo, a motivação da equipe é uma ferramenta direta que vem tentando interferir e mudar a condição satisfatória no ambiente de trabalho, por meio de intervenções no ambiente local em vez de relação individual. Na busca da melhoria da motivação, a preocupação tem se voltado para programas de incentivo e para a estrutura dos trabalhos e projetos. Com isso, a motivação é definida como sendo uma ação dirigida a sujeitos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (SPECTOR, 2003, p. 29).

Além do que se deve considerar que quando o indivíduo ingressa em uma organização, traz consigo uma variedade de valores e interesses, e muitas vezes as organizações e os cargos se diferem total ou parcialmente do envolvimento que solicitam, e os indivíduos da grandeza do envolvimento que julga aceitável. Fazendo com que as organizações modifiquem a sua concepção do papel desempenhado pelas pessoas, aceitando o desafio de compreender processos que movem as pessoas e fortaleçam as organizações (ZANELLI, 2004, p. 11).

A satisfação no trabalho é uma variável que reflete acerca de como o indivíduo se sente em relação ao seu ofício em seus diferentes aspectos, que de forma geral, define em termos simples que satisfação laboral é o quanto as pessoas gostam daquilo que fazem. Apesar da satisfação das pessoas, de forma geral, não significa que elas estejam felizes em todos os seus quesitos. Certamente todo indivíduo tem sentimentos diferentes em relação aos diversos aspectos de seu trabalho, como seu salário, seu supervisor, a natureza do trabalho, seus companheiros (KOLB *et al*, 1978, p. 23).

Para Spector (2003) a satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos outros aspectos que os rodeiam. O estudo tem sido exaustivo dos pesquisadores nessa área de satisfação no trabalho, suas causas e

conseqüências. Desde que surgiu a psicologia organizacional, uma das suas principais tarefas é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que as empresas possam tomar as medidas necessárias para melhorá-la. A satisfação no trabalho é, sem dúvida, a variável mais estudada nesse setor da psicologia e tornou-se uma variável imprescindível para uma avaliação plena. (SPECTOR, 2003 p.33).

Além do que, reforça o autor, essa é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. É ela que tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, sendo de abrangência relacionada inclusive para a saúde. Assim, aparece neste instante, que o ambiente de trabalho é um elemento influenciador, motivador ou desmotivador. (SPECTOR, 2003, p. 33).

Fica claro que a motivação é um quesito de impacto no desempenho dos seres humanos. Várias são as causas, segundo os autores e as situações atribuídas ao bom ou mau desempenho da gestão. No intuito de tecer considerações sobre as concepções metodológicas do trabalho realizado, será abordado no item seguinte como foi classificada a pesquisa e como os procedimentos foram estruturados.

4. A concepção da metodologia

A metodologia aplicada na construção deste trabalho será uma pesquisa descritiva, uma vez que “relata particularidades de uma situação e a interpreta” (RUDIO, 1998, p.71) e quantitativa que nos permite expor indicadores numéricos e percentuais com a apresentação de gráficos que servem de base para as conclusões dessa pesquisa.

Como procedimento será utilizado os métodos de pesquisa bibliográfica, objetivando explicar e fundamentar o tema proposto, e para a coleta de dados será realizado um questionário (em anexo) com perguntas fechadas, através de uma pesquisa de campo.

No que tange a pesquisa bibliográfica, nos ensina ZANELLA (2009) que:

“[...] como o próprio nome diz, se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos. Segundo Koche (1997, p. 122), tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada. (ZANELLA, 2009, p.80)

No que diz respeito a pesquisa bibliográfica, buscamos levantar teorias e pensamentos dos mais variados estudiosos do assunto em tela, procurando sistematizar com os objetivos propostos na pesquisa.

A linha de raciocínio de Lima e Albano (2002, p.35) demonstra ser o clima organizacional, uma influência direta e indireta nos comportamentos dentro da empresa, assim como na motivação, produtividade, e satisfação dos envolvidos no processo todo, afirmando que:

Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LIMA, ALBANO, 2002, p.35).

Com isso, o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional

apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. (CHIAVENATO, 2008, p. 539).

Depreende-se que o clima organizacional possibilita a formação de componentes que influenciam a motivação, e que aos se associarem, produzirão o bom andamento profissional.

Considerando a revisão da literatura e pesquisas documentais e na *web*, foi elaborado e aplicado um questionário com os servidores efetivos da agência da previdência do social de Russas/CE, com o objetivo de coletar opiniões quanto aos quesitos que impactam a motivação e o clima organizacional.

As informações extraídas foram analisadas e colocadas em forma de gráfico, com intuito de serem correlacionadas e comentadas tendo como subsídio o referencial teórico.

Pelo o que postula ZANELLA, (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas com respostas que podem ser abertas, e/ou fechadas. Os questionários, na maioria são formados a partir de respostas fechadas. É um instrumento utilizado na pesquisa quantitativa. “O questionário é um instrumento que possibilita atingir um número grande de pessoas, em uma ampla área geográfica, já que pode ser enviado pelo correio, por meio digital [e-mail] ou aplicado por telefone.” (ZANELLA, 2009, p.113).

Tendo em vista os objetivos expostos, e tomando como alicerce os pressupostos teóricos e pesquisas bibliográficas e documentais, foram aplicados questionários com 17 servidores efetivos e ativos do INSS, de modo a coletar opiniões e pensamentos acerca dos elementos de gestão de pessoas existentes, evidenciando se o clima organizacional vigente é satisfatório ou insatisfatório na visão do entrevistado e, qual o nível de motivação dos entrevistados em relação ao seu local de trabalho.

Os servidores pesquisados são concursados, pertencentes a carreira do seguro social, vinculado ao ministério da previdência social. São estáveis nos cargos que ocupam e, dentre eles, temos 09 do sexo feminino e 08 do sexo masculino. A média de idade dos envolvidos é de 38 anos. Sendo que, apesar do cargo exigir nível médio, 07 servidores possuem nível superior.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da própria agência no dia 20/06/2014, após autorização de seu gerente. O entrevistado pode preencher o

questionário livremente dirimindo eventuais dúvidas, quando achasse conveniente. Importante ressaltar a motivação dos servidores será analisando tomando como base, estritamente, os aspectos elencados, catalogados e analisados no questionário aplicado aos mesmos.

Com isso, no intuito de identificar os elementos que impactam no desempenho do servidor da Agência da Previdência Social de Russas, no Ceará, no que diz respeito a quesitos motivacionais e de clima organizacional, abordaremos e sistematizaremos, no item seguinte, os resultados trabalhados.

5. A coleta e a análise de dados

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) exerce relevante importância social no cenário da administração pública brasileira, sendo uma das maiores autarquias do governo federal. Dentro desse aspecto, a agência da previdência social do município de Russas possui o preponderante papel de oferecer serviços e benefícios que primem pela satisfação de seus usuários.

O trabalho dos servidores da referida agência, exigem um contato direto com os usuários que procuram os serviços e benefícios da autarquia. A mesma está localizada no centro do município e além da demanda local, também atende moradores de Palhano, município vizinho. Em média, a agência possui uma demanda de 120 atendimentos diários.

Dentro desses atendimentos, podemos citar os que são realizados por prévio agendamento (seja pela *internet* ou pelo telefone 135), tais como: aposentadoria por idade, aposentadoria por tempo de contribuição, auxílio-doença, auxílio-reclusão, salário martenidade, pensão por morte, acerto de vínculos, recurso administrativo, como também os espontâneos, tais como: informações de pagamento, histórico de consignações, cadastramento de procuração, etc.

Com isso, a Previdência Social oferece diversos benefícios e serviços, em favor de seus segurados e de seus dependentes com o intuito de garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.

Tomando como pressuposto os serviços desempenhados pelos servidores da autarquia federal em tela, como também amparado na ótica da Motivação e do Clima Organizacional, podemos perceber que a formação de um arranjo complexo, com vários elementos constituintes e inter-relacionados, tais como: pessoas, tecnologias, estruturas, processos e culturas.

Apesar disso, é importante frisar que a pesquisa teve como foco principal medir a motivação dos servidores envolvidos e a relevância dessa motivação para a melhoria do clima organizacional.

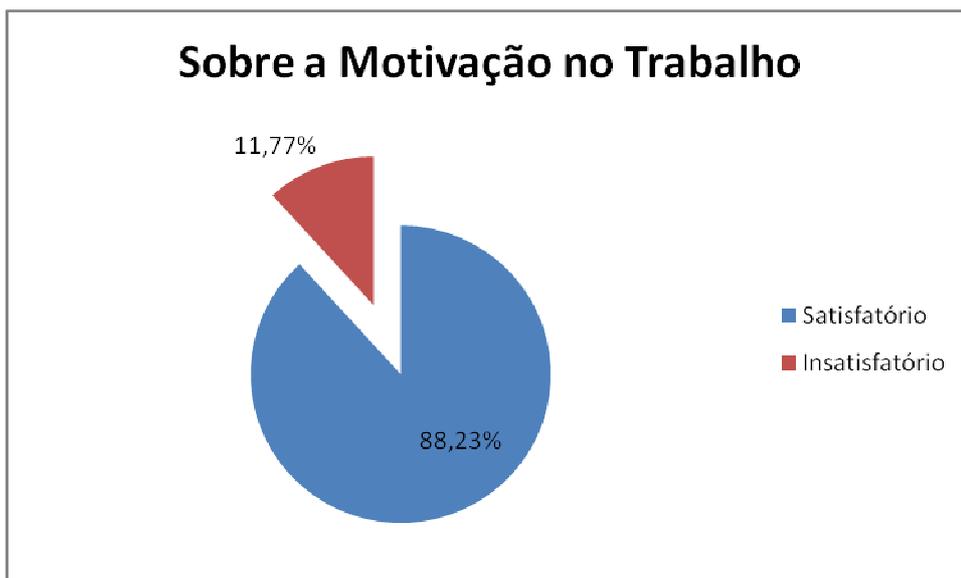
Dessa forma, são de suma importância que a motivação e o clima organizacional dos servidores estejam presentes de maneira satisfatória dentro do ambiente laboral, uma vez que um bom clima organizacional e uma equipe motivada

refletem diretamente nos serviços prestados aos seus usuários em prol de uma excelência no serviço público.

Pelo exposto, observamos que se trata de um levantamento de opiniões, que exterioriza situações reais, ou seja, exacerba o que os colaboradores percebem sobre seu ambiente laboral, em um dado momento. Com isso, é objetivo de uma pesquisa com essa característica, propor um diagnóstico sobre a organização, mapeamento percepções sobre os mais variados quesitos, proporcionando subsídios para possíveis mudanças.

Quando indagados se se sentiam motivados em relação ao trabalho, dos dezessete respondentes 15 responderam que sim e apenas dois responderam que não. Representa um percentual de 88,23% que estão motivados no trabalho. Vejamos o gráfico 01 abaixo:

Gráfico 01 – Motivação no Trabalho.



Fonte: Própria, 2014.

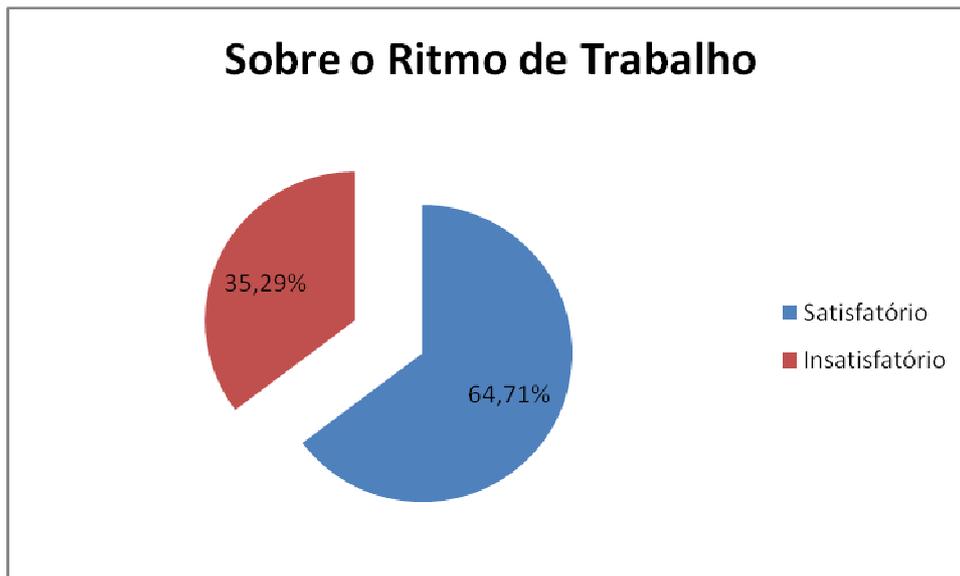
Se olharmos essa informação isoladamente, podemos afirmar que a Agência da Previdência Social de Russas, não tem problemas com a motivação no trabalho. Uma vez que, como nos mostra os números acima, outros pontos que serão elencados a frente, nos dar a ideia desse pensamento.

Ao confrontarmos os quesitos ritmo de trabalho, colaboração da equipe e a relação com a gerência, notamos que a maior parte dos entrevistados se dizem satisfeitos, evidenciando dentro de uma visão holística e sistêmica da pesquisa, que

a equipe de trabalho, em um contexto geral, e levando em consideração os quesitos pesquisados, está motivada em um alto nível.

Com relação ao ritmo de trabalho, mais uma vez, a maioria dos entrevistados se dizem satisfeitos, representando um percentual de 64,71%, enquanto insatisfeitos representam 35,29%, como observamos no gráfico 02 abaixo:

Gráfico 02 – Ritmo de Trabalho.



Fonte: Própria, 2014.

Analisando os dados atentamente e verificando o acima exposto, constatamos que 88,23% dos servidores sentem-se motivados em seu ambiente de trabalho. Entretanto, curioso observar que, apesar de uma expressiva parte se sentir motivada, um número elevado de colaboradores, ou seja, 35,29% pensam que o ritmo de trabalho é insatisfatório.

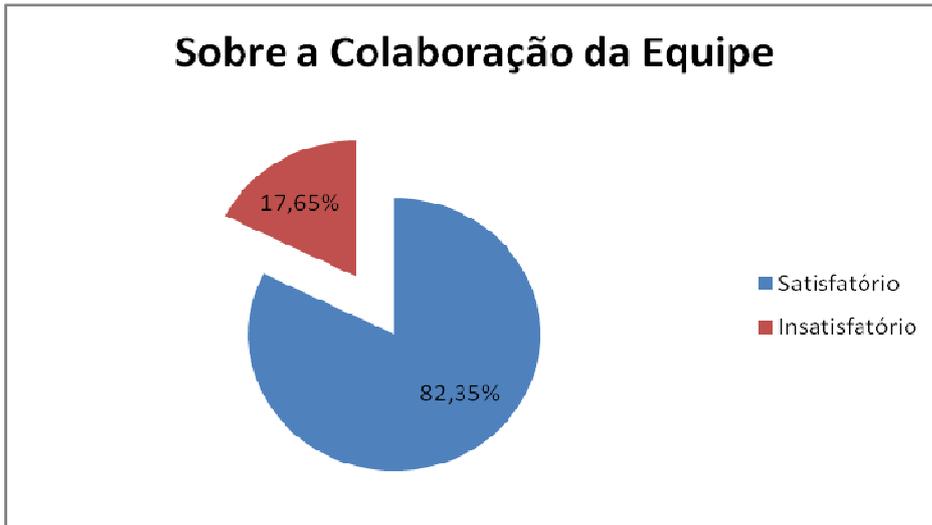
Seguindo com essa linha de raciocínio, podemos perceber o que torna aquela parcela de entrevistados insatisfeitos com o trabalho, pode ser por conta do ritmo de trabalho que levam, uma vez que o atendimento direto com o público, em muitas vezes, é demasiadamente cansativo. Dessa forma, verificamos que é de suma importância que os gestores e líderes tenham o cuidado de não gerar na equipe uma sensação exploratória em que se massifique o excesso de atividades.

Com isso, o que se pode deduzir é que há um grau de satisfação positivo, quanto aos modelos de gestão aplicados, num contexto mais generalizado. Entretanto, há necessidades específicas a serem desenvolvidas, especialmente no

que se refere a metodologias de organização do trabalho e um olhar sistêmico, por parte do gestor, das atividades operacionais.

Outro quesito inserido em nossa pesquisa foi a colaboração da equipe. Dos resultados auferidos, apresentamos as seguintes situações: 82,35% se dizem satisfeitos e 17,65% insatisfeitos. Como apreendemos no gráfico, 03 abaixo:

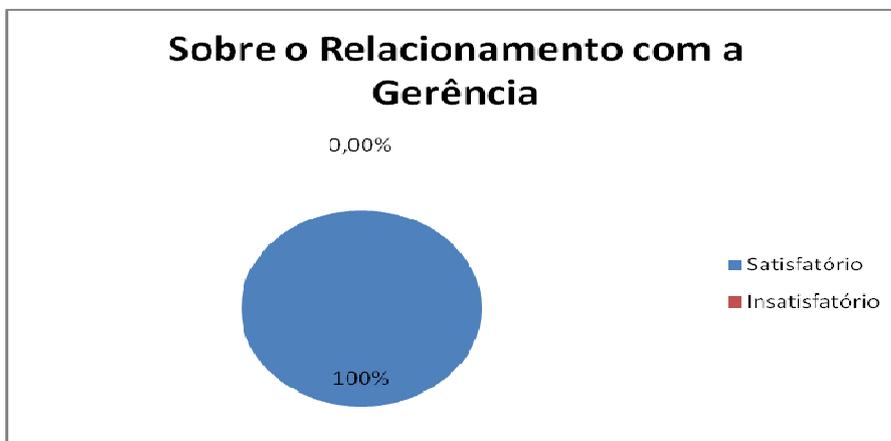
Gráfico 03 – Colaboração da Equipe.



Fonte: Própria, 2014.

O próximo fator pesquisado teve como intuito verificar como o servidor percebe a atuação de sua gerência imediata, principalmente no que concernem os pontos de vista técnico e de relacionamento humano. O que se pode denotar dos números obtidos é que há um índice de aprovação significativo, ou seja, 100% dos entrevistados concordam quanto à condução da gerência nos trabalhos desenvolvidos. O gráfico 05 abaixo ratifica essa ponderação:

Gráfico 04 – Relacionamento com a Gerência.



Fonte: Própria, 2014.

Sobre a colaboração dos colegas de trabalho, 82,35% informaram que estão satisfeitos e percebem a colaboração mútua dos demais companheiros. Como também demonstra uma gerência focada na valorização interpessoal, quando revela que 100% dos envolvidos estão satisfeitos no que concerne à relação com a mesma.

Analisando os aspectos apreciados nesses fatores, deduzimos que há um nível de avaliação positiva para a satisfação e motivação no trabalho realizado, uma vez que a gerência apoia programas motivacionais e investe nas relações interpessoais. Pelos números apresentados, podemos atentar que existe um índice de aprovação significativo, quanto à condução, pela gerência, dos trabalhos envolvidos.

Por conta disso, depreendemos a relevância de investimentos no desenvolvimento gerencial, quanto ao perfil de liderança e relacionamento interpessoal.

Os números exacerbam compromisso e identidade com os colegas e também com o trabalho. Dessa forma, seria interessante, com a participação de servidores e gestores, a possibilidade de serem elaboradas e aperfeiçoadas ações em prol de diminuir e amenizar as questões referentes às equipes reduzidas, gerando sobrecarga de trabalho e sua provável má distribuição das tarefas, uma vez que há uma parcela relevante que se encontra insatisfeita com o ritmo de trabalho.

Com isso, um ambiente laboral em que o esforço e dedicação de seus servidores são reconhecidos, que disponibiliza aprimoramento profissional, naturalmente o clima organizacional torna-se satisfatório. Averiguamos que há um alto nível de satisfação dos funcionários para com a autarquia federal, mais particularmente na agência do INSS do município de Russas.

Todavia, faz-se necessário democratizar os espaços de participação e comunicação entre o grupo, com o intuito que todos possam expressar seus pontos de vistas opinarem sobre a maneira mais eficiente de executar as tarefas, diminuindo os níveis de estresse e aumentando a produtividade, ou seja, enaltecendo o clima organizacional e, como consequência melhorando a motivação dos servidores.

Enfim, fica claro que as organizações modernas e atuantes no mercado já chegaram à conclusão que investir em seus funcionários é a forma mais eficaz e o

caminho mais curto e de certa forma mais seguro para atingirem os seus objetivos. É cabível para uma organização que necessita diretamente da atuação, dedicação e comportamento das pessoas para prestarem serviços, indiscutivelmente deva investir e manter as pessoas treinadas, preparadas e altamente motivadas para o desempenho das tarefas.

Atualmente o mundo está mudando muito rapidamente, com isso o líder de hoje é muito diferente do líder de antes, tendo que desenvolver um papel muito mais de sábio do que simplesmente de um técnico, devendo acompanhar todas as mudanças. Antigamente o bom líder era aquele que sabia mandar, e hoje ele deve saber compartilhar e investir nas pessoas para que elas deem o melhor de si mesmas.

Com este trabalho, foi possível confirmar a importância da motivação como fator principal e decisivo no êxito e ação de todo e qualquer indivíduo ou no convívio em grupo ou equipe. Com tudo isso tentou propiciar uma visão geral e abrangente realacionada a importância do cidadão ser valorizado e motivado dentro do seu setor profissional, bem como, a valer a contribuição que um funcionário tem ao poder se tornar líder e ao buscar e reconhecer o empenho da sua equipe no processo em busca dos resultados esperados na organização, e a importância da motivação para o trabalho.

Fica, porém, visto também, que o clima organizacional interfere na motivação dos membros de uma organização pública, visto que é ele o responsável pela manutenção e evolução da equipe.

Diante desse cenário, fica difícil acreditar que um servidor público que às vezes não tem o mínimo necessário para desempenhar um bom trabalho, possa se motivar intrinsecamente. Contudo, cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades, criando com isso uma indispensável ligação com a comunidade em que vive. E sendo o trabalho público uma prestação de serviço ao interesse público e ao bem comum, essa ligação com a sociedade deve torna-se ainda mais evidente e mais gratificante para o indivíduo. É através do trabalho que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibrar expectativas e sentimentos de autoestima.

À medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica cada vez mais forte. Em suma,

parece que a ideia de motivação no serviço público não está tão distante da realidade, mas os administradores públicos devem ter consciência de que sua missão é muito maior do que simplesmente desempenhar uma tarefa almejando uma recompensa ao final. Sendo, portanto, necessário definir suas próprias metas pessoais para estimular seu crescimento profissional e, conseqüentemente melhorar a imagem da Administração Pública no Brasil.

6. Contribuições dos resultados da pesquisa

Esse trabalho pode contribuir mais diretamente, com a Agência da Previdência Social de Russas, já que sendo apropriada internamente, com o auxílio de seu gestor, poderá averiguar os pontos fortes e fracos, bem como as perspectivas quanto à gestão dos recursos humanos que vem sendo fortalecidas e implementadas.

O estudo realizado, não teve o intuito de limitar as informações e resultados sobre o tema estudado, mas de fomentar o estudo da gestão de pessoas no serviço público, evidenciando a sua relevância no âmbito da Gestão Pública. Apesar de compreender que este trabalho pode contribuir para a compreensão da motivação na gestão de pessoas, especialmente no serviço público, tão relevante, quanto, é a realização de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos de gestores, estudiosos e colaboradores sobre satisfação e motivação no serviço público.

7. Aderência das disciplinas à pesquisa

No decorrer do curso de especialização em Gestão Pública, podemos perceber a magnitude e as especificidades que envolvem o sistema da administração pública, com também estudar os seus meandros, principalmente no que concerne a máquina brasileira. Com isso, através de todas as disciplinas abordadas, foi possível verificar a importância do papel do gestor público para um bom andamento de processos que enfoquem o bom trato da coisa pública.

Dessa forma, o servidor público é peça fundamental para que essa máquina atinja satisfatoriamente os objetivos por ela almejado, seja no que diz respeito a ética, ao bom trato aos seus usuários/cidadãos ou mesmo na administração de recursos financeiros. Pelo exposto, não se pode fugir, o lado humano das organizações é de vital importância, e cuidar bem desse patrimônio é dever do Estado.

Assim, trabalhar com motivação e clima organizacional vai ao encontro do que foi abordado durante o curso, principalmente no que se refere as disciplinas de Comportamento Organizacional e Cultura e Mudança Organizacional. Disciplinas essas que trouxeram a lume como a relação entre servidores e os objetivos traçados pela organização, é permeada por desafios, oportunidades e variáveis que vão interferir no vínculo laboral.

Portanto, conhecer e compreender um pouco destes fatores pode contribuir para que o gestor obtenha maior produtividade, eficácia e também promova qualidade de vida e bem-estar, gerando, assim, motivação e um bom clima organizacional.

8. Importância da pesquisa para a formação do especialista

A pesquisa e o tema abordado nesse trabalho é extremamente relevante para se cumprir com qualidade o papel de servidor público. Exercer as atividades laborais em um clima organizacional satisfatório é importante para que se logre êxito em atingir as metas definidas pela empresa, além disso, faz com que a motivação esteja presente no ambiente de trabalho. Com isso, fica claro a importância das influências humanas, tanto nas esferas sociais quanto de trabalho, sempre havendo necessidade de cooperação mútua para um determinado fim.

Nesse sentido, o clima organizacional influi diretamente na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho desempenhado, sendo de extrema importância para as organizações, medir o nível de percepção que seus colaboradores têm da mesma.

Dessa forma, a referida pesquisa, juntamente com o curso de especialização ofertado por essa instituição de ensino, contribui para o desenvolvimento crítico acerca de temas correlacionados a gestão de pessoas, como também nos dar oportunidade de adquirir novos conhecimentos, se especializar e se atualizar. Pontos que contam sempre, positivamente, a favor do profissional, principalmente para aqueles que almejam exercer atividades gerenciais.

Enfim, através do trabalho realizado, podemos perceber que o mesmo ultrapassa os limites de reprodução e fundamenta-se na criatividade e no processo exploratório que estimula a ação-reflexão, formando assim o profissional crítico-reflexivo.

9. Auto avaliação

Aprender é um ato contínuo. Sempre estamos em constante evolução, e acompanhar essas mudanças em nossa sociedade, requer que sejamos capazes de aproveitar qualquer oportunidade que nos são oferecidas.

Tomando essa linha de pensamento, ao torna-se discente desse curso de especialização *lato sensu* em Gestão Pública, pude verificar o quanto a máquina pública é importante para o desenvolvimento de uma nação. Seja na oferta de políticas públicas ou mesmo na sua relação com a economia.

Através das disciplinas oferecidas foi possível me aprofundar em temas envolventes que nos remetem a história, sociologia, filosofia, administração, orçamento, etc. Temas pertinentes para que se possa construir uma sociedade consciente de seus atos rumo a implementação de uma nova governança.

Pelo exposto, consegui assimilar a ideia que se pode progredir na gestão pública brasileira quando se procura articular ferramentas que propiciem a formação e capacitação adequada de gestores, líderes ou mesmo na elaboração do planejamento estratégico nas instituições públicas procurando aperfeiçoá-las.

10. Avaliação do curso

O Curso de especialização em Gestão Pública tem um importante papel em formar profissionais qualificados em prol de administrar organizações da esfera pública, nos variados níveis de administração, priorizando o bem comum da coletividade. Deve-se ressaltar que o curso é proveitoso não só para aqueles que desempenham atividades públicas, como também para todo cidadão e cidadã que possuem a preocupação de aprender sobre o multifacetado ambiente da administração pública e desejam conhecer os meandros que envolvem as organizações e suas peculiaridades.

Por conta disso, é extrema relevância a iniciativa da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) em desenvolver projetos como este que procuram difundir o conhecimento.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Constituição Federal. 05 de Outubro de 1988. 1. Ed. Curitiba : Editora Juruá, 1999, artigo 41, caput.

BUONO, Antony Francis. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: 2002.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadarez; Kremer Jeannette Marguerite (orgs) **Fonte de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG 2000.

CARBONATO, Philippe Paulo. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. LIMA, Ildevania Felix de. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: Pessoas competentes, melhores resultados**. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000001, 09/05/2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-pessoas-competentes-melhores-resultados>. Acesso: 01/06/2014.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: **comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

DIAS, Teles. Linhares. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

- DUSSAULT, Gialbert Alvez. **Gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, David. **A Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- KOLB, Dulin Alex.; RUBIN, Ilbert; McINTYRE, James. Miller. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.
- LIMA, S.M.B; ALBANO, A.G. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores.** Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MAILHIOT, Gerald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos Grupos.** São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985.
- MASCARENHAS, André Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MORAES, Lúcio; FERRAZ Ricardo. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e estress.** In: Reunião anual da ANPAD. 16 ed. Canela RS: ANPAD, 1992.
- MUJALLI, W. B. **Administração pública: servidor público, serviço público.** Campinas: Bookseller, 1997.
- NORONHA. Dayse Pirez; FERREIRA, Sueli Mara S.P. Revisão de literatura. In: PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por Uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 23 ed. Petrópolis: Vozes, 1998

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHWARZ, Rodrigo Garcia (org.). **Direito Administrativo Contemporâneo: administração pública, justiça e cidadania**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, PIERRE. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SUCCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TAGLIOCOLO, C; ARAUJO, G.C; **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf> Acessado em: Maio. de 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. - Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009. 164p. : il.

ZANELLI, Jose Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.