



UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS
Departamento de Pós Graduação
Mestrado em Administração de Empresas

**A PRÁTICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA PERTENCENTE À SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE
MINAS GERAIS: A Identificação dos Pilares de Sustentação Deste Processo.**

Denise Maria dos Santos

BARBACENA

2008

Denise Maria dos Santos

**A PRÁTICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA PERTENCENTE À SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE
MINAS GERAIS: A Identificação dos Pilares de Sustentação Deste Processo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da UNIPAC -
Universidade Presidente Antonio Carlos como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Cristina Pereira
Matos

BARBACENA

2008

Denise Maria dos Santos

**A PRÁTICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA PERTENCENTE À SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE
MINAS GERAIS: A Identificação dos Pilares de Sustentação Deste Processo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da UNIPAC -
Universidade Presidente Antonio Carlos como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Aprovada em 18/04/2008

Prof. Dr. Manuel Antônio Molina Palma
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF

Prof^a. Dr^a. Maria Cristina Pereira Matos
Universidade Presidente Antônio Carlos -UNIPAC

Prof^a. Dr^a. Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira
Universidade Presidente Antônio Carlos -UNIPAC

Aos meus pais, Maria Helena dos Santos e Geraldo dos Santos, pelo estímulo e apoio constantes!

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por me dar o dom da vida.

À minha orientadora Prof^ª Dr^ª Maria Cristina Pereira Matos, por compartilhar seus conhecimentos e estimular-me docemente a concluir este trabalho.

Ao Prof. Dr. Antonio Luiz Rocha Dacorso, pela orientação inicial sem a qual eu não teria chegado até este momento.

Ao Prof. Mário Raimundo de Melo, pois sem seu voto de confiança este trabalho não se realizaria.

Aos participantes da pesquisa de campo, pois sem sua colaboração este trabalho não seria possível.

A meus pais, Maria Helena e Geraldo, por sempre estarem ao meu lado.

Aos meus amigos, pela compreensão e força.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal tratar da prática das relações interpessoais em uma Instituição Pública pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por meio do estudo dos quatro pilares que sustentam as relações interpessoais, ou seja, motivação, liderança, comunicação e percepção. Inicialmente procurou-se resgatar os principais aspectos presentes na contemporaneidade, relacionados aos primórdios por meio das seguintes teorias da administração: Administração Científica, de Fredrick W. Taylor, das Relações Humanas, de Elton Mayo e, da Burocracia, de Max Weber. Com esse resgate, buscaram-se evidências de como os pilares que suportam as relações interpessoais apresentavam-se na época auge dessas teorias. Procurou-se também entender a evolução do serviço público do período do “Patrimonialismo” até a “Administração Pública Gerencial”. Foi possível identificar que é a teoria burocrática o embasamento do serviço público, mas que se comparada com a definição empregada por Weber no momento de sua criação com o que vem sendo empregado nas Instituições Públicas é perceptível a distorção, pois suas limitações são vistas como a teoria em si, ou seja, a morosidade, o excesso de regras e a rigidez em que a estrutura organizacional se torna, são apenas suas falhas. O serviço público é um ramo que faz parte da realidade de qualquer cidadão sendo um campo que merece destaque e pesquisas visando identificar os pontos de melhoria. Para tanto, no presente estudo adotou-se como metodologia, uma pesquisa de caráter exploratório, pois este tipo de pesquisa proporciona uma visão melhor do contexto do problema a ser estudado, optando-se por uma amostra pequena e por esperar que sirva de estímulo para pesquisas futuras. Como método foi utilizado a pesquisa de campo aplicando como instrumento de coleta de dados um questionário, o qual procurou identificar dentre os pilares das relações interpessoais qual deles merece maior atenção na Instituição Pública pesquisada. Os resultados obtidos foram interessantes, uma vez que a expectativa era de que a motivação fosse o pilar que necessitaria de maior atenção. Mas, como em termos de gestão pública nada é previsível, o pilar apontado pelos respondentes da Instituição em estudo foi o fator liderança. Outro ponto de destaque foi a questão sobre as mudanças que os respondentes gostariam que acontecessem no serviço público. Nesse momento, inúmeras sugestões foram apontadas, desde a mudança no processo de escolha do líder até a redução da burocracia no dia-a-dia que sob a ótica dos respondentes, emperra e dificulta a execução de seu trabalho. Finalmente, o referencial teórico associado aos resultados da pesquisa empírica, permitiu considerar os propósitos do presente estudo.

Palavras-chaves: Serviço Público; Relações Interpessoais; Burocracia.

ABSTRACT

This work's main aim was to deal with the practice of the interpersonal relations in a public institution belonging to de Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, studying the four pillars which sustain the interpersonal relations which are motivation, leadership, communication and perception. Initially, we tried to rescue the most important current aspects that are related to the beginning, through the following administration theories: Scientific Administration, by Fredreick W. Taylor, Human Relations, by Elton Mayo, and Bureaucracy, by Max Weber. Doing that rescue, we tried to emphasize how those pillars were showed in the culmination of such theories. We also tried to understand the evolution of the public service from the Patrimonyalism through the Public Managerial Administration it was possible to identify that the base of the public service is the bureaucratic theory. However, if we compare its original definition, by Weber, with its current usage in public institutions, we can notice a noticeable distortion, as its limitations are taken as the theory itself. Slowness, rules and strictness, are considered not as the organizational structure, but as failures. Public service is a branch which belongs to any citizen's reality, being a field that deserves to be researched in order to identify the points that need improvement. To do so, this study adopted as methodology an exploratory research, since it can provide a better view of the problem's context. We opted to a small sample so that it can stimulate further researches. As the method used was the field research, a questionnaire was applied to collect the data, aiming to identify among the interpersonal relation's pillars which one deserves closer attention in the public institution studied. The results we got were interesting, since we expected to have motivation as the pillar in need of better attention. Nevertheless, as public management is an unpredictable issue, the pillar which was pointed by the participants from the institution was the leadership factor. Another point to be taken in account was about some changes the participants would like to have in the public service system, such as changes in the process to choose the leader and reduction on the every day bureaucracy which, according to them, sticks and raises difficulties their work. Finally, the theoretical references in association to the empiric research allowed us to consider the purposes of the present study as valuable.

Keywords: Public service; interpersonal relations; bureaucracy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quatro princípios da administração científica de Taylor.....	22
Quadro 2 – Conclusões do relatório apresentado a Western Electric.....	26
Quadro 3 – Principais conclusões de Elton Mayo.....	28
Quadro 4 – Principais características do tipo ideal de Burocracia segundo Max Weber.....	33
Quadro 5 – Algumas características da Burocracia	35
Quadro 6 – Críticas à Organização Burocrática.....	38
Quadro 7 – Quatro hipóteses convencionais sobre a motivação humana.....	47
Quadro 8 – Críticas segundo alguns autores à Teoria das Necessidades de Maslow.....	53
Quadro 9 – Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	55
Quadro 10 – Necessidades de Maslow e satisfação de Herzberg.....	55
Quadro 11 – Críticas à Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	56
Quadro 12 – Diferenças entre a autoridade formal e a liderança.....	60
Quadro 13 – Liderança autocrática, liberal e democrática.....	61
Quadro 14 - Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	63
Quadro 15 – distribuição dos blocos do questionário.....	80
Quadro 16 – Comportamento frente ao convite.....	81
Quadro 17 – Sugestões de mudança no serviço público – valorização do funcionário.....	119
Quadro 18 – Sugestões de mudança no serviço público – liderança.....	119
Quadro 19 – Sugestões de mudança no serviço público – instruções sobre as tarefas a serem desempenhadas.....	120
Quadro 20 – Sugestões de mudança no serviço público – execução trabalho.....	120
Quadro 21 – Sugestões de mudança no serviço público – burocracia.....	120
Quadro 22 – Sugestões de mudança no serviço público – condições físicas de trabalho.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes.....	83
Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes.....	84
Tabela 3 – Escolaridade.....	85
Tabela 4 - Tempo de efetivo exercício.....	85
Tabela 5 – Período de permanência no setor atual.....	86
Tabela 6 – Conceito de motivação.....	87
Tabela 7 – Motivação dos funcionários.....	88
Tabela 8 – Realização com o trabalho realizado.....	89
Tabela 9 – Remuneração necessária para atender necessidades básicas.....	89
Tabela 10 – Relacionamento entre colegas de setor.....	90
Tabela 11 – Realização profissional na empresa atual.....	91
Tabela 12 - Condições físicas no trabalho.....	92
Tabela 13 – Reconhecimento do trabalho no setor atual.....	93
Tabela 14 – Realização no setor de trabalho.....	94
Tabela 15 - Estímulo ao crescimento profissional.....	95
Tabela 16 – Atividades estimulantes para o potencial.....	96
Tabela 17 - Acesso direto ao líder.....	99
Tabela 18 – Comunhão de idéias entre líder e liderados.....	100
Tabela 19 – Divergência de opiniões influencia a execução das tarefas.....	101
Tabela 20 – Sugestões de melhoria.....	101
Tabela 21– A importância do trabalho para o sucesso da organização.....	102
Tabela 22– Estímulos positivos oriundos do líder.....	102
Tabela 23 - Interesses pessoais levados em consideração para a escolha do setor.....	103
Tabela 24 – Características que o líder possui.....	104
Tabela 25 – A clareza da comunicação no setor de trabalho.....	108
Tabela 26 – Formas de melhoria da comunicação interna.....	108
Tabela 27 – Clareza da comunicação interna.....	109
Tabela 28 – Informações passadas objetivamente pelo líder.....	110
Tabela 29 – dificuldades de comunicação com a chefia imediata.....	110
Tabela 30 – A clareza nas instruções enviadas ao receptor.....	111
Tabela 31 Fatores que impedem a comunicação entre líder e liderado.....	112
Tabela 32 - Frequência em que ocorre o feedback.....	113

Tabela 33– Satisfação com a comunicação no local de trabalho.....	113
Tabela 34- Emissão de opiniões isentas de sentimentos.....	115
Tabela 35 – Distinção entre a realidade do trabalho e a pretendida.....	116
Tabela 36– Comportamento profissional.....	117
Tabela 37 – Influência de determinada característica.....	117
Tabela 38 – Julgamento baseado em comportamentos.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos respondentes.....	84
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.....	84
Gráfico 3 – Escolaridade.....	85
Gráfico 4 - Tempo de efetivo exercício.....	86
Gráfico 5 – Período de permanência no setor atual.....	86
Gráfico 6 – Conceito de motivação.....	87
Gráfico 7 – Motivação dos funcionários.....	88
Gráfico 8 – Realização com o trabalho realizado.....	89
Gráfico 9 – Remuneração necessária para atender necessidades básicas.....	90
Gráfico 10 – Relacionamento entre colegas de setor.....	91
Gráfico 11 – Realização profissional na empresa atual.....	92
Gráfico 12 - Condições físicas no trabalho.....	93
Gráfico 13 – Reconhecimento do trabalho no setor atual.....	94
Gráfico 14 – Realização no setor de trabalho.....	95
Gráfico 15 - Estímulo ao crescimento profissional.....	96
Gráfico 16 – Atividades estimulantes para o potencial.....	97
Gráfico 17 - Acesso direto ao líder.....	100
Gráfico 18 – Comunhão de idéias entre líder e liderados.....	101
Gráfico 19 – Divergência de opiniões influencia a execução das tarefas.....	101
Gráfico 20 – Sugestões de melhoria.....	102
Gráfico 21 – A importância do trabalho para o sucesso da organização.....	102
Gráfico 22– Estímulos positivos oriundos do líder.....	103
Gráfico 23 - Interesses pessoais levados em consideração para a escolha do setor.....	103
Gráfico 24 – Características que o líder possui.....	104
Gráfico 25 – A clareza da comunicação no setor de trabalho.....	108
Gráfico 26 – Formas de melhoria da comunicação interna.....	108
Gráfico 27 – Clareza da comunicação interna.....	109
Gráfico 28 – Informações passadas objetivamente pelo líder.....	110
Gráfico 29 – dificuldades de comunicação com a chefia imediata.....	110
Gráfico 30 – A clareza nas instruções enviadas ao receptor.....	111
Gráfico 31 Fatores que impedem a comunicação entre líder e liderado.....	112
Gráfico 32 - Frequência em que ocorre o feedback.....	113

Gráfico 33 – Satisfação com a comunicação no local de trabalho.....	113
Gráfico 34 - Emissão de opiniões isentas de sentimentos.....	115
Gráfico 35 – Distinção entre a realidade do trabalho e a pretendida.....	116
Gráfico 36 – Comportamento profissional.....	117
Gráfico 37 – Influência de determinada característica.....	117
Gráfico 38 – Julgamento baseado em comportamentos.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios da Administração Científica.....	23
Figura 2 - Fatores básicos que influenciam o moral do grupo de teste	27
Figura 3 – Características da Organização Burocrática.....	36
Figura 4 – Teorias sobre motivação.....	46
Figura 5 – Ciclo Motivacional.....	50
Figura 6 – Hierarquia das necessidades com dois grupos.....	51
Figura 7 - Modelo de comunicação de Shannon-Weaver.....	67
Figura 8 – Aspectos da percepção social.....	70
Figura 9 – Pontos.....	71
Figura 10 – Cálice.....	72
Figura 11 – Figura incompleta.....	72
Figura 12 – Três aspectos básicos para o estereótipo.....	76

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. A INFLUÊNCIA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
1.1. Teoria da Administração Científica.....	19
1.2. Teoria das Relações Humanas	25
1.3. Teoria da Burocracia	29
2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS	44
2.1. Motivação	45
2.1.1. Motivação Humana	46
2.1.2. Teorias da Motivação.....	48
2.2. Liderança.....	57
2.3. Comunicação.....	65
2.4. Percepção.....	69
3. METODOLOGIA	78
3.1. Da coleta dos dados.....	79
3.2. Definição do universo da pesquisa.....	81
3.3. Ambiente da pesquisa.....	82
3.4. Resultados obtidos.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
APÊNDICES	132
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	132
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	133
ANEXOS	137
ANEXO A - LEI DELEGADA N° 122/2007 DE 25/01/07	137
ANEXO B - ORGANOGRAMA	141
ANEXO C - PÓLOS REGIONAIS E SRE'S	142

INTRODUÇÃO

Desde que surgiu sobre a terra, o homem, ao longo dos séculos, soube conquistar e manter o seu domínio sobre os outros animais e também, de algum modo, sobre o planeta.

Estudiosos deste assunto como Souza e Heringer dão ênfase ao fato do homem utilizar-se de pequenos grupos visando organizar-se, buscando a diferenciação baseando-se em conceitos e valores, mas mantendo sua capacidade de sentir, reagir, planejar e decidir mudando o curso dos acontecimentos por intermédio de sua inteligência e razão. Sabe-se que estes atributos se encontram presentes em essencialmente todos os seres humanos, mas o que distingue uma sociedade de outra é a habilidade de utilizá-los.

Por ser social, o ser humano convive em sociedade necessitando assim de constante interação entre os indivíduos a cada momento. Portanto, as interações entre os seres humanos representam a base para qualquer tipo de relacionamento, seja pessoal ou profissional.

Nas organizações empresariais, essas relações muitas vezes são acometidas de sentimentos negativos, tensões e até mesmo frustrações. Esta situação pode ser exemplificada com um funcionário recém contratado de uma empresa que ao ser recebido pelos outros colegas com desprezo e, no dia-a-dia ser tratado como um intruso, pode ter sua performance prejudicada, apresentar baixo desempenho, resultando em sua saída da empresa, seja por vontade própria ou não.

Essa exemplificação, no ambiente da empresa pública, objeto de estudo do presente trabalho, não se difere, tendendo a apresentar o mesmo cenário e, nesse sentido, não será a estabilidade assegurada por lei que fará com que um funcionário permaneça naquela empresa.

Ao se estudar a história do Brasil, foi possível perceber que ao longo dos tempos as organizações públicas em sua maioria contavam com uma estrutura organizacional densa com excesso de funcionários qualificados, mas não aproveitados.

Este fato não mudou muito nos dias atuais, pois se encontram muitas empresas públicas com funcionários qualificados, mas que devido a uma estrutura fechada não são aproveitados para outros cargos.

Isto se deve em grande parte ao adormecimento não somente dos cargos em nível de execução, mas principalmente dos cargos de gerenciamento, que não exercem muitas vezes seu papel de coordenar e organizar as pessoas visando o objetivo da organização pública.

No que diz respeito aos recursos humanos, há uma preocupação em se investigar as possibilidades reais de se passar para o processo de assimilação das novidades que impactam sobre a vida social.

Essa assimilação implica em encontrar formas de se conseguir equilibrar a política, ideologia, a cultura, o profissionalismo e o psicológico dos servidores públicos, há tempos perdidos ou destruídos pela crise, ocasionando em buscar bases mais sólidas para assumir comportamentos críticos positivos e protagonizar atitudes para renovação.

O que é possível perceber até o momento é que o Estado está ciente de que possui servidores qualificados, mas que não sabe exatamente o que fazer com eles. Prova disso são as constantes manifestações de servidores pelo país por melhores condições de trabalho e salários que se adéquem as suas habilidades.

Numa época em que o estudo das relações interpessoais ganha espaço nas empresas privadas, se faz necessário que os gestores públicos também o introduza em seus ambientes de trabalho.

Para tanto o presente trabalho foi realizado procurando estudar as relações interpessoais no serviço público, iniciando por uma pequena evolução histórica de algumas teorias administrativas.

Este estudo foi organizado em capítulos com temas distintos, mas complementares. O capítulo um disserta sobre as teorias administrativas, enfatizando a Teoria da Administração Científica de Taylor, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Burocracia de Weber.

Inicialmente, se fez necessário um estudo que abordasse um breve histórico das teorias da administração buscando evidenciar a evolução do papel do funcionário e da gestão ao longo da história, bem como dissertar sobre as relações interpessoais e dentro dessa temática, enfatizar as questões da motivação, liderança, comunicação e percepção.

O estudo destas teorias foi relevante por levantar o histórico das relações interpessoais em épocas tão distintas, bem como para destacar o papel do funcionário dentro da organização, sendo ela privada ou pública, como preconiza a Teoria da Burocracia.

As relações interpessoais dentro das organizações no Século XX eram marcadas pela inexistência de contato entre os funcionários, pois aos mesmos cabia somente executar as tarefas já fragmentadas em tarefas cada vez menores e cronometradas. Acreditava-se que os empregados eram motivados por recompensas monetárias o que deu origem ao conceito do homem econômico.

Apesar de ter sido um modelo de inovação administrativa e por levantar alguns problemas encontrados nas organizações do início do século XX, como por exemplo, a falta de integração entre os departamentos da empresa e o desconhecimento da chefia quanto às etapas do processo produtivo, a administração científica de Taylor foi duramente criticada.

Essas críticas se voltavam principalmente para o ambiente da empresa, pois a mesma era vista como parte de um ambiente fechado, sem nenhuma interação com o mercado.

Nesse aspecto, a qualificação do trabalhador passa a ser supérflua, com a excessiva fragmentação das tarefas, passando a realizar tarefas cada vez mais repetitivas, desarticuladas e monótonas. Por conseguinte, essa superespecialização leva o trabalhador à alienação.

Como consequência do estímulo à alienação do funcionário, da falta de consideração, da precariedade das condições sociais e de seu aspecto humano, a administração científica confirma a exploração dos operários em prol dos interesses da organização.

O fator humano teve uma abordagem mecanicista pela Administração Científica o que facilitou que a Escola das Relações Humanas surgisse. Esta teoria ressaltou o homem como um ser que necessita conviver com os outros, descobrindo a existência da liderança informal e afirmando que a motivação não é fruto de fatores monetários como pregava a Administração Científica e sim de fatores intrínsecos.

O ponto central da Teoria das Relações Humanas é o ser humano, procurando entender como ele se comporta dentro das organizações. Como consequência foi realizado um experimento, denominado de Experiência de Hawthorne, que apresentou resultados surpreendentes e inovadores para a época, como o surgimento da liderança informal.

Outro ponto de destaque na teoria das relações humanas foi o surgimento da comunicação de baixo para cima, pois o funcionário ao ter mais iniciativa em seu dia-a-dia, a produtividade poderia ser melhorada. Esta teoria afirmava também que o ser humano não necessitava de uma supervisão controlada e sim de um controle dos resultados de seu trabalho.

O comportamento dos trabalhadores está associado a aspectos biológicos e normas e padrões sociais, pois dada à importância direcionada aos fatores psicoemocionais, a motivação econômica passou a ser secundária na determinação do rendimento do empregado, sendo prioritária a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação (homem social). Trabalhos repetitivos e simples são monótonos e negativos no que se refere à motivação do trabalhador e por consequência para o nível da produção. As tarefas que os trabalhadores devem executar devem ser estimulantes a ponto de incentivá-los a se interessar pela produtividade e pela qualidade do que desenvolvem.

Essas duas teorias mesmo que contrárias em relação ao papel do funcionário dentro da organização, dominado ou interagindo uns com os outros, são fundamentais para um melhor conhecimento da evolução da gestão administrativa das empresas. Mesmo que

aplicadas nas empresas privadas, essas teorias também podem ser praticadas nas empresas públicas.

A teoria que rege a gestão pública é a burocrática, cujo autor é Max Weber, sociólogo alemão falecido em 1918 e um dos primeiros cientistas sociais a considerar a importância da religião ou da mentalidade religiosa na configuração da economia política. Weber tinha em mente, ao definir o modelo ideal burocrático, um sistema em que a impessoalidade e a racionalidade reinassem absolutas. O nível de contato entre as pessoas dentro das organizações seria determinado de acordo com o cargo ocupado e deveria respeitar a hierarquia, nunca as pessoas poderiam comunicar-se de forma pessoal.

Mesmo que de uma maneira sutil é possível verificar que nas três teorias descritas anteriormente, encontram-se os primeiros relatos dos pilares das relações interpessoais nas organizações.

A motivação, a liderança, a comunicação e a percepção, os pilares das relações interpessoais, tratados no capítulo dois, enfatizam suas principais teorias e estudiosos bem como sua aplicabilidade nas empresas, sejam elas públicas ou privadas.

As relações interpessoais são importantes principalmente no ambiente de trabalho, pois as pessoas convivem mais com seus colegas de trabalho do que com a própria família. Por isso, pode-se perceber em algumas empresas que as pessoas tratam-se como se fossem verdadeiramente membros de uma mesma família e principalmente há organizações que estimulam em seus colaboradores um espírito familiar, pois em um ambiente acolhedor as chances de um nível maior de produtividade podem ser maiores.

A qualidade de vida não está somente ligada a salários altos e excelentes planos de benefícios. Ela também é resultado de tratamento humano, ou seja, de humanização no trabalho, de gentilezas, leveza nas relações, da possibilidade de expressar divergentes pontos de vista, de relacionamentos sinceros, de respeito aos ausentes e de ter orgulho pelo que se faz. Elogio, consideração e atenção são ingredientes imprescindíveis na busca de lealdade, qualidade e produtividade.

Após a familiarização dos aspectos e características das principais teorias da Administração associadas à vivência profissional da pesquisadora no serviço público, foi possível então, levantar o seguinte questionamento: Dentre os pilares de sustentação (motivação, liderança, percepção e comunicação) das relações interpessoais, qual necessita de maior atenção em uma instituição pública pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?

Nesse sentido, alguns pressupostos foram delineados, tais como: a liderança influencia diretamente no grau de motivação dos funcionários? A percepção e a comunicação podem ser melhoradas por meio de uma liderança eficaz? É possível encontrar no serviço público, canais diretos e claros de comunicação entre chefia e chefiado? Há servidores públicos satisfeitos com o tipo de liderança em seu setor de trabalho?

Para verificar qual dos pilares das relações interpessoais merece maior atenção na Instituição Pública pesquisada foi necessário realizar no presente trabalho, o estudo da motivação, liderança, comunicação e percepção dentro do ambiente do serviço público.

Portanto, a escolha do tema relações interpessoais, foi justificada pelo fato desta pesquisadora possuir vivência profissional no setor público estadual, ou seja, por ser funcionária pública. Assim, buscou em seu dia-a-dia estímulo para levantar dados que possibilitasse conhecer qual dos pilares de sustentação das relações interpessoais seria merecedor de maior atenção por parte do serviço público.

Como objetivo geral, o presente trabalho se propôs a identificar qual dos pilares de sustentação das relações interpessoais é merecedor de maior atenção por parte das lideranças. Já como objetivos específicos foram traçados para esse estudo: verificar se há uma relação direta entre a liderança e a motivação, ou seja, se a liderança favorece a motivação dos servidores; identificar quais características o líder deve ter, segundo os servidores públicos, para atuar no serviço público e identificar qual o estilo de liderança predominante em uma Instituição Pública pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O presente trabalho teve como ambiente de estudo uma instituição pública estadual mineira da área da educação localizada no interior deste Estado, tendo em seu quadro administrativo noventa funcionários efetivos, isto é, ingressados na instituição pesquisada, via concurso público, com cargos de segundo (técnicos) e terceiro (analistas) graus. O nome da Instituição não será revelado por uma questão de sigilo.

Somente o embasamento teórico não daria conta em responder ao problema de pesquisa, bem como atingir os objetivos propostos. Portanto, para que os objetivos pudessem ser atingidos foi adotada como metodologia, uma pesquisa de caráter exploratório, empregando o método de pesquisa de campo, aplicando-se a técnica do questionário para coletar os dados.

Este procedimento permitiu uma análise quantitativa em um primeiro momento, porém, o mesmo instrumento permitiu também questionamentos subjetivos, favorecendo uma síntese qualitativa.

A pesquisa de campo teve como sujeito o Setor de Educação e os respondentes foram os servidores públicos. O instrumento de coleta de dados foi elaborado de forma a ser auto-aplicável e entregue de maneira aleatória sem direcionamento para determinado cargo ou setor.

Os resultados foram apresentados sob forma de tabelas e gráficos para uma melhor visualização das alternativas possibilitando uma análise mais objetiva e transparente dos mesmos. Esses resultados estão contemplados no capítulo três.

Finalmente, após a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo, foi possível emitir as considerações finais. Nesse momento, quando se tem o fechamento do presente trabalho, estabelece-se a expectativa de que o mesmo não se esgote aqui e sirva de subsídios e estímulo para que outros estudiosos e interessados possam aprofundar as investigações nas temáticas que envolvem o serviço público.

1. A INFLUÊNCIA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Existem inúmeras teorias que buscam explicar, cada qual a sua época, a ênfase dada ora na empresa, no funcionário ou nas tarefas. Para cada ênfase uma abordagem distinta é empregada para os mesmo termos. Na Teoria da Administração Científica os pilares das relações interpessoais aparecem da seguinte forma: a motivação do funcionário é atribuída a fatores monetários, há a presença de uma liderança formal, a comunicação ocorre num sentido descendente, isto é, de cima para baixo e a percepção encontra-se sutil.

Já na Teoria das Relações Humanas, a ênfase muda das tarefas (administração científica) para as pessoas, sendo a motivação dos trabalhadores vista de outra forma, pois o que os motiva não são as recompensas monetárias e sim as recompensas sociais. Surge a liderança informal, a comunicação acontece também de baixo para cima e a percepção começa a aparecer mais. A mesma evolução acontece na teoria da burocracia, onde o foco é o serviço público e seus mecanismos e atores.

Ao término desse capítulo será possível entender como os pilares das relações interpessoais foram se destacando ao longo das três teorias abordadas: a Teoria da Administração Científica, das Relações Humanas e da Burocracia, conforme seguem.

1.1. Teoria da Administração Científica

É uma teoria inovadora para o campo da Administração por ser uma das primeiras a introduzir um caráter científico às relações de trabalho. Atribuía ao funcionário o papel de ser uma engrenagem de uma máquina (organização) pronto para desempenhar as tarefas pormenorizadas que lhe eram conferidas por seu supervisor.

Bowditch e Buono (2006) contam que antes do século XX pouca atenção foi dada ao desenvolvimento de um corpo de conhecimento específico à cerca da administração e da organização. Na Grécia e Egito antigos e nos tempos bíblicos, os problemas de administração mereciam destaque, pois as sociedades pré-industriais tinham grande preconceito em relação ao conceito de administrar as organizações de maneira eficaz e eficiente. Nessa sociedade a classe dominante percebia o trabalho, o comércio e a troca, como algo de dignidade inferior para ser realizado apenas por escravos e cidadãos de instituições tradicionais que eram tidas como legítimas pelos povos dessas sociedades, pois a maioria dos indivíduos obedecia às regras ditadas pela elite baseadas em costumes tradicionais.

Ainda os autores acima afirmam que as sociedades pré-industriais tinham dois temas dominantes que as caracterizavam: uma visão limitada do papel a desempenhar do administrador dentro das organizações pelas pessoas e a visão desfavorável do lucro pelas culturas dominantes. Mesmo com as tentativas de desenvolver práticas de administração nessa época, como por exemplo, os egípcios antigos sabiam da importância do planejamento organizacional e do alcance do controle gerencial, pois Sócrates discutia sobre a universalidade dos princípios da administração, os esforços realizados eram muito esporádicos e dispersos. Depois do final da alta Idade Média, o comércio começou a nascer na região mediterrânea e ocorreu o desenvolvimento de algumas das mais importantes ferramentas administrativas utilizadas atualmente.

No que diz respeito à autoridade Bowditch e Buono (2006) descrevem que ela era vista latentemente ligada às instituições tradicionais e aos indivíduos pertencentes às mesmas, havendo assim pouca tentativa de formular teorias de administração. Além disso, a força de trabalho, em grande parte era formada por artesãos e agricultores, sendo a produção parte integrante da vida social das famílias, não havendo necessidade de práticas específicas de gestão. Os membros da sociedade vigente começaram a discutir sobre a ordem social daquela época, fazendo com que o sentido tradicional de autoridade fosse lentamente enfraquecido dando um novo sentido às estruturas de autoridade. Surge então uma forma racional-legal de legitimização, ou seja, uma forma baseada em um vasto conhecimento e em regras e políticas acordadas, formando uma base racional e legal de autoridade ao invés da tradição como força dominante. Isso significava que aqueles que detinham o poder teriam sua autoridade garantida por um sistema geral de regras integrantes de uma hierarquia organizacional. Isso implicaria que ao invés da razão da tradição da dominação ser utilizada sobre as pessoas e à qual obedeciam, algumas passaram a exercer o poder sobre os demais em função da posição ou papel de controle na organização. O capitalismo moderno foi preparado por meio dessa mudança gradativa na forma de legitimização de autoridade na sociedade.

O cenário para o exame das práticas de gestão começa então a ser constituído a partir dessas mudanças, abrindo assim um caminho para a melhoria dessas atividades.

Nesse sentido, Ferreira *et al* (2006) atentam para o fato de que grande parte das empresas mundialmente conhecidas foram impulsionadas ou transformadas pela Revolução Industrial (1840-1895) onde o processo de industrialização ocorreu em vários países promovendo um aprimoramento dos meios de transporte e o capital abundante acumulado na Inglaterra pronto para ser investido, sendo esse capital originado do comércio colonial em expansão, do tráfico de escravos, do contrabando, da agricultura e da produção manufatureira

escoando-se pelas estradas de ferro. A industrialização na Grã-Bretanha atingiu seu auge alavancando seus lucros com a explosão das comunicações e das transações internas e externas, facilitadas pela nova rede de transporte. A industrialização do setor de bens de capital estimulou a difusão de novas tecnologias e formas de organização sendo à base da revolução dos meios de produção que não se apoiavam no pioneirismo do setor têxtil. As organizações emergentes focaram suas atenções na mecanização do trabalho. Com aprimoramentos mecânicos e tecnológicos da produção os resultados foram: maiores quantidades e menores custos, aumentando a possibilidade de redução nos preços praticados e aumentando o mercado potencial da organização.

Sendo esse o cenário para o surgimento da Administração Científica, Ferreira *et al* (2006) contam que no início do século XX, o modelo de gestão inspirado no mecanicismo, teve suas bases consolidadas tendo como criadores de suas teorias Frederick Taylor nos Estados Unidos e Henri Fayol na França. Taylor nasceu na Filadélfia em 1856, falecendo em 1917. Veio de uma família de classe média com uma educação puritana, pois seus pais eram quacres, isto é, um grupo de religiosos caracterizado por uma conduta com extremo rigor, em busca de uma vida de santidade com inspiração no cristianismo primitivo. Seus pais certamente influenciaram a formação de sua personalidade por meio do fortalecimento de traços como a obstinada busca de perfeição no que fazia e o idealismo que caracterizou toda sua vida.

Maximiano (2007) complementa os autores acima ao afirmar que Taylor foi o criador e o mais destacado participante do movimento da Administração Científica. Seus trabalhos juntos aos de outros estudiosos compartilharam esforços visando a desenvolver princípios e técnicas de eficiência que resolvessem os grandes problemas encontrados nas empresas industriais daquela época.

De acordo com Ferreira *et al* (2006) Taylor realizou estudos sobre as técnicas de racionalização do trabalho operário. A característica mais forte do estudo de Taylor era a busca de uma organização científica do trabalho, com ênfase em tempos e métodos, sendo visto por isso como o precursor da Teoria da Administração Científica. Taylor sentia a necessidade constante da aplicação de métodos científicos à administração buscando garantir a consecução dos objetivos de máxima produção a um custo mínimo. Portanto, defendia princípios de: seleção científica do trabalhador; tempo-padrão; plano de incentivo salarial; trabalho em conjunto; gerentes planejam, operários executam; divisão do trabalho; supervisão e ênfase na eficiência.

Esses princípios eram um marco para a época de Taylor, pois foi dado um caráter científico à administração, inclusive o trabalho em conjunto, mas não era exatamente como os pensadores da Teoria das Relações Humanas propuseram mais adiante.

Oliveira (2006) relata como principal orientação dos estudos de Taylor o fato da obtenção de mão-de-obra econômica, retribuída, entretanto, com salários mais elevados. Taylor tinha verdadeira aversão a sindicatos, uma vez que para ele a maioria criava normas visando à diminuição da produção dos operários, pois para esses órgãos, os proletários trabalhavam demais. Em contrapartida Taylor tinha profunda admiração por aqueles empregados que trabalhavam em excesso e recebiam pouco. Para Taylor a única solução para esse problema era a substituição de métodos empíricos por métodos científicos. Com os trabalhos de Taylor a produção econômica passa a ter uma nova base. A principal inquietação de Taylor era estudar os movimentos manuais, cronometrá-los, descrevê-los e ensiná-los a qualquer pessoa.

A administração científica de Taylor na visão de Bowditch e Buono (2006) apresenta quatro princípios básicos como mostra o Quadro 1 :

Quadro 1 – Quatro princípios da Administração Científica de Taylor.

Pontos Principais	Princípios
Tarefa	1. Desenvolver o melhor modo de executar cada tarefa.
Funcionário	2. Selecionar o melhor indivíduo para a posição.
Recompensas	3. Oferecer treinamento e se certificar de que o trabalho está sendo feito de acordo com o estabelecido, recompensando o trabalhador que seguir corretamente os procedimentos.
Divisão das tarefas	4. Dividir o trabalho entre os empregados de modo que as atividades planejadas, a organização e o controle sejam a principal responsabilidade do gerente e não dos trabalhadores individualmente.

Fonte: Baseado em Bowditch e Buono (2006, p. 08).

Esses quatro princípios de acordo com Bowditch e Buono (2006) foram considerados uma exceção à regra, apesar de ser evidente para Taylor que a administração e não os funcionários, escolheria o melhor método de executar e organizar as tarefas. À administração cabe somente atentar-se aos casos em que as rotinas e padrões não sejam seguidos, uma vez que as rotinas de trabalho e padrões de produção já tinham sido determinadas por meio de um método científico e medidas criteriosas. Em várias situações as organizações obtiveram lucros e ganhos expressivos, mas também ocorreram fracassos como, por exemplo, na empresa naval. Entretanto o fracasso foi atribuído a reações humanas básicas de lutas de políticas internas, falta de incentivos para ser mais eficiente, resistência a mudanças no poder e não por uma rejeição aos princípios de Taylor.

De acordo com Maximiano (2007) Taylor em sua obra (*Shop Management*) apresenta os seguintes princípios da administração científica, conforme demonstra a figura 1:

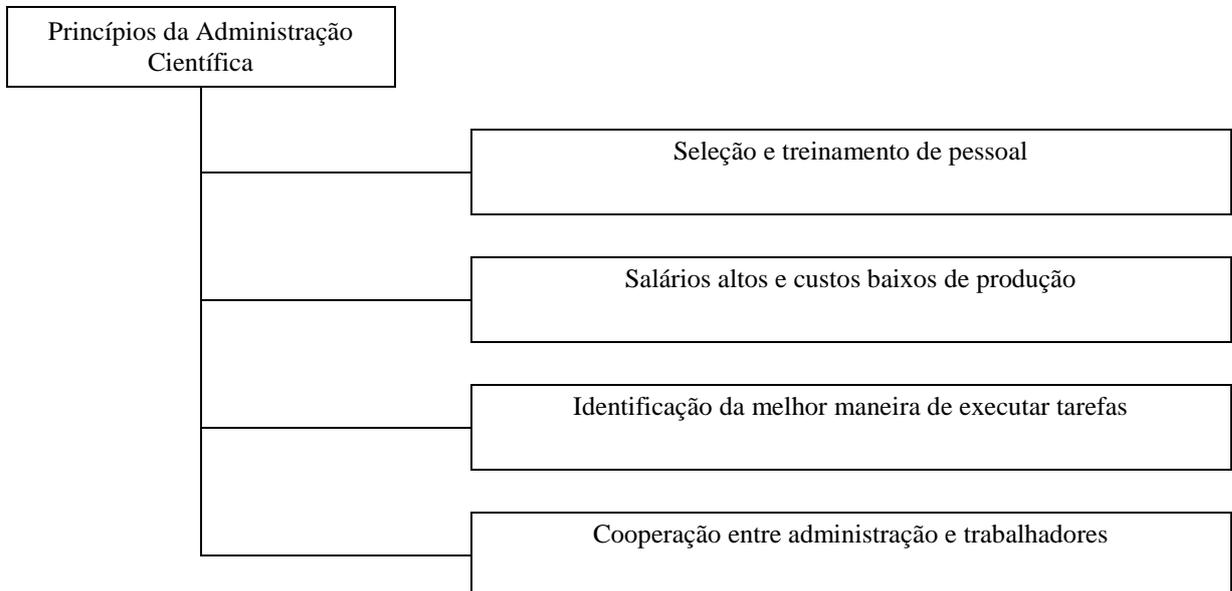


Figura 1 - Princípios da Administração Científica.
Fonte: Maximiano, 2007, p. 56.

Ferreira *et al* (2006) compactuaram que os interesses da alta administração (baixo custo de produção) e dos funcionários (altos salários) deveriam ser conciliados pela busca de um maior grau de eficiência e produtividade, ou seja, se o trabalhador produzisse muito, sua remuneração aumentaria e, por conseguinte a produtividade da empresa. No que diz respeito ao planejamento, ele deveria ser de exclusiva responsabilidade dos gerentes enquanto que a execução caberia aos operários e supervisores. As tarefas devem ser divididas no maior número possível de subtarefas, pois quanto menor e mais simples forem as mesmas, o operário terá maior habilidade na sua execução. Um movimento simples realizado repetidas vezes pelo funcionário resulta em maior velocidade na execução do mesmo, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário proporcionalmente ao seu esforço.

Entretanto alguns autores como: Lopes (1980), Ferreira *et al* (2006), Maximiano (2007) e Casado (2002), apresentam críticas à administração científica baseadas em seus estudos. Elas são importantes para uma análise mais aprofundada da Teoria de Taylor.

Lopes (1980) aponta como críticas à teoria de Taylor o fato da mesma considerar o homem como uma máquina que executa de maneira precisa os movimentos mensuráveis e cronometrados; o sistema de Taylor levava os operários à fadiga, resultado do seu excessivo esforço em produzir o máximo e o fato desumano de atribuir ao operário uma tarefa simples e metódica.

Já Ferreira *et al* (2006) apontam outras críticas sobre a administração científica de Taylor, como: o enfoque mecanicista do ser humano, o conceito de *Homo Economicus*, abordagem fechada, superespecialização do operário e exploração dos empregados. No enfoque mecanicista a organização é vista como uma máquina, que pode e deve orientar-se por um projeto definido, recebendo críticas ferozes de estudiosos da administração, pois com base nessa concepção, cada funcionário é considerado uma engrenagem da empresa, tendo sua condição humana desrespeitada.

Por sua vez Maximiano (2007) acredita que a aceitação às idéias de Taylor teve períodos de alta e de baixa, haja vista que despertou entusiasmo no governo e na indústria enquanto que os trabalhadores, os políticos e a imprensa demonstravam reações desfavoráveis. Esses segmentos da sociedade apresentavam dois receios que fundamentavam suas críticas: o aumento da eficiência provocaria o desemprego e que a administração científica significava uma técnica para fazer com que o operário trabalhasse mais e ganhasse menos.

Casado (2002) ressalta que problemas com sindicatos, funcionários exigindo mais remuneração e segurança no trabalho fizeram com que essa teoria se enfraquecesse dando lugar à teoria das relações humanas.

Para Bowditch e Buono (2006) no final do século XIX e início do XX, a situação econômica, social, tecnológica e política criaram as necessárias condições para uma avaliação sistemática da administração. A revolução industrial que foi iniciada pelas invenções e desenvolvimento tecnológicos do século XIX transformou não só o ambiente de trabalho como também a natureza da sociedade. A infra-estrutura fornecia a base para que o setor de bens de capital se desenvolvesse, resultando em máquinas e fábricas que tornaram possível a produção em massa de bens de consumo e de serviços. Como o processo de industrialização, a natureza do trabalho passou de uma forma agrária e artesanal para uma forma mais complexa de produção e de trabalho com máquinas, levando à urbanização da sociedade, pois o processo industrial mudou o local de trabalho do campo e de um meio rural para as fábricas e o ambiente urbano, fazendo com que as pessoas migrassem das áreas rurais para as urbanas, pois as usinas e fábricas foram construídas próximas aos sistemas de transportes em locais centrais. As forças tecnológicas causadas pela transição da sociedade agrária para a industrial, a sociedade e da economia influenciaram a escola científica da administração. A natureza humana era caracterizada por um conjunto dominante de premissas que as definia como seres racionais e econômicos dispostos às ações visando maximizar seus interesses. O foco dessa

nova administração seria a formação de estruturação das novas formas de organização industrial e a motivação das pessoas dentro dessa estrutura organizacional.

Ao final desse tópico foi possível levantar os pontos principais da administração científica e entender o quão importante ela foi a sua época por ser uma das primeiras teorias voltadas para o ambiente organizacional.

Entretanto suas bases podem ser encontradas não somente em empresas privadas, mas também em empresas públicas no que diz respeito a ênfase nas tarefas e na padronização. O servidor público tem em seu dia-a-dia inúmeras rotinas que devem ser seguidas já previamente definidas por um órgão regulador.

Portanto, é possível acreditar que a teoria científica mesmo que surgida em uma época passada, ainda tenha suas bases adaptadas e utilizadas no serviço público.

1.2. Teoria das Relações Humanas

Segundo Ferreira *et al* (2006) a crise de 1929 funcionou como um sinal de que não só os princípios econômicos vigentes mas também os paradigmas da administração apresentavam necessidades de uma reformulação radical.

A busca por uma maior eficiência nas organizações, ainda segundo Ferreira *et al* (2006) exigiu que se reconsiderassem as relações e as aspirações dos elementos humanos na empresa. A humanização dos conceitos administrativos apresentou-se como a solução mais adequada às novas exigências. Paralelo a isso, vários campos das ciências humanas desenvolveram-se permitindo a melhor compreensão do funcionamento da psicologia do trabalhador. Portanto, estudiosos e pesquisadores da psicologia do trabalho e industrial destacaram a importância em considerar-se conjuntamente os fatores humano e material na avaliação da produtividade no trabalho.

Surgiu então a escola das relações humanas, que de acordo com Bowditch e Buono (2006) teve seus princípios básicos como resultado de uma série de estudos realizados por Elton Mayo, efetuados entre meados da década de 1920 e início da década de 1930, denominados com Experimentos de Hawthorne. Esses experimentos oriundos da teoria clássica foram realizados na fábrica da Western Electric em Hawthorne como uma forma de se avaliar o efeito das condições de trabalho, como iluminação, períodos de descanso, duração da jornada de trabalho, na produtividade dos funcionários.

Ferreira *et al* (2006) concordam com os autores acima ao afirmarem que os princípios básicos da Escola de Relações Humanas foram delineados pelas experiências desenvolvidas por Mayo e sua equipe na fábrica de Western Electric Company em

Halthorne, Chicago. A partir das pesquisas de Elton Mayo, um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, foi propício, principalmente focalizado no processo de motivação dos indivíduos para atingir as metas organizacionais. Para isso, alguns pressupostos a cerca do comportamento humano precisavam ser aceitos e considerados pelos administradores, como a integração e comportamentos sociais, participação nas decisões, homem social e conteúdo do trabalho.

No relatório de 11 de maio de 1929 apresentado a Western Electric Co. as seguintes conclusões foram apresentadas de acordo com o quadro 2:

Quadro 2 – Conclusões do relatório apresentado a Western Electric

Temas	Conclusões
Produtividade	Verificou-se uma tendência crescente do aumento da produtividade, independente das mudanças nos períodos de descanso. A produtividade foi diretamente relacionada com o tipo de dia de trabalho do grupo com o número de dias de trabalho na semana;
Fadiga Muscular	A redução da fadiga muscular não foi o primeiro fator no incremento de produtividade; não foi verificada fadiga cumulativa;
Condições do <i>Test Room</i>	Sob as condições do “ <i>Test Room</i> ” verificou-se um aumento de satisfação entre as mulheres;
Faltas	Desde que as mulheres entraram no grupo “ <i>Test Room</i> ” observou-se um declínio nas faltas, cerca de 80%;
Trabalho	As novas condições de trabalho criaram nos operadores um vivo desejo de virem trabalhar pela manhã;
Supervisão e liberdade	Maior liberdade, supervisão menor, restrita e a oportunidade de variar de lugar sem punição

Fonte: Baseado em Oliveira, p.53, 2006.

Para espanto dos pesquisadores, de acordo com Bowditch e Buono (2006) a respeito das mudanças nas condições de trabalho tanto para melhor quanto para pior, o resultado foi um aumento na produtividade do grupo. Como as condições nas quais o trabalho era executado não explicavam a mudança na produtividade, outros fatores foram considerados. Os membros do grupo criaram um elevado moral durante os experimentos o que influenciou positivamente o desempenho no trabalho. A partir de uma análise mais profunda três fatores foram traçados, como mostra a Figura 2:

FATORES BÁSICOS	1. Os trabalhadores se perceberam como especiais e importantes para a administração porque foram escolhidos para essa pesquisa.
	2. As mulheres desenvolveram boas relações interpessoais umas com as outras e com seu supervisor porque tinham considerável autonomia para decidir a sua própria divisão do trabalho e seu próprio retorno de trabalho.
	3. O contato social e a facilidade de estabelecer relações que surgiram no grupo criaram um ambiente de trabalho de modo geral agradável.

Figura 2 – Fatores básicos que influenciaram o moral do grupo de teste
 Fonte: Elaborado a partir de Bowditch e Buono, p. 10 e 11, 2006.

Ferreira *et al* (2006) apresentam como conclusão da Experiência de Hawthorne o fato de que fatores físicos influenciam menos a produção do que os emocionais, baseando-se no fato de que houve aumento da produtividade tanto no grupo experimental quanto nos outros. Isso se deve ao fato de que os operários, pela simples presença dos cientistas e pelas experiências, perceberam que havia interesse da alta administração, nas suas condições de trabalho, incentivando-os a se interessar pelo trabalho novamente.

Bowditch e Buono (2006) compartilham com os autores acima ao afirmarem que baseando nessas descobertas preliminares, os pesquisadores criaram a hipótese de que o motivador influente no desempenho de qualquer trabalho era a natureza das relações sociais entre membros de grupos de trabalho, empregados e seu supervisor. Um novo grupo de trabalho foi formado visando testar essa hipótese, no qual três grupos pequenos de homens cujo local de trabalho era em um equipamento do painel de controle, foram questionados para uma avaliação dos efeitos relativos de um plano de incentivo salarial complexo. Como resultado os pesquisadores verificaram que haviam normas de produção criadas pelo grupo que eram mais poderosas que os incentivos salariais. Descobriu-se ainda uma norma implícita de jornada de trabalho justa definida pelos trabalhadores e que os companheiros de trabalho eram enquadrados por eles dentro desse limite. A importância do trabalho em grupo foi apontada por esses estudos, bem como a existência de uma organização informal na estrutura formal de uma organização.

Essa organização informal considerava a pessoa como um ser total. Segundo Bergamini (1997) Elton Mayo ainda desenvolveu uma segunda proposta baseada nessa nova filosofia administrativa. Ele percebeu a importância de se considerar a pessoa em sua totalidade, pressupondo que a melhor forma de motivar os funcionários seria por uma forte ênfase no comportamento social dos mesmos. A administração passou então a fazer com que seus funcionários sentissem sua importância e utilidade pessoal no trabalho. Para os membros

da Escola das Relações Humanas, os objetivos a serem perseguidos na situação de trabalho seriam os motivacionais, ou seja, deveriam ser os que orientassem as pessoas a se sentirem úteis e importantes, além é claro, de procurar satisfazer o desejo natural dos empregados de serem considerados como parte integrante de um grupo social, sem esquecer-se do reconhecimento individual de cada um. Por sua vez, essas necessidades eram tidas como as mais importantes substituindo com vantagens as recompensas monetárias. O papel que os supervisores desempenhavam deveria deixar bem claro sua preocupação e simpatia com os desejos, necessidades e problemas dos empregados, mas mesmo assim as pessoas continuaram a ser manipuladas no trabalho, mas de uma maneira diferente.

Maximiano (2007) apresenta de maneira objetiva as principais conclusões de Mayo sobre a Experiência de Hawthorne no quadro 3:

Quadro 3- Principais conclusões de Elton Mayo.

Efeito Hawthorne	A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento.
Lealdade ao Grupo	O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade “correta”, que é menor, a ser produzida. O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.
Esforço Coletivo	Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os mesmos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação.
Conceito de Autoridade	O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho. O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.

Fonte: Maximiano, 2007, p. 214.

No conceito de Bowditch e Buono (2006) a experiência de Hawthorne significou um importante passo ao inserir uma nova maneira de pensar a respeito das pessoas nas empresas. Porém, a experiência de Hawthorne e a Escola das Relações Humanas não escaparam de receber críticas.

Ferreira *et al*, (2006) citam como críticas: a negação do conflito entre empresa e trabalhadores; restrição de variáveis e da amostra; concepção utópica do trabalhador; ênfase excessiva nos grupos informais; espionagem disfarçada e ausência de novos critérios de

gestão. O reconhecimento do conflito entre os objetivos da empresa e os interesses dos trabalhadores implicou na separação das metas dos trabalhadores e da empresa. Com isso o movimento da escola das relações humanas tentou resolvê-lo por meio da negação de sua existência, refletindo-se assim uma superficialidade no tratamento do tema em favor dos trabalhadores. Com a negação, qualquer possibilidade de resolução do conflito foi excluída, o que simplesmente tornou-se uma posição favorável para a administração. A abordagem das relações humanas foi restrita a um número pequeno de variáveis e também o estudo foi restrito à fábrica tornando impossível generalizar os resultados a outros tipos de organização.

Bowditch e Buono (2006) fazem algumas considerações acerca da abordagem de relações humanas como: a metodologia de pesquisa e a maneira como os resultados dos experimentos foram analisados e outras relacionadas ao raciocínio básico e aos objetivos dos experimentos, pois viram os mesmos com um certo grau de ceticismo. Mesmo com as críticas, o que não se pode deixar de considerar são as contribuições deixadas por essa teoria, pois a partir dela foi possível verificar que a administração não podia tratar as pessoas como extensões da estrutura organizacional e dos equipamentos.

Lopes (1980) cita como críticas à teoria das relações humanas o fato de: ser uma teoria simplória, pois não ofereceu soluções significativas para problemas complexos de motivação enfrentados pelos supervisores; apoiou-se na premissa de que a correlação entre o moral e a produtividade era sempre positiva, o que não é verdade, pois o moral é um conceito ambíguo e nas indústrias encontravam-se casos em que o moral era alto e a produtividade baixa e afirmar que os operários são motivados primeiramente por fatores monetários e depois por segurança e boas condições de trabalho.

As críticas à teoria das relações humanas encerram uma parte do estudo acerca das teorias administrativas que se aplicam em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas. O próximo passo é definir e traçar os pontos principais da teoria da burocracia bem como sua evolução para conhecer o ambiente da pesquisa: o serviço público.

1.3. Teoria da Administração Burocrática

A teoria da burocracia é uma teoria que exerce grande influência no serviço público. Portanto, se fez necessário no presente trabalho resgatar um breve histórico para entender sua evolução bem como o papel que o servidor público foi tendo ao longo dos tempos.

A palavra burocracia, nos ensinamentos de Lima *et al* (1998) foi utilizada pela primeira vez, em meados do século XVIII, por um economista fisiocrático Vincent de Gournav, objetivando a identificação do segmento de funcionários da administração do Estado absolutista francês. A partir de então o termo popularizou-se indicando, de maneira

crítica, a propagação de normas, rituais, formalismo, tanto em Instituições Governamentais quanto privadas, mesmo após Max Weber definir a burocracia como uma estrutura administrativa com predominância do domínio legal.

Até o século XIX, explica Pimenta (1998) o Estado brasileiro era considerado patrimonialista devido a sua pequena participação na economia e na ordem social do país.

A administração patrimonialista, segundo Bresser-Pereira (2000) é uma administração do Estado, mas não pública porque não visa ao interesse público. Nesse tipo de administração o patrimônio do príncipe é confundido com o patrimônio público.

Pimenta (1998) relata que mesmo com as mudanças no processo político de detentor do poder (deixa de ser centralizado nas mãos do imperador) para disputar as oligarquias locais, no início da República em 1889, o perfil do Estado não se altera significativamente. Esse cenário estende-se até a década de 1930 quando o Estado assume um papel intervencionista induzindo o crescimento econômico e apoiando o profissionalismo e a expansão das organizações burocráticas públicas, como consequência do início da aceleração do processo de industrialização brasileiro. Surgem neste período as primeiras características do Estado brasileiro como Estado do bem estar por meio da criação de novas áreas de trabalho, novas políticas e órgãos, como o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Ministério da Educação e Saúde Pública. Após esse período surge a Administração Pública Burocrática.

O modelo burocrático, de acordo com Ferreira *et al* (2006) surge como uma proposta de estrutura administrativa voltada para organizações complexas com características próprias sendo eficiente na emergente sociedade industrial. As limitações apresentadas pelas teorias clássica, científica e de relações humanas fizeram com que alguns autores voltassem sua atenção às obras de Weber, buscando uma teoria adequada à nova complexidade das organizações. Como a racionalidade da Revolução Industrial tornava a inconstância do ser humano um fator dificultador para o bom funcionamento do novo modelo de organização industrial, a burocracia surge como um paradigma de gestão com normas e inflexibilidade hierárquica.

Mota e Bresser-Pereira (2004) relatam que a burocracia não é um fato novo, ela existe desde a Antiguidade, sendo que a mais conhecida foi a do Império Novo Egípcio (1580-712 a.C.), considerada por Weber como um modelo para todos. Outros exemplos a serem citados: Império Romano, Estado Bizantino, Império Chinês, os Estados europeus e a mais antiga burocracia a Igreja Católica. Todos esses sistemas podem ser definidos como burocráticos, embora tenham sido influenciados por fatores de ordem tradicional e

particularmente patrimonial. Entretanto, estão longe da burocracia ideal defendida por Weber, porém possuem caráter pessoal e formalismo que as caracterizam como burocracia. As organizações antigas, apesar de pouco desenvolvidas, são exceções no panorama social global. Seu sistema de produção era tipicamente familiar, ou seja, agrícola ou artesanal e seu sistema político tomou a forma de um feudo, clã ou tribo. Somente ao final da Idade Média que o Estado Moderno e as primeiras empresas começam a aparecer. As empresas emergiram a partir do desenvolvimento do comércio e o surgimento da burguesia, momento em que ocorreria a separação da contabilidade privada da comercial e o surgimento da sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Assim o patrimônio e as despesas da família separaram-se. Este fato não se confirma ainda na existência de uma organização.

Ainda sobre o surgimento da burocracia, Gracelli (1985) conta que a burocracia soviética pôde ser relatada na literatura russa no trabalho *Almas Mortais* de Nikolai Gogol no século XIX, que descreve que o principal interesse da juventude russa era ingressar em um cargo público, ou seja, pertencer à burocracia. Já no ocidente seu surgimento foi favorecido pelo aparecimento do capitalismo, pois as condições favoráveis ao seu desenvolvimento vão se concretizando para sua expansão ao nível das empresas, uma vez que a burocracia se define como um conjunto de normas. Dois fatores favoreceram sua aplicação: as normas presentes na empresa impediam que a cúpula fosse consultada a qualquer momento fazendo com que o serviço emperrasse; e a produção de uma imagem de que a submissão do trabalho ao capital no processo produtivo ocorreria como consequência das necessidades hierárquicas intrínsecas às relações técnicas. Esta imagem foi fixada por meio da impessoalidade das relações acima descritas. Weber afirma que a burocracia é necessária ao capitalismo bem como o desenvolvimento da burocracia encontra um terreno propício no capitalismo.

No que diz respeito ao poder no interior da burocracia, Weber citado por Gracelli (1985) explica que o poder está numa autoridade legal, isto é, ele é outorgado de fora para dentro. As normas a serem seguidas são definidas fora, tanto no espaço como no tempo, antecedendo à ação da burocracia. Assim como ela implica em domínio de um conhecimento que é inerente ao cargo ocupado, ela passa de uma estrutura de dominação a uma de submissão. Isso se dá pelo fato do capitalista empresário, ser o detentor da matéria que produzirá a mercadoria e os funcionários estarem dispostos em uma hierarquia de mando em função de suas relações técnicas. As normas são impostas pelo capitalista empresário para seus funcionários. Este sistema começa a ser entendido como uma burocracia.

Pode-se perceber que a burocracia definida acima se assemelha à teoria da administração científica de Taylor tratada no início desse capítulo.

Com relação ao período de transição para a burocracia, Mota e Bresser-Pereira (2004) contam que após a Revolução Industrial, apareceu a sociedade anônima e as empresas começaram a perder seu caráter patrimonial, podendo perceber que as burocracias eram um fenômeno antigo, porém tornaram-se dominante somente após esse período. A razão para essa mudança é que a família era a unidade básica do sistema de produção e posteriormente passou a ser a empresa burocrática. Foi no final da década de 1970 que as empresas brasileiras passaram por um processo de burocratização.

Este mesmo cenário aconteceu com o Estado Brasileiro, explicam Mota e Bresser-Pereira (2004), pois ele perdeu pouco a pouco seu caráter semifeudal, deixando suas características de nepotismo e empreguismo, dando lugar a uma organização burocrática pronta para acelerar o desenvolvimento econômico e social.

Para Bresser-Pereira (2000) a administração pública burocrática baseia-se em um serviço civil profissional de dominação racional-legal nos modelos de Weber e no universalismo de procedimentos, com normas rígidas sendo também conhecida como uma nova gestão pública. A reforma burocrática aconteceu na Europa no século passado, nos EUA no início deste século e no Brasil na década de 30 sob o quadro do liberalismo e não da democracia. Foi um grande passo ao romper com o patrimonialismo e ao fixar as bases para que a administração profissional surgisse. Mas como no caso do Brasil ela ocorreu tarde, foi caracterizada como uma reforma fora do tempo, pois com o avanço da tecnologia o Estado assumia cada vez mais um papel crescente na economia.

Pimenta (1998) conta que como as atribuições do Estado cresceram, ocorreu também um crescimento no número de funcionários acompanhado de um processo de democratização de oportunidades com a exigência do concurso público, pela Constituição de 1934. Nesse momento a administração pública passa a incorporar intensamente a racionalidade em suas organizações burocráticas por meio da criação de um conjunto de normas e legislações específicas. Assim o Estado do bem estar no Brasil aparece como um estado burocrático, com a universalização do sistema de mérito, a impessoalidade e a simplificação e padronização de rotinas de trabalho.

Maximiano (2007) conta que para Weber, as organizações formais modernas eram baseadas em leis aceitas pelas pessoas as quais acreditavam serem racionais, ou seja, foram definidas em função do interesse das próprias pessoas e não com a finalidade de satisfação de caprichos arbitrários de um dirigente. Os integrantes da sociedade moderna também aceitam que algumas pessoas assumam o papel de autoridade da lei, como por exemplo: juízes, prefeitos, guardas de trânsito e gerentes. Essas pessoas têm a responsabilidade em zelar pelo

cumprimento da lei, portanto sua autoridade é a contrapartida dessa responsabilidade. A obediência faz-se às leis, definidas formalmente e às pessoas que as representam, pois agem dentro de uma jurisdição. Portanto pode-se afirmar que qualquer organização, grupo ou sociedade que tem em sua base leis racionais é uma burocracia. As sociedades burocráticas possuem três características, conforme quadro 4:

Quadro 4 - Principais características do tipo ideal de burocracia segundo Max Weber.

Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais.
Impessoalidade	As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos casos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes. Todas as pessoas seguem a lei.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam com sistemas de subsistência para os funcionários.

Fonte: Maximiano, 2007, p. 100.

Maximiano (2007) explica que a formalidade implica em afirmar que as organizações são criadas com base em normas e regulamentos explícitos, denominadas leis, que delimitam os direitos e deveres de cada integrante. As leis definem as figuras de autoridade com direito de emitir ordens, sendo responsáveis por cumprir as leis às quais estão sujeitas. Portanto na burocracia todos são iguais perante a lei, pois seu comportamento é regulamentado sempre de maneira explícita. O profissionalismo relaciona-se ao fato de que segundo a burocracia todos ocupam um cargo com uma carreira profissional e meio de vida. O membro da burocracia é um funcionário ocupante de um cargo como meio de vida, que presta serviços em troca de uma remuneração. A escolha para os cargos é feita levando-se em consideração as qualificações de cada um e depois se deve aprimorá-las por meio de um treinamento especializado.

Gracelli (1985) reforça o pensamento do autor acima ao afirmar que Weber tinha em mente, ao definir o modelo ideal burocrático, uma estrutura organizacional eficiente no processo produtivo, com uma hierarquia definida por relações técnicas, tendo a racionalidade permeando de alto a baixo a forma e o conteúdo que caracterizavam o modelo da burocracia. No que diz respeito às relações técnicas, Weber pregava a impessoalidade dessas relações, ou seja, os ocupantes dos cargos não deviam comunicar-se entre si por meio de relações pessoais e sim somente através de seus cargos, prevalecendo os interesses dos cargos. Assim um conjunto de cargos passou a denotar uma das características básicas da burocracia. É nessa estrutura que Weber distingue a moderna burocracia da burocracia patrimonial, pois como era

sabida a burocracia patrimonial já fazia parte da história cujos primórdios remontam ao modo de produção asiático. A diferença básica entre as duas é a liberdade. Enquanto na patrimonial o trabalhador além de contribuir com seu trabalho também contribuía com sua pessoa, por exemplo, a um rei ou faraó, pois ele nunca deixaria de trabalhar para um deles. Na burocracia moderna o trabalhador assinava um contrato de trabalho e quando não quisesse mais trabalhar rescindia o mesmo e estava livre do trabalho. Esse tipo de burocracia favorecia às empresas capitalistas apropriarem-se da força de trabalho dos empregados, uma vez que as desigualdades impostas pelos cargos justificavam-se pela necessária funcionalidade da hierarquia dos mesmos.

Maximiano (2007) compactua com o autor acima e ainda ressalta que a impessoalidade implica em afirmar que ninguém é empregado de outra pessoa, ou seja, as relações no ambiente de trabalho regem-se pelos cargos que cada um ocupa e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. O ocupante de um cargo superior está investido de autoridade em relação a seus subordinados, isto é, há uma legislação que define seus poderes e o campo de atuação dos mesmos e a quem devem obedecer. Mas a obediência não é devida ao ocupante do cargo e sim ao cargo que ele ocupa, não sendo pessoal. Na burocracia ideal o que vale é o cargo e não a pessoa, ou seja, as organizações burocráticas são impessoais.

Ferreira *et al* (2006) sinalizam que a burocracia adota preceitos rígidos e disciplinadores para o eficaz desempenho do indivíduo e da organização. Os comportamentos aleatórios e a instabilidade das emoções eram tidos como perniciosos ao desempenho ideal da organização. Assim sendo os pressupostos da teoria defendiam os aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano, conforme quadro 5:

Quadro 5 – Algumas características da burocracia

Característica	Definição
Ética Protestante	O protestantismo defende como princípios básicos, a vida dedicada ao trabalho árduo, à poupança e o ascetismo. As pessoas que se dedicam a essa conduta espartana, conseguem prosperidade e ficam em paz com o destino de suas almas, sendo que quanto mais rico for o indivíduo, mais fiel e recompensado por Deus ele prova ser. A riqueza é vista como o resultado de uma conduta e não como um meio.
Homem Organizacional	A personalidade adequada à sociedade moderna passa a ser a do homem flexível, ou seja, desempenha vários papéis simultâneos na organização, sendo resistente às frustrações, dedicado irrestritamente ao cumprimento de suas tarefas e capaz de adiar suas recompensas e desejo de auto-realização.
Racionalidade	Os objetivos devem ser alcançados o mais racionalmente possível, poupando assim, esforços. Como na administração científica, a burocracia defende a melhor forma de se executar uma tarefa.
Divisão de Trabalho e Hierarquia	O trabalho deve ser dividido sistematicamente e de forma coerente com os objetivos almejados pela organização. Cada funcionário deve ter uma tarefa específica e uma autoridade relacionada à mesma, formando assim uma hierarquia de atividades legítimas de acordo com as funções dos empregados dentro da organização. A cadeia hierárquica por meio de sua legitimidade deve ser aceita e respeitada a qualquer custo.
Autoridade	É a probabilidade de um comando ou ordem ser obedecido, podendo ocorrer, habitualmente, por afeição ou interesse em determinada situação.
Poder	É a probabilidade de imposição da vontade própria de alguém à conduta de outros, contra toda resistência.
Dominação	O governante impõe seu poder por direito e o governado tem o dever de obedecer. A dominação necessita de um aparato administrativo para unir governante e governado quando exercida sobre muitas pessoas.
Promoção e Seleção	O favoritismo e o incentivo à promoção da incompetência são evitados por meio da consideração da competência técnica. Pela lógica da racionalidade, o processo de seleção e promoção de um funcionário deverá ser o resultado de sua competência e dedicação no cumprimento das metas organizacionais.
Separação entre Propriedade e Administração	Os administradores são profissionais, especialistas, assalariados fiéis ao cargo e aos objetivos da empresa, pois o trabalho a ser desempenhado por eles deve ser sua atividade principal. Assim esse funcionário passa a ser encarado como o ocupante de um cargo que tem sob sua responsabilidade determinadas atribuições e não um ser humano, dotado de personalidade e emoções.
Organização Informal	Se for imprevista, não é racional, portanto, não sendo racional, não é bem vinda nas organizações burocráticas.

Fonte: Elaborado a partir de Ferreira *et al* (2006), p. 35-36.

Mota e Bresser-Pereira (2004) afirmam que Weber não considerava a burocracia um tipo de sistema social e sim um tipo de poder ou de dominação. A burocracia possui ainda dois sentidos: um científico dentro da Administração e da Sociologia e um popular bem distinto do primeiro. O sentido popular define-a como papelada, número excessivo de tramitações, apego excessivo aos regulamentos, ineficiência. O que acontece na verdade é que o sentido popular não a define e sim enumera seus defeitos. A burocracia tem sua fonte de legitimidade no poder racional-legal e não nos poderes patriarcal, patrimonial ou carismático. São três as características básicas que definem o caráter racional da burocracia: é um sistema

racional formal, impessoal e dirigida por administradores profissionais com forte tendência a controlá-lo sempre mais de forma completa, como figura 3.

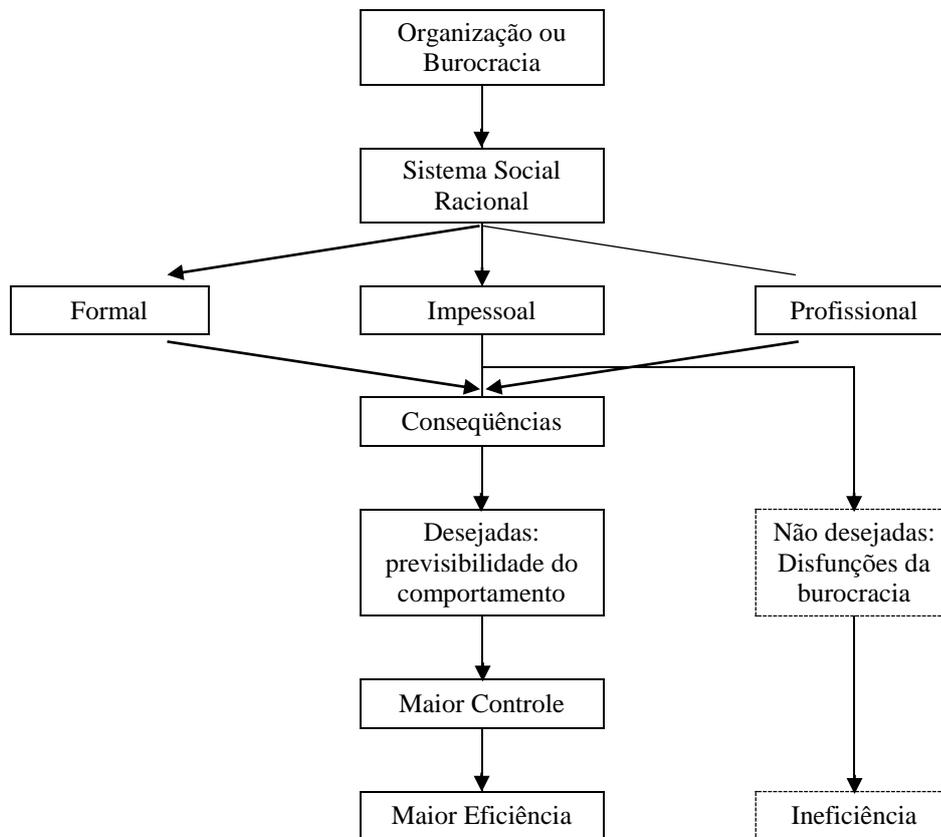


Figura 3 - Características da organização burocrática
 Fonte: Mota e Bresser-Pereira, 2004, p.35.

Mota e Bresser-Pereira (2004) com relação a figura acima, aludem que o formalismo apresenta-se no fato de que a autoridade é derivada de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, visando definir precisamente as relações de mando e subordinação por meio da distribuição das atividades a serem executadas de maneira sistemática com base na finalidade a ser alcançada. A administração da burocracia é planejada formalmente, organizada e sua execução realiza-se por documentos escritos. A autoridade dentro de uma burocracia é derivada das normas racionais-legais e não da tradição, pois as normas são válidas porque levam a atingir os fins e não pela tradição, além de serem normas legais. Elas dão o poder à pessoa investida de autoridade, de coagir os subordinados e meios de coagi-los para impor disciplina. As normas são escritas e exaustivas. Isso se deve ao fato de que não seria possível dentro de um sistema burocrático uma definição racional e precisa sem ser escrita. A norma racional, a todo o momento, precisa ser modificada para adaptar-se aos novos fatores surgidos no ambiente, visando a consecução dos objetivos traçados. A necessidade de escrever normas reside no fato delas terem um caráter exaustivo, ou seja, elas devem cobrir todas as áreas da organização, prevendo todas as ocorrências e enquadrando-as

num comportamento definido. Assim a alta administração mantém um controle mais firme das situações e reduz o campo das decisões dos administradores sobre os subordinados facilitando o trabalho dos últimos, pois eles não necessitam de medir as conseqüências positivas ou negativas de um ato antes de realizá-lo, pois está tudo escrito.

Com relação ao funcionamento da burocracia, em seus ensinamentos Gracelli (1985) ressalta que Weber apontou seis aspectos a serem considerados para uma análise do funcionamento específico da burocracia moderna frente ao funcionalismo: predomínio do princípio das competências oficiais fixas em forma de leis e regulamentos administrativos; princípio da hierarquia de cargos e da seqüência de instâncias, sendo que os cargos superiores têm direito à supervisão e os inferiores à aplicação; na administração moderna há a produção de documentos (atas) com a exigência de um quadro de funcionários subalternos e escrivães; esse aspecto refere-se a uma intensa instrução dos dirigentes e empregados para desempenhar suas funções, tanto em empresas privadas quanto em públicas; esse aspecto diz que quando um cargo está altamente desenvolvido, sua execução implicará em plena utilização da força de trabalho, independente do tempo de trabalho obrigatório fixado; e Weber destaca nesse aspecto a forma de administrar os funcionários baseando-se nas regras, mais ou menos fixas, sendo o conhecimento dessas regras constituídas como arte própria incluindo disciplinas administrativas, jurídicas e contábeis a serem conhecidas pelos funcionários.

Araújo (2004) reforça o pensamento do autor acima e ainda destaca que uma das características da burocracia é a de lidar com regras gerais, por isso a administração moderna não se atenta a casos especiais, mas regulamenta os assuntos num nível mais universal ou abstrato. A partir daí a posição dos funcionários apresenta algumas peculiaridades como, o cargo que ocupa numa empresa é uma profissão e, portanto tem que ser regulamentada. A nomeação para um cargo passa a ocorrer através de exames específicos, nomeação e posterior assinatura de um contrato de trabalho. O funcionário passa a ser fiel a seu cargo e não mais a pessoa. Outro ponto que assume nova configuração é a posição do funcionário. O mesmo aspira à estima social que pode ser alcançada com a obtenção de certificados para o exercício de seu cargo. Há também na burocracia uma tendência à vitaliciedade do cargo, vista como uma forma de proteger o funcionário de decisões arbitrárias de seu superior. Mas Weber destaca o risco dessa garantia impedir que novos funcionários assumam esses cargos sob condições previamente estabelecidas. Além de a burocracia impor limitações ao pleno desenvolvimento do individualismo.

Ferreira *et al* (2006), aponta como críticas à organização burocrática:

Quadro 6 – Críticas às organizações burocráticas

Críticas	Explicações
Limitação da Espontaneidade	A organização burocrática possui características que tolhem a liberdade pessoal, transformando o trabalhador em um ser incapaz de compreender a organização como um todo. Possui visão fragmentada, prejudicando sua auto-realização e seu desempenho na empresa. A colocação dos interesses organizacionais como prioritários em relação aos objetivos pessoais dos funcionários demonstra a relação impessoal e degradante de um funcionário condenado a abrir mão de seus sentimentos e aspirações.
Despersonalização do Relacionamento	O trabalhador não possui colegas de trabalho, assim sendo, as pessoas com as quais ele se relaciona profissionalmente são simples ocupantes de cargos hierarquizados. Na organização burocrática, os relacionamentos intergrupais e interpessoais não são benquistos por não serem racionais.
Substituição dos Objetivos pelas Normas	As normas gradativamente passam a ser mais importantes do que os objetivos organizacionais, com isso o trabalhador deixa de ser um especialista em alguma área para ser em normas.
Conflito entre Público e Funcionários	Todos os clientes são atendidos de acordo com normas preestabelecidas, portanto as especificidades de cada um passam a ser desconsideradas, resultando em uma inflexibilidade no tratamento aos clientes que ocasiona conflitos entre ambas as partes.

Fonte: Baseado em Ferreira *et al*, 2006, p. 38-39.

Maximiano (2007) relata que Perrow, um teórico organizacional e sociólogo, é um dos autores que acreditou que a burocracia defendida por Weber nunca seria alcançada. Ele apontou quatro problemas que afirmam seus dizeres: particularismo, satisfação de interesses pessoais, excesso de regras e hierarquia. O particularismo é encontrado nas organizações quando as pessoas levam para dentro delas seus interesses particulares, ou seja, os interesses dos grupos que elas pertencem fora da organização. A satisfação de interesses pessoais é a utilização da organização para satisfazer seus interesses pessoais e não de um grupo. Esse problema é a raiz da corrupção e do nepotismo.

A administração pública burocrática, segundo Pimenta (1998) perdurou até o final da década de 1960, quando surge uma filosofia de descentralização e delegação de competências ocasionando mudanças profundas na gestão pública, tanto conceituais quanto estruturais. Os

controles que evidenciavam ser meramente formais ou cujo custo fosse superior ao risco, originado de qualquer centralização decorrente de formalidades burocráticas ou de padronizações foram reduzidos. Planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle eram os novos princípios dessa nova política. No final dos anos 60 o país passava por um período com características autoritárias. As Forças Armadas ao tomar o poder em 1964 suspenderam vários direitos civis inclusive as eleições para Presidente da República, período que durou até 1985 com o surgimento da Nova República. O Estado assumiu durante 21 anos uma postura extremamente intervencionista objetivando alavancar o desenvolvimento capitalista no país.

Para Pimenta (1998) na década de 1980, boa parte dos países, incluindo o Brasil, sofreu com sucessivas crises e dificuldades econômicas, o que favoreceu a predominância de uma visão econômica nos processos de modernização administrativa, inclusive na América Latina. Com a Constituição de 1988, uma série de direitos e garantias dos servidores públicos foi criada acarretando numa oneração das despesas da União como consequência da estabilização de centenas de milhares de servidores, implantação do regime jurídico único na área de pessoal aumentando os direitos e garantias dos servidores e a da isonomia de vencimentos para cargos semelhantes, entre outros.

A partir de 1980, segundo Bresser-Pereira (2000) em países como o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos teve início a reforma gerencial. Depois de 1990 essa reforma aconteceu nos EUA, Chile, Brasil e por último no México. Em 1980, primeiro momento da reforma, a principal preocupação foi a promoção do ajuste estrutural das economias em crise, principalmente de países endividados e em desenvolvimento, como era o caso do Brasil. Quando em 1990 percebeu-se que essas reformas não chegariam no ponto previsto, aconteceu seu segundo momento. Enquanto no primeiro momento foi realizado em *downsizing*¹, no segundo o foco foi a reconstrução ou reforma do Estado com a finalidade de recuperar a sua governança. Com a aplicação do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado, após a liberação de um empréstimo de US\$ 114 milhões junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento para o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, esperou-se atingir os seguintes objetivos: revisar as metas institucionais e implantar novas estruturas administrativas, melhorando o controle de resultado dos órgãos federais, objetivando a redução dos custos; desenvolvimento de recursos humanos do governo federal e uma melhor gestão; aperfeiçoar os sistemas e os recursos tecnológicos da administração

¹ É o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos.

federal; e melhorar o atendimento ao cidadão e tornar a comunicação entre o governo e a sociedade mais fluida visando consolidar e direcionar a reforma do setor público.

A reforma de 1995, ainda segundo Bresser-Pereira (2000) foi proposta por ele em janeiro de 1995 e a princípio gerou uma descrença generalizada quanto à sua viabilidade por atribuir à burocracia estatal brasileira um poder demasiadamente forte. Mas Bresser munuiu-se de dois argumentos: o fato de muitos acharem que a reforma fosse contra os servidores públicos, o que não era verdade, embora alguns privilégios burocráticos deveriam ser eliminados visando maior autonomia gerencial e não podiam supor que contariam com o apoio da opinião pública e da alta burocracia e que no final fosse aprovada.

Ainda para Bresser-Pereira (2000) essa reforma buscou criar instituições novas legais e organizacionais a fim de permitirem a criação de uma burocracia profissional e moderna para gerir o Estado brasileiro, sem, no entanto subestimar o clientelismo² e o patrimonialismo³ existentes, pelo contrário, a reforma partiu do pressuposto de que já que as técnicas de controle gerencial e democrático já estavam desenvolvidas, a melhor maneira de se combater o clientelismo seria por meio de uma maior autonomia ao administrador público, por consequência sua capacidade de tomar decisões seria valorizada.

Pimenta (1998) conta que a administração pública, em todo o mundo, submeteu-se a um conjunto de reformas que visaram adequar seu perfil e suas capacidades ao nascimento de um Estado Novo como resposta às grandes tendências mundiais. Nessa reforma a burocracia deixou de ser o ator principal para tornar-se secundária, visto que o Estado tornar-se-á uma organização mais ágil, mais flexível administrativamente, aliada ao controle de resultados e a uma organização mais descentralizada. Com isso o Estado deixaria de ser executor para ser regulador, o que implica afirmar que as atividades que ficarão sob sua responsabilidade, serão preferencialmente executadas de maneira descentralizada sob a contratação de empresas privadas ou entidades. Para que isso ocorra é preciso delimitar sua área de atuação. Existem três mecanismos principais com essa função: privatização: venda de ativos públicos que não permanecerão sob a responsabilidade do setor público; publicização, que consiste na transformação de empresas estatais em públicas não-estatais, de direito privado sem fins lucrativos, mas que recebem recursos tanto do orçamento público como de outras possíveis fontes; e terceirização, contratação de terceiros para execução de serviços.

Nesta nova estrutura pós reforma, Pimenta (1998) afirma que o Estado deverá ter indicadores mensuráveis e objetivos de gestão enfatizando o resultado e não ao controle do

² Sub-sistema de reação política com uma pessoa recebendo de outra proteção em troca de apoio político.

³ É uma característica do Estado que não possui limite entre o público e o privado.

processo como ocorreria. O sistema de informação também deve passar por transformações visando a disponibilizar os dados de forma adequada à gestão pública, desburocratizando os tradicionais instrumentos de controle e supervisão buscando uma maior transparência para a sociedade.

“É necessário criar um claro senso de missão e objetivos; governar mais; delegar autoridade e responsabilidade; descentralizar; terceirizar; substituir regulamentação por incentivo; desenvolver orçamentos baseados em resultados; expor os serviços públicos à competição; procurar soluções de mercado e não administrativas; medir o sucesso pela satisfação do usuário dos serviços”. (Pimenta, 1998, p. 180-181)

Num contexto onde as ações do Estado tornaram-se cada vez menos efetivas e a custos mais elevados, Pimenta (1998) identifica o surgimento de uma reforma gerencial apresentando com princípio fundamental propiciar maior autonomia aos gerentes públicos no processo decisório afastando-se das tendências autoritárias da burocracia e consolidando a democracia nas organizações públicas. No que diz respeito ao profissionalismo do servidor público, foi criado o Programa Nacional de Capacitação, que visava treinar os servidores para um melhor desempenho de suas funções. Além de uma política que favoreça a contratação de profissionais para atuarem no setor estratégico do Estado. Os concursos deixaram de acontecer a cada 10 ou 20 anos para serem anuais, visando a substituição dos servidores que aposentaram. Revisão nas carreiras do Estado e conseqüente atualização dos mesmos.

Nogueira (1999) conta que os servidores públicos quando ingressaram no Estado, entraram num período que a crise já estava numa fase avançada e a desvalorização do funcionário público já perdurava por muito tempo. A sociedade frente ao mau desempenho do Estado, não sabia o que esperar dos servidores públicos, preferindo culpá-los pelos erros estatais. Já o governo, parte do problema, não sabia mais o que fazer com os funcionários, preferindo obrigá-los a aceitar propostas reformadoras, as quais eles não participaram de sua elaboração e que no final voltaram-se contra eles. O resultado dessa estrutura é o descrédito, ceticismo e sentimentos de injustiça por parte dos servidores à administração pública, tornando-se apáticos, esperando pela aposentadoria sem o menor estímulo ou revoltando-se contra o Estado. Assim tendem a não confiar no Estado indo contra qualquer tipo de reforma proposta e sendo resistentes às mudanças.

Alguns críticos, ainda segundo Nogueira (1999) apresentam argumentos de que nunca existiu uma política de recursos humanos e sim uma logística de pessoal preocupada com as questões trabalhistas ou contratuais, mas nunca princípios que visassem à organização, direção e qualificação permanente dos recursos humanos. A administração cresceu em tamanho, em pessoal e funções, mas sem valorizar seu talento humano, importando-se mais

com as normas e regulamentos e controles. Em conseqüência os servidores foram assumindo um papel desinteressado, satisfazendo-se com as vantagens oferecidas pelo serviço público. A solução parece simples, colocar a política de recursos humanos à condição de requisito estratégico da administração pública. Uma política bem estruturada e executada de recursos humanos não fundamenta-se somente em treinamento dos mesmos no desempenho de suas funções e sim na mudança radical de sua postura e mentalidade.

O primeiro passo a ser realizado, de acordo com Nogueira (1999) na área de recursos humanos é a qualificação constante dos quadros e a criação de mecanismos de progressão interna, de sistemas criteriosos, não-imediatistas e inovadores de avaliação de desempenho, de processos seletivos inteligentes, da explicitação de rotinas transparentes de estímulos e recompensa. Esses mecanismos proporcionarão aos servidores a valorização que buscam, acelerarão o processo de aprendizagem do novo e dinamizará o ambiente de trabalho. É imprescindível que a administração pública não sobreviva apenas com o processo de reciclagem de seu quadro interno. É necessário atrair novos talentos do ambiente externo com capacidade de inovar e conhecimentos que não são adquiridos ou armazenados no ambiente de trabalho. Universidades e espaços técnico-culturais são excelentes ambientes com talentos humanos disponíveis que ainda não estão burocratizados. Mas ao ingressar no serviço público, esses novos servidores terão que passar por um processo de assimilação de valores típicos do ambiente público para que eles não fiquem sem saber do instrumental técnico adequado, evitando que os mesmos sejam sabotadores do Estado sem conhecimento de o serem .

O perfil do servidor ideal, segundo Nogueira (1999) é difícil de ser traçado por ser um tema estratégico. O ideal é que se tenham dirigentes de nível superior, capazes de desempenhar funções de direção, coordenação e planejamento. Afinal a burocracia precisa para funcionar de um cérebro estrategista. A cúpula do serviço público de hoje precisa ser capaz de liderar, orientar as pessoas, motivá-las, respeitar e impulsionar a capacidade de compreensão do mundo, criando e tomando iniciativas. Enfim, uma cúpula que entenda que os recursos humanos são o ponto chave para se chegar à fase de aprendizagem do novo ao alcance de uma performance no setor público.

Ferreira (2005) afirma que com o crescimento das nações e a complexidade da gestão pública, tornou-se clara a necessidade de um novo tipo de autoridade. Teve como base a criação de um quadro de funcionários públicos designados e profissionalizados ocupando cargos com o escopo de autoridade definidos. As normas impessoais e a racionalidade nos processos passaram a dominar a sociedade burocrática. O poder era definido por meio do

cargo ocupado e não pelo carisma ou crença do direito de mandar na autoridade tradicional. Assim na burocracia o poder era definido como a capacidade de mandar não podendo suplantar o dever de obediência às normas e regulamentos.

Esse capítulo teve sua importância, nesse estudo, ao traçar um pequeno histórico das três teorias administrativas apresentadas com o objetivo de fornecer embasamento para conhecer o ambiente de estudo: o serviço público. Foi possível evidenciar que os pilares da relação interpessoal, que será foco de estudo do próximo capítulo, não é um assunto novo e sim já existe desde a teoria administrativa, com a motivação sendo entendida como fruto de recompensas monetárias e na teoria das relações humanas, como das recompensas sociais.

O serviço público ainda é um ramo que se tem muito a explorar, conhecer, mas como foi visto na Teoria da Burocracia, evoluiu muito se comparado com as primeiras organizações públicas que surgiram. O papel do servidor público também está sendo remodelado, visto algumas reformas que foram propostas como a de 1995, citada no tópico 1.3. Os gestores públicos estão percebendo que possuem em suas mãos talentos que se encontram adormecidos e que se despertados e valorizados, transformarão a sociedade. Mas como isso deve ser feito? Uma das possíveis respostas para essa pergunta é o estudo das relações interpessoais, buscando verificar como a liderança, a motivação, a comunicação e a percepção influenciam o dia-a-dia e o desempenho do servidor público. Esse é o tema do capítulo a seguir.

2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Esse capítulo tem como finalidade abordar os quatro pilares das relações interpessoais: motivação, liderança, comunicação e percepção que se configuram como a base do problema de pesquisa, além de fornecer subsídios para testar as hipóteses apresentadas neste estudo.

De acordo com Bowditch e Buono (2006) estimulados pela teoria das relações humanas, um número cada vez mais crescente de teóricos começou a desenvolver trabalhos voltados para o indivíduo e para a natureza do trabalho em si. O ponto de partida foi a premissa neoclássica da perda do significado do trabalho em decorrência da mecanização oriunda da Revolução Industrial, por isso eles argumentavam que os trabalhadores ficavam alienados na execução de seu trabalho pois suas tarefas impediam-nos de aplicar plenamente suas habilidades e competências. Os autores acima afirmam que foi percebido que o comportamento humano estava voltado para o crescimento pessoal, para o aperfeiçoamento e desenvolvimento interior. Portanto, se os administradores estivessem visando à eficácia, eles deveriam não somente prover pagamento e tratamentos justos, mas também fazer com que os funcionários sentissem-se importantes membros da organização. Isso poderia ser feito por meio da criação de cargos e estruturas organizacionais que proporcionassem às pessoas, oportunidades de desenvolverem suas habilidades e perceber a possibilidade de crescimento pessoal. Essa perspectiva é conhecida como escola comportamental, sendo desenvolvida no início dos anos de 1950 por Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David McClelland .

Para Minicucci (2006) o termo relações interpessoais tem sido empregado como relações humanas, que é um relacionamento que pode ocorrer entre uma pessoa e outra, entre membros de um grupo e entre grupos em uma organização, podendo ainda ser entendido como comunicação interpessoal (entre pessoas) e comunicação intrapessoal (estabelecimento de um diálogo consigo mesmo), sendo esses fatores vitais em qualquer ambiente de trabalho.

A vida no ambiente de trabalho, segundo Bom Sucesso (2002) é composta por atitudes, emoções e sentimentos diversos que reproduzem a forma como cada um lida com a realidade. As emoções vividas nas relações diárias desenvolvem uma atmosfera única em cada organização e setor, pois o ambiente de trabalho não é o mesmo em toda a organização. Cada unidade dentro da empresa vivencia um clima diferente, reflete uma forma particular de tratamento entre os indivíduos, uma maneira única de discutir os problemas, a forma como os líderes coordenam o trabalho e convivem com as pessoas, com os erros, a disponibilidade

deles em ouvir e em reforçar o que vai bem. A maior parte dessa maneira de reagir do líder é determinada por sua história de vida, que indica como ele lida com as emoções que fazem parte das relações interpessoais e afetam sua qualidade de vida.

Um ambiente saudável e produtivo em qualquer organização é composto por funcionários motivados, prontos para desempenhar suas atividades diárias com competência e prazer. Mas o que é a motivação e como ela é desenvolvida ou estimulada nas pessoas? Esse será o primeiro pilar a ser estudado.

2.1. Motivação

A motivação é uma palavra presente em qualquer tipo de organização, pois para cada pessoa ela apresenta um significado particular.

Vergara (2006) esclarece que a motivação é uma força, ou uma energia que impulsiona os indivíduos em direção a algo, sendo intrínseca, ou seja, fica dentro de cada um, nascendo das necessidades interiores individuais, não sendo possível motivar ninguém. Cada um é responsável em se motivar, o que um indivíduo faz com o outro é estimular, incentivar, provocar a motivação nele. A diferença essencial entre estímulo e motivação é que o primeiro está fora de cada um e o segundo está dentro. Para Freud são os conteúdos psicológicos de cada pessoa, sendo diferentes de indivíduo para indivíduo, que levam as pessoas para determinada direção, mesmo que eles possam servir-se de fatores externos e que as pessoas direcionam mais tempo desempenhando as tarefas para as quais estão motivadas.

Salgado (2005) compartilha desse mesmo esclarecimento reforçando as idéias ao citar, além dos autores já mencionados, Gooch e McDowell, que tratam da motivação. Esses conceituam motivação como sendo uma força encontrada no interior de cada um e que ninguém é capaz de motivar ninguém. A conduta motivacional é definida por Konrad Lorenz, um psicólogo animal, um zoólogo e ornitólogo austríaco nascido em 07 de novembro de 1903, vindo a falecer em 27 de fevereiro de 1989, como um estado de carência, de onde parte o indivíduo, que o mesmo tenta suprir levando-o à busca de um fator de satisfação que o atenda. Assim quando essa necessidade é satisfeita outra aparecerá. Com isso afirma-se que toda motivação encontra-se no interior de cada um podendo ou não achar no meio externo as condições para satisfazê-la. E quando uma motivação é satisfeita, outra não satisfeita a substitui. O comportamento motivacional não é o mesmo para todos, mesmo que as necessidades sejam as mesmas, mas as formas como elas apresentam-se e suas importâncias são distintas de um indivíduo para o outro.

Maximiano (2007) comunga com as idéias de Vergara (2006) e Salgado (2005) ao definir a motivação como uma energia ou força responsável pelo movimento do comportamento com as propriedades de: direção que é o objetivo do comportamento motivado ou a direção que a motivação leva o comportamento; a intensidade é a magnitude da motivação e a permanência que é a duração da motivação. A motivação é algo específico, pois se uma pessoa está motivada para trabalhar, pode não estar para estudar, ou seja, não há um estado geral de motivação, o qual uma pessoa estará sempre motivada para tudo. No estudo da administração uma pessoa motivada é aquela com alto grau de disposição na realização de qualquer tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Ainda Maximiano (2007) relata que as teorias a cerca da motivação que explicam o desempenho das pessoas nas situações de trabalho, dividem-se em teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação e teorias de conteúdo que buscam explicar quais são os motivos específicos para a ação das pessoas.

A figura 4 ilustra essas teorias e as exemplifica.

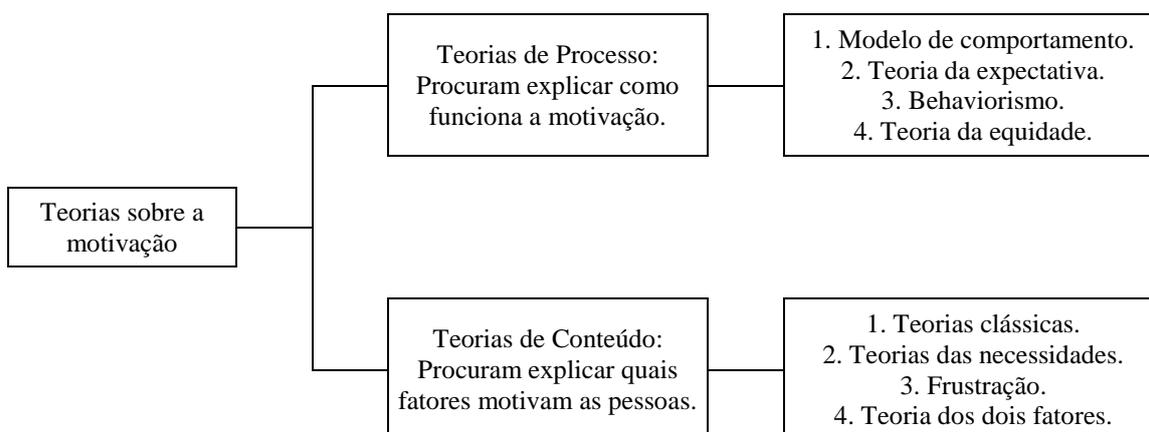


Figura 4 - Teorias sobre a motivação
Fonte: Maximiano, 2007, p. 251.

Dentre as teorias sobre a motivação apresentadas na figura acima, a Teoria das necessidades, dos dois fatores e o behaviorismo destacaram-se como relevantes para o estudo em questão.

2.1.1. Motivação Humana

As teorias de conteúdo, segundo Maximiano (2007) procuram explicar quais os motivos que agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Suas primeiras propostas foram elaboradas pelos filósofos gregos nas discussões acerca do conceito de felicidade. As teorias mais sofisticadas têm suas bases nas idéias antigas desses filósofos e identificam três principais tipos de motivos: a motivação do ganho material, do reconhecimento social e a da

motivação interior da realização pessoal. Sendo que cada hipótese da motivação corresponde a uma hipótese acerca da natureza humana. Há uma quarta hipótese que reconhece que as três primeiras são muito simplificadas e que diz que o homem é um ser muito complexo para ser explicado por apenas um motivo. Essa hipótese é a do homem complexo. O quadro 7 explica essas hipóteses:

Quadro 7 Quatro hipóteses convencionais sobre a motivação humana.

Hipóteses Sobre a Motivação Humana	
Homem Econômico-Racional	A motivação encontra-se na perspectiva de ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem Social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem Auto-Realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem Complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Fonte: Maximiano, 2007, p. 259.

Maximiano (2007) ainda sinaliza que a motivação do homem econômico estabelece que a felicidade é o resultado da aquisição de bens materiais, ou seja, o comportamento humano é motivado pela possibilidade de ganho. Essa hipótese reina na administração científica e é encontrada também nos modelos de administração contemplados com planos de carreira, benefícios e incentivos utilizados na administração salarial. Essa hipótese sinaliza que as recompensas materiais oferecem maiores atrativos para as pessoas. A motivação do homem social encontra-se na outra tradução da idéia de felicidade: o reconhecimento público, pois muitas pessoas não dão importância às recompensas materiais. Elas optam pela glória preferindo a notoriedade e gostam de ser cortejadas, entretanto em alguns casos extremos tornam-se vaidosas e gostam de ser vistas. Essa hipótese é encontrada na escola das relações humanas e reforça a idéia de que o grupo tem um importante papel no desempenho das pessoas. As pessoas são seres sociais e como tal não sobrevivem sem conviver com outras pessoas. As pessoas agem e trabalham de acordo com padrões criados por outros colegas pela necessidade de serem aceitas ou por medo de serem rejeitadas. Em todos os modelos da administração baseados na ênfase no lado social e humano da organização, essa hipótese será encontrada, pois de acordo com ela a melhor recompensa e a que funciona é estar bem com seu grupo ou grupos que a pessoa vive.

Para o homem auto-realizador, na visão de Maximiano (2007) sua motivação é alcançada pela satisfação intrínseca com o alcance de objetivos ou interesses pessoais. O importante é a felicidade íntima que a pessoa alcança com sua realização pessoal e não o

dinheiro, e ainda se importar com que os outros pensam a seu respeito. Essa hipótese está na teoria da motivação intrínseca que diz que as pessoas preferem fazer o que lhe dá prazer, isto é, a recompensa que importa é aquela que a pessoa acha importante. Já para o homem complexo, não existe uma única explicação para sua motivação. O comportamento humano sendo complexo como é torna praticamente impossível determinar uma explicação sobre a motivação. Portanto nenhuma das hipóteses acima pode por si só ser aceita isoladamente. Os indivíduos são motivados por diferentes causas, em momentos distintos e circunstâncias diferentes dentro da mesma organização. Assim cada hipótese apresentada anteriormente apresenta uma explicação para o entendimento do comportamento humano. No fundo essas hipóteses buscam explicar o tipo de recompensas (ou felicidade) que os indivíduos almejam. O que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo, pois depende de inúmeros fatores. Entre eles estão as necessidades humanas que se encontram na base de algumas das mais divulgadas teorias da motivação que será tratada no tópico a seguir.

2.1.2. Teorias da Motivação

Neste subitem serão estudadas algumas das muitas teorias da motivação.

A primeira teoria da motivação a ser tratada é a Teoria Behaviorista que é definida por Maximiano (2007) como um ramo de estudo do comportamento baseado em experimentos de laboratório com animais. O behaviorismo não se preocupa especificamente com a motivação humana para o trabalho e sim com os mecanismos responsáveis por ativar o comportamento humano, especialmente sobre as recompensas. O behaviorismo por tratar de uma associação com o adestramento de animais é uma área controversa do enfoque comportamental.

Já Braghirolli *et al* (1998) definem a teoria behaviorista como um sistema teórico que insiste que o comportamento deve ser a única fonte de dados da psicologia, obtidos a partir de um estudo completamente objetivo do homem, tendo seu início como John B. Watson. Para os autores o conceito de motivação está intimamente ligado ao conceito de impulso, que é definido como uma força que impele à ação, relacionado às necessidades primárias.

Nos ensinamentos de Bergamini (1997) o principal objetivo dessa teoria era modificar o comportamento com a utilização de técnicas de condicionamento. Os behavioristas supunham que o comportamento humano pudesse ser planejado, mudado ou modelado com a utilização correta dos vários tipos de recompensas ou punições (reforçadores de comportamento) encontradas no meio ambiente. A motivação deve ser entendida como uma forma de se condicionar o indivíduo, recebendo o nome de motivação extrínseca. Algumas críticas a essa teoria podem ser apontadas segundo essa autora, como: pouca contribuição na

compreensão do verdadeiro comportamento motivacional, uma vez que muito era conhecido do comportamento dos seres estudados em laboratório, onde as condições eram totalmente controladas; defesa do determinismo no estudo da conduta individual negando a liberdade humana, o comportamento humano é o resultado dos estímulos ambientais, sem espaço para a automutilação; e a utilização inadequada dos termos motivação e condicionamento como sinônimos.

Em contrapartida à Teoria Behaviorista tem-se a Teoria Cognitivista ou Teoria da Motivação Consciente. Para Braghirolli *et al* (1998), essa teoria leva em consideração o que se passa na cabeça do indivíduo, não havendo um comportamento baseado em estímulos-respostas, pois as conseqüências de um comportamento são previstas com base nas experiências vivenciadas. A percepção, o pensamento e o raciocínio, os valores, as crenças, as opiniões e as expectativas regularão a conduta de uma pessoa em busca de uma meta almejada. O comportamento do indivíduo é o resultado das suas escolhas conscientes bem como dos acontecimentos do meio, sendo que sob esse último ele não tem controle.

Ainda de acordo com Braghirolli *et al* (1998) lembra que um dos percussores dessa teoria é Kurt Lewin, um psicólogo alemão, nascido em 09 de setembro de 1890 em Molgino, Alemanha, falecendo em 12 de fevereiro de 1947. A motivação, para ele, é dependente de como a pessoa enxerga o estado das coisas que influenciam seu comportamento, sendo que muitas vezes o que se percebe não corresponde a real situação. A teoria cognitivista nega, que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático como pregavam os behavioristas.

Na visão de Casado (2002) os trabalhos de Kurt Lewin serviram de base para que em 1964, Victor Vroom, um professor da [Yale School of Management](#), nascido em 09 de agosto de 1932 em Montreal no Canadá, desenvolve-se uma teoria chamada de teoria da expectativa, voltada especificamente para o ambiente de trabalho. Sua teoria procurou identificar as relações existentes entre as variáveis dinâmicas explicativas do comportamento das pessoas no ambiente do trabalho. Ela estuda a relação entre as variáveis, mais do que a variável em si. Na teoria da expectativa, o homem é visto como um ser pensante, com crenças e desejos; atuante, baseando-se na antecipação e no planejamento dos acontecimentos de sua vida, tendo o esforço adequado e a direção apropriada em suas ações para alcançar os objetivos almejados.

Outra teoria é a Teoria Psicanalítica, que Bergamini (1997) afirma ser a motivação humana, para Freud, concebida como fruto de vivências anteriores armazenadas no inconsciente.

Nesse aspecto, Braghirolli *et al* (1998) concorda com a autora acima e diz que Freud compreendia que o comportamento humano era determinado, prioritariamente, pelos impulsos instintivos e pela motivação inconsciente, destacando também a personalidade de cada um.

A estrutura da personalidade é formada por três conceitos básicos: id, ego e superego. Segundo Myers, (1999) o id define-se como um reservatório de energia psíquica inconsciente que constantemente se empenha na satisfação dos impulsos básicos de sobrevivência, reprodução e agressão operando sob o princípio do prazer. O ego trabalha sob o princípio da realidade, gratificando os impulsos do id de maneira realista, visando prazer a longo prazo ao invés de dor ou desagrado. Já o superego é a voz da consciência que faz com que o ego considere não somente o real, mas também o ideal.

Portanto, segundo Braghirolli *et al* (1998) a motivação do comportamento provém do id consciente levando em consideração a relação conflituosa ou não dos três sistemas (id, ego e superego).

Outra teoria de grande importância para o estudo da motivação é a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. Um dos modelos mais conhecidos da motivação e também atraente, de acordo com Bowditch e Buono (2006) é o da hierarquia das necessidades de Maslow.

O foco central da teoria das necessidades humanas, segundo Alves e Araújo (2001) reside no surgimento de uma necessidade provocar em um indivíduo um estado de tensão e ansiedade, que origina um comportamento motivado em busca de se conseguir determinado objetivo que poderá reduzir ou eliminar o estado de tensão e ansiedade. Stefano *et al* (2004) concorda com os autores acima e ainda reforça que a motivação ocorre de maneira cíclica e repetitiva, tendo o que se chama de ciclo motivacional, que possui partes que se salientam e se repetem, sendo que o organismo humano tende a um estado de equilíbrio.

A figura 5 representa de forma simplificada o ciclo motivacional:

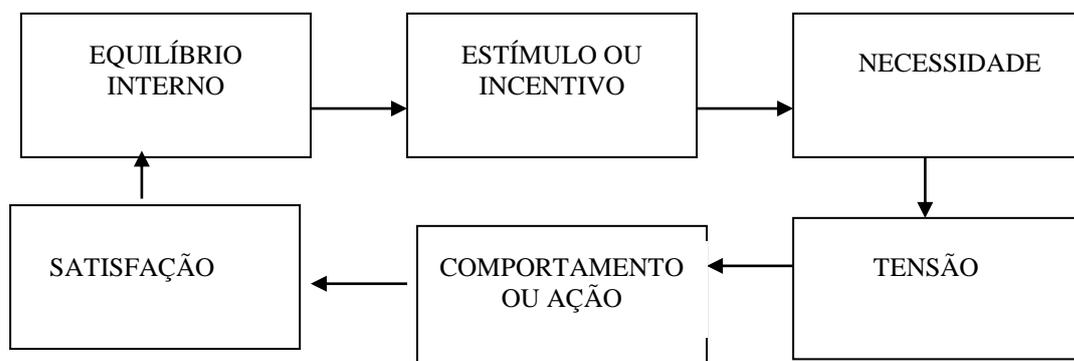


Figura 5 – Ciclo Motivacional
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Stefano (2004)

Bueno (2002) afirma que as necessidades sempre estão atuando conjuntamente desde que as inferiores sejam satisfeitas. Maslow sugeriu que as organizações construíssem um elo ligando as necessidades fisiológicas as de auto realização, constituindo uma importante ampliação de sua teoria.

Ferreira *et al* (2006) relatam que Maslow observou que em cada fase da vida, o ciclo motivacional é reiniciado e a busca pela auto-realização acontece em função de diferentes objetivos e potenciais. Maslow salientou também que a hierarquia das necessidades se aplica na maioria das pessoas, sabendo que há exceções à ordem das necessidades na pirâmide. Ele procurou ainda desmistificar o fato de que uma necessidade deve ser satisfeita para que outra surja. O que acontece na maioria dos casos é que as pessoas encontram-se satisfeitas e insatisfeitas num determinado nível.

Maximiano (2007) pondera que a mais importante das explicações modernas acerca do conteúdo da motivação diz que os indivíduos são motivados essencialmente pelas necessidades humanas, sendo que quanto mais forte a necessidade mais intensa será a motivação. Quando a necessidade é satisfeita, o motivo responsável pelo movimento do comportamento extingue-se e a motivação cessa. Uma necessidade, como por exemplo, a procura por um abrigo, é instantânea já outra como a motivação para o poder, possui um ciclo mais longo, pois pode ficar intensa a cada instante. Portanto qualquer recompensa tem um valor de acordo com a capacidade de satisfazer as necessidades. Uma primeira hipótese diz que as necessidades humanas são divididas em dois grandes grupos: necessidades básicas e necessidades adquiridas como ilustram a figura 6:

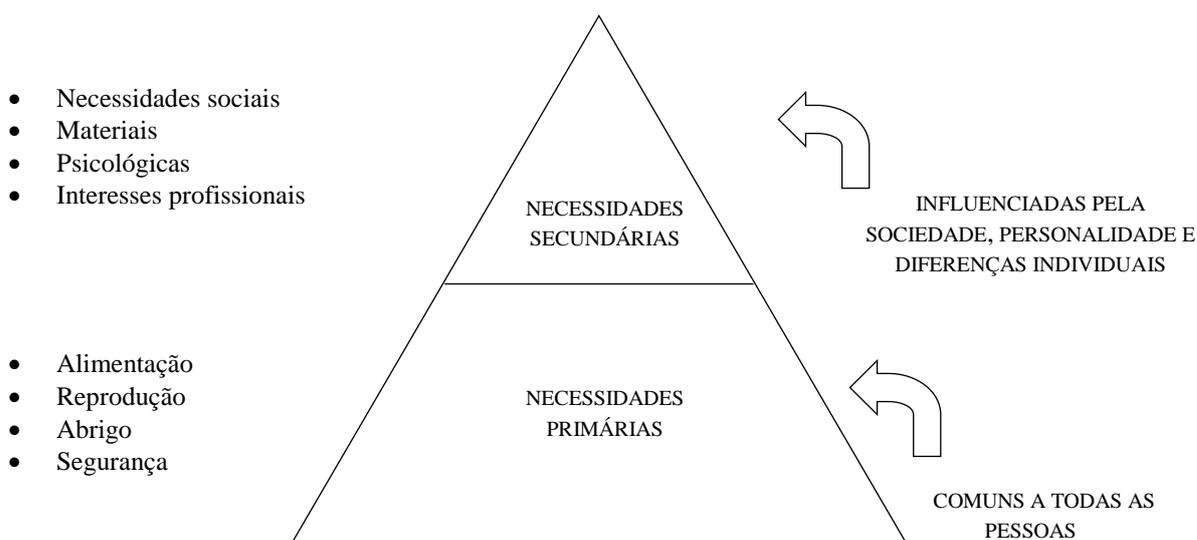


Figura 6 - Hierarquia de necessidades, com dois grupos.
Fonte: Maximiano, 2007, p. 261.

Maximiano (2007) argumenta que as necessidades básicas são necessidades inerentes à condição humana, por exemplo: alimentação, reprodução, abrigo e segurança, tornando as pessoas iguais e sendo conhecidas também como necessidades de sobrevivência. Num plano superior às necessidades básicas encontram-se as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por treinamento, experiência, ou por causa da própria personalidade, conhecidas como necessidades secundárias. Elas também fazem com que os objetos do meio ambiente pareçam mais ou menos atraentes. Um indivíduo pode ser tentado por determinada carreira por ela atender a seus interesses ou ter desejo por determinados objetos materiais não pelo valor intrínseco deles e sim pelo prestígio social.

O autor ainda afirma que as necessidades fisiológicas ou básicas são as necessidades de alimento, repouso, sexo, exercício, abrigo (proteção contra a natureza) e outras necessidades orgânicas. As necessidades de segurança referem-se às necessidades de proteção contra ameaças, como riscos à integridade física e as de perda de emprego. As necessidades sociais são as de amizade, interação, afeto e aceitação dentro da sociedade e do grupo. As de estima são as necessidades de auto-estima e estima vinda de outras pessoas. E por fim as de auto-realização que são as de realização pessoal, de utilização do potencial de aptidões e habilidades e de autodesenvolvimento.

Essa teoria também foi alvo de críticas como mostra o quadro abaixo:

Quadro 8 – Críticas segundo alguns autores à Teoria das Necessidades de Maslow

Bueno	Sampaio	Costa Filho
Difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.	Falta de comprovação empírica de sua teoria.	A afirmação de uma hierarquia de necessidades aplicável à maioria das pessoas de uma mesma classe social.
A impossibilidade da padronização do comportamento humano.	Maslow observa que a dinâmica da motivação não se encontra reduzida ao nível biológico humano, mas insiste em propor uma dinâmica geral reduzindo o fenômeno cultural à dinâmica biológica.	A cada instante há uma necessidade que predomina sobre outras.
		Quando uma necessidade é satisfeita ela não motiva o comportamento, isto é, a motivação ocorre quando há a intenção de satisfazer uma necessidade emergente.
		A hierarquia das necessidades por ser um típico padrão, também está sujeita a exceções.
		Algumas pessoas saltam de um nível de necessidade para outro, sem seguir a hierarquia.
		O ciclo da motivação é algo dinâmico que se repete várias vezes durante a vida.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bueno (2002), Sampaio (2004) e Costa Filho (2003).

Fajosés (2003) analisa que enquanto Maslow preocupou-se com as fontes motivacionais de uma forma geral presentes na vida, Herzberg direcionou seu trabalho para as fontes de motivação que se relacionam ao trabalho e as realizações no trabalho. Para ele enquanto o funcionário estiver lutando por algo, estará funcionando bem. Sendo que isto depende do ambiente em que ele estiver trabalhando. A presença de alguns fatores no ambiente de trabalho causa motivação enquanto de outros, insatisfação.

Em meados dos anos 50, de acordo com Casado (2002) Herzberg realizou uma pesquisa com 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores, por meio de entrevistas baseadas em uma revisão conceitual das teorias motivacionais existentes. Foram elaboradas e aplicadas duas questões: a primeira sobre quais situações as pessoas sentiam-se excepcionalmente bem no trabalho e em seguida sobre as situações em que se sentiam especialmente mal no seu trabalho. Os resultados, publicados em 1959, mostraram duas categorias de atores: uma relacionada às condições de trabalho e outra relacionada ao trabalho

em si e ao desempenho dos indivíduos, chamadas de, respectivamente de fatores de higiene (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos).

Stefano *et al*, (2004) relatam que os fatores higiênicos são conhecidos como fatores de manutenção ou extrínsecos, estando localizados no ambiente de trabalho, abrangendo as condições dentro das quais o trabalho é desenvolvido. Os principais são: salário, benefícios sociais, tipo de líder e supervisor que as pessoas possuem, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos e clima organizacional. As teorias da administração que tratavam da motivação anteriormente consideravam apenas os fatores higiênicos no estudo da motivação dos empregados, sendo que o trabalho era visto como algo desagradável e que necessitasse de recompensas para sua realização. Para Herzberg a ênfase maior em seus estudos sobre motivação foi dada ao comportamento do homem dentro das organizações, pois entendia que a compreensão das necessidades humanas só era possível a partir de um profundo estudo do ambiente. Portanto a principal característica dos fatores higiênicos era evitar a insatisfação dos trabalhadores, porém eles não conseguem manter por muito tempo o nível de satisfação elevado, mas quando precários ou péssimos eles provocam a insatisfação das pessoas, recebendo o nome de fatores insatisfacientes, por estarem ligados a insatisfação.

Os fatores motivacionais, de acordo com Stefano *et al* (2004) também chamados de fatores intrínsecos, estão ligados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas desempenhadas pelo indivíduo. Portanto eles estão sob o controle do indivíduo, isto porque se relacionam com o que ele desempenha em seu dia a dia. São alguns deles: sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e a necessidade de auto realização. Os cargos são desenvolvidos com base nos princípios de economia e de eficiência, não se levando em consideração os aspectos do desafio e a oportunidade para a criatividade individual. Por isso muitas vezes perdem o sentido psicológico para a pessoa que os desempenha e passam a implicar em desmotivação, favorecendo sentimentos de apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Quando os fatores motivacionais estão em níveis ótimos eles elevam o nível da satisfação dos indivíduos no local de trabalho. Porém se estão em níveis baixos, evitam a satisfação, recebendo o nome de fatores satisfacientes, por relacionarem-se a satisfação das pessoas.

O quadro 9 exemplifica os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg:

Quadro 9 - Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores Motivacionais (Intrínsecos)
Estilo de supervisão do chefe; Relações pessoais com os colegas; Salário; Políticas de administração de pessoal; Condições físicas e segurança no trabalho.	Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); Sentido de realização de algo importante; Exercício da responsabilidade; Possibilidade de crescimento; Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Fonte: Elaborado a partir de Maximiano, 2007, p. 268.

Herzberg (1975) afirma que o ponto em comum em vários estudos realizados a cerca da produção da satisfação e da motivação no trabalho diz que os fatores que conduzem à insatisfação são distintos dos fatores que levam à satisfação. Como esses fatores distintos necessitam serem examinados dependendo de se tratarem de satisfação ou insatisfação no trabalho, afirma-se que esses sentimentos não são opostos um ao outro. Portanto, o oposto de satisfação no trabalho é nenhuma satisfação e não insatisfação; do mesmo modo que o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação e não satisfação.

Lopes (1980) afirma que essa teoria revela uma íntima relação com a teoria das necessidades de Maslow. Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfação) partem de pontos diferentes, mas chegam ao mesmo resultado (a realização): a motivação.

O quadro 10, a seguir, traça um paralelo entre as necessidades de Maslow e sua correspondência na teoria de Herzberg.

Quadro 10 – Necessidades de Maslow e satisfação de Herzberg

Maslow (necessidades)	Herzberg (satisfação)
Auto realização	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Estima	Realização Reconhecimento Status
Sociais	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados
Segurança	Segurança no cargo Política Administrativa e empresarial Supervisão técnica
Fisiológicas	Salário Condições físicas de trabalho Vida pessoal

Fonte: Bueno, 2002

Bueno (2002) afirma que Herzberg propõe que para o alcance da satisfação no cargo o ideal seria o enriquecimento das tarefas, quer seja vertical (aumentando o grau de dificuldade

do trabalho) ou lateral (diversificando as atribuições). Para ele a única forma do funcionário sentir-se livre para realizar seu trabalho é por meio da satisfação proporcionada no trabalho, isto é, a motivação somente aconteceria pelos fatores motivadores.

Como todas as teorias existentes, esta também recebeu críticas de estudiosos como Robbins (2002) e Reis Neto (2004) como demonstra o quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Críticas à Teoria dos dois fatores de Herzberg

Robbins	Reis Neto
Limitação do procedimento utilizado por Herzberg em sua metodologia, isto é, se tudo no ambiente de trabalho vai bem, os créditos são dos funcionários, se não, o ambiente de trabalho é o responsável pelo fracasso.	O fato de a teoria ser evasiva ao mostrar como os fatores motivacionais provocam a motivação.
A confiabilidade da metodologia utilizada por Herzberg é questionável, pois as interpretações feitas pelos pesquisadores podem contaminar os resultados, uma vez que uma resposta pode ser interpretada de uma maneira e de outra similar por outra pessoa.	O questionário baseado na pergunta sobre as condições de trabalho está totalmente relacionado com a satisfação e não com a motivação.
Não se pode medir de forma geral a satisfação, pois uma pessoa pode desempenhar um trabalho achando-o aceitável, mesmo que alguns aspectos do mesmo não o atraia.	
As variáveis situacionais são ignoradas por essa teoria.	
Herzberg apresenta uma relação entre satisfação e produtividade, mas sua teoria somente estuda a satisfação.	

Fonte: Elaborado a partir de Robbins (2002) Reis Neto (2004).

Ferreira *et al*, (2005) indicam que embora a teoria de Herzberg trate da satisfação e insatisfação como duas dimensões distintas, acredita-se que seja difícil delimitar as fronteiras entre os fatores higiênicos e motivacionais, pois alguns fatores tratados como higiênicos podem ser às vezes motivacionais, levando a satisfação e evitando a insatisfação. Um

exemplo seria um aumento salarial que gere no indivíduo o sentimento de que seu trabalho é valorizado e reconhecido. O que se pode extrair dessa teoria é que não basta à organização oferecer excelentes condições de trabalho, ótimos salários, segurança no emprego e um bom relacionamento profissional para que os seus empregados sintam-se motivados no trabalho. Da mesma forma uma vida equilibrada fora do trabalho não é garantia de um empregado motivado.

Cada teoria apresentada nesse capítulo, à sua maneira, tratou de definir o que seria motivação e como estimulá-la nos indivíduos. Entretanto não se pode afirmar que uma ou outra teoria seja a única a explicar a motivação, pois nesse campo de estudo não há uma verdade absoluta. O que para uns é entendido como motivação, outros o definem como satisfação.

Gomes e Quelhas (2003) procuram definir satisfação como o sentimento de sentir-se satisfeito com algo, enquanto a motivação é entendida como a sensação de sentir-se motivado para realizar algo. Para eles a motivação manifesta-se como uma tendência a ação ou inação, no caso da desmotivação. Já a satisfação é manifestada por um sentimento de dor, prazer, agrado ou desagrado.

Nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, é possível encontrar funcionários motivados e satisfeitos com seu trabalho, além de terem seu esforço reconhecido pelos seus líderes e, por conseguinte pela organização. Os líderes têm um papel fundamental para a motivação de seus funcionários, pois são a ponte de ligação entre liderados e a alta administração. O tópico a seguir tratará desse segundo pilar buscando verificar a sua importância no estudo das relações interpessoais e como a liderança é vista e tratada no serviço público.

2.2. Liderança

Bowditch e Buono (2006) ressaltam que a liderança desde 1930 tem sido um importante tema de pesquisa do comportamento organizacional da psicologia social. Os textos e as pesquisas acerca da liderança inicialmente tratavam de teorias que descreviam as características ou traços pessoais que os líderes deveriam ter, passando por funções básicas que eles deveriam exercer, chegando à abordagem situacional ou contingencial a qual sugere que uma liderança efetiva tem mais de um tipo de estilo adaptativo. Boa parte dos estudos sobre liderança tem sofrido críticas por se preocuparem em explicar o comportamento dos líderes frente aos seus subordinados do que em analisar os líderes no contexto organizacional.

Os autores ainda afirmam que a liderança é definida como um processo de influência, geralmente por um indivíduo, por intermédio do qual um grupo ou outro indivíduo é orientado para alcançar e estabelecer determinadas metas.

Ainda de acordo com o pensamento dos autores, existem meios pelos quais a influência pode ser exercida, bem como, diferentes estilos de liderança que podem ser utilizados juntos. Da mesma forma, grandes empresas possuem diversos objetivos que podem ser gerenciados por diversos líderes. Portanto há três temas subjacentes a qualquer conceito de liderança. Primeiro, a liderança consiste numa relação entre pessoas (líderes e liderados) que tem uma distribuição desigual de influência e poder em uma base legítima (consensual ou contratual).

Bowditch e Buono (2006) pontuam que segundo, a liderança ocorre cercada por um contexto, nunca isolada, por exemplo, social *versus* tarefa, formal *versus* informal. Por último, há uma variedade de resultados criados da relação entre líder e liderado, como por exemplo, respeito, alcance de meta, animosidade e satisfação do cliente. Portanto para se compreender a liderança e todo o seu processo é preciso compreender a relação entre líderes e seus seguidores, o contexto em que há interação entre eles e os subprodutos resultantes.

Maximiano (2007) ensina que a liderança é uma palavra com certa imponência remetendo a personagens da História que possuem qualidades sobrenaturais. Mas, as pessoas que possuem liderança são encontradas em várias situações, como nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é imprescindível não somente em estadistas, dirigentes de religião ou fundadores de nações, mas sim em comandantes militares, treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras e todos os administradores de organizações, sendo que cada um possui objetivos próprios, mas que depende de outros para realizá-los. Sendo, portanto a capacidade de liderar o foco quando se analisa o sucesso ou fracasso das pessoas na realização de tais objetivos.

Bowditch e Buono (2006) reforçam os ensinamentos de Maximiano (2007) ao relatarem que mesmo que uma pessoa tenha a posição de liderança garantida, isso não implica que ela será eficaz em liderar as pessoas ou exercerá influência sobre elas. Essa diferença às vezes é citada para distinguir os líderes nomeados dos emergentes. Líderes nomeados definem-se como pessoas que ocupam um papel organizacional, como por exemplo, executivo, supervisor ou gerente, tendo autoridade para desempenhar determinadas tarefas organizacionais. Há outras circunstâncias em que outros indivíduos são definidos como líderes por membros da própria organização. Esses são os emergentes que muitas vezes não possuem o papel formal ou a autoridade como a do líder nomeado, mas outros membros da

organização lhe concedem o poder por sua capacidade de estimular a todos no cumprimento das tarefas e de manter a rede social do grupo.

Tanto Maximiano (2007) quanto Bowditch e Buono (2006) afirmam que a liderança nomeada e a emergente encontram-se presentes em um grupo ou em uma organização podendo estar presentes em um mesmo indivíduo, mas muitas vezes são desempenhadas por pessoas distintas com diferentes fontes de poder disponíveis. Como já definido anteriormente, a forma mais usual de poder referente aos líderes nomeados é o poder de posição ou autoridade formal, sendo uma forma impessoal não baseada nas características do líder. Os líderes nomeados podem valer-se de sistemas de recompensas formais como promoções, aumento de salário por mérito, ou de sanções da própria organização, como ameaça ou demissão, para influenciar os funcionários a fazerem as coisas de maneira correta. Esses poderes são denominados, respectivamente, como de recompensa e poder coercitivo. Mesmo os líderes emergentes podem exercer o poder de recompensa ou coercitivo, que seu poder será baseado mais em suas características pessoais do que nas organizacionais.

Diniz e Limongi-França (2005) realçam a importância do poder interpessoal e de seu exercício como fator fundamental para uma melhor compreensão do fator humano nas organizações. Para eles o detentor do poder possui a capacidade de influenciar em algum nível os demais, interessando-se investigar o poder nas relações humanas. O poder pode ser dividido em dois grupos a saber: poder interpessoal, que é a capacidade de uma pessoa influenciar um ou mais indivíduos, sendo a capacidade de exercer a influência interpessoal, e o poder social que é a capacidade de um grupo de indivíduos influenciar uma ou mais pessoas, sendo a capacidade do coletivo realizar a influência social.

Reforçando esse posicionamento, Maximiano (2007) define a liderança como sendo um processo pelo qual as ações são conduzidas ou o comportamento e a mentalidade das pessoas são influenciados. A proximidade temporal ou física não é um fator importante para o processo, pois um cientista pode ser influenciado por um profissional de mesma profissão que viveu em outra época ou que o conhece. Outro exemplo são os líderes religiosos que influenciam pessoas que nunca conheceram e que muitas vezes nunca conhecerão.

Entretanto nas organizações empresariais a liderança exercida nos cargos gerenciais tem origem na autoridade formal. Na visão de Maximiano (2007) a autoridade formal é a base da organização e faz parte dos cargos gerenciais. O cargo de gerente em uma organização formal contemporânea tem uma posição hierárquica regida por normas impessoais. Essa posição hierárquica define-se como cargo que dá a seu ocupante o direito de decidir e de se fazer obedecer, durante um período de tempo, conhecido como mandato, e em

uma jurisdição definida por determinado critério de divisão do trabalho. O funcionário (seguidor) obedece ao gerente (líder) por ser obrigado legalmente a fazê-lo. O ocupante do cargo é transformado em uma figura de autoridade pelas normas impessoais com poderes formais, influenciando o comportamento de seus subordinados ou governados. O limite dentro do qual os poderes podem ser utilizados são definidos pelas normas. O quadro 12 apresenta as diferenças entre a liderança e a autoridade formal.

Quadro12 - Diferenças entre a autoridade formal e a liderança.

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiano, 2007, p. 268.

Quando uma pessoa exerce a liderança, existem três estilos diferentes que ela pode assumir dependendo da situação ou de sua personalidade.

Antes de abordar esses três estilos de liderança, Vergara (2006) pondera sobre os traços de personalidade que influenciam qualquer estilo de liderança. Para ela o indivíduo que exerceria maior influência sobre os demais seria aquele que nascesse com alguns traços de personalidade físicos, sociais, intelectuais e relacionados com a tarefa. Os traços físicos são os relacionados com a aparência, com a estatura, energia e força física. Max e Rosa Luxemburg que tinham um defeito físico, Hitler que era baixo, e Gandhi e Madre Teresa de Calcutá que eram frágeis fisicamente são exemplos que contradizem esses traços. Os intelectuais são o entusiasmo, autoconfiança, adaptabilidade e elevado QI. Os sociais são habilidades interpessoais, administrativas e cooperação. Os traços relacionados com a tarefa são a iniciativa, o impulso de realização e a persistência. Portanto o líder seria uma pessoa que nascesse com esses traços caso contrário essa pessoa seria liderada. Pode-se afirmar que o líder nasce pronto, portanto a liderança é nata.

Frente a este cenário, Chiavenato (2002) se utiliza de um estudo pioneiro acerca da

liderança, de White e Lippitt, que realizaram uma pesquisa em 1939, verificando o impacto dos três diferentes estilos de liderança, mencionados anteriormente, autocrata, liberal (*laissez-faire*) e democrática, em meninos de dez anos. O quadro 13 descreve as características desses três estilos.

Quadro 13 - Liderança autocrática, liberal e democrática.

Características	Estilos de Liderança		
	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato, 2002, p. 152.

Chiavenato (2002) revela que a pesquisa de White e Lippitt sobre a liderança, apresentou resultados de bastante repercussão nos Estados Unidos. Os grupos que submeteram-se à liderança autocrática tiveram o maior volume de trabalho produzido, mas com sinais evidentes de frustração, tensão e agressividade. Os que submeteram-se à liderança liberal, não saíram-se bem quanto à qualidade nem quanto à quantidade, além de apresentarem fortes sinais de individualismo, insatisfação, agressividade, desagregação do grupo e pouco respeito ao líder. Já o último grupo (liderança democrática) não apresentou um volume de trabalho grande como o do grupo da liderança autocrática, mas a qualidade foi

melhor e o clima gerado foi de satisfação, comprometimento das pessoas, responsabilidade e integração grupal. Com os resultados dessa pesquisa nos Estados Unidos, passou-se a defender fortemente a aplicação da liderança democrática – devido ao espírito americano da época – pois encoraja a participação de todos, sendo extremamente comunicativa, justa e não arbitrária preocupando-se tanto com as tarefas quanto com as pessoas. A liderança autocrática tem sua ênfase no líder, a liberal nos subordinados e a democrática nos dois. O que se vê na prática é a adoção dos três estilos de liderança pelo líder de acordo com a situação e com os liderados. Ora ele delega as tarefas, ora pergunta aos subordinados antes e ora deixa que eles mesmos decidam o que fazer. O principal é saber quando cada estilo deve ser utilizado, como e com quem, devido às circunstâncias.

Já sobre as teorias a cerca da liderança, Bowditch e Buono (2006) contam que a maioria das pesquisas sobre liderança podem ser agrupadas em três categorias: a abordagem dos traços de personalidade, a perspectiva funcional ou comportamental e o ponto de vista situacional ou contingencial. Mesmo que algumas dessas teorias sejam mais populares do que outras, não se pode afirmar que algumas dessas orientações podem explicar de maneira plena, por si só, toda a dinâmica da liderança. Mesmo as teorias que foram criticadas por serem fracas, inconsistentes ou com foco estreito demais parecem descrever alguns aspectos e estilos de liderança.

Robbins (2002) relata que quando Margaret Thatcher era a primeira-ministra da Grã-Bretanha sua capacidade de liderança era a razão dela ser frequentemente enaltecida. Descreviam-na como portadora de uma vontade de ferro, confiante, decidida e determinada. Essa descrição refere-se aos traços de personalidade que ela possuía. Na mídia sempre se encontram exemplos de pessoas como: Nelson Mandela e Steve Jobs (co-fundador da Apple) descritos com termos como, corajosos, carismáticos e entusiastas. A mídia não está sozinha nesse processo de procura por traços físicos, intelectuais, traços sociais ou de personalidade que definam os líderes, esse processo iniciou-se na década de 30.

Ainda o autor afirma que muitas pesquisas realizadas para identificar quais os traços responsáveis pela capacidade de liderar não obtiveram resultados. Caso tenham como objetivo verificar quais os traços que diferenciam os líderes dos liderados e os líderes eficazes dos ineficazes, as pesquisas demonstraram falhas. Talvez tenha sido muita pretensão acreditar na existência de traços encontrados em todos os líderes que garantissem sua eficiência em qualquer tipo de atividade. Mas se as pesquisas objetivaram encontrar traços associados à liderança, seus resultados foram mais elucidativos. Como exemplo, foram descobertos seis traços que diferenciam os líderes dos liderados, são eles: desejo de liderar, ambição e energia,

autoconfiança, honestidade e integridade, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Além dos traços de personalidade, também se têm líderes transformacionais e transacionais. Robbins (2002) orienta que há uma corrente de pesquisas que propõe diferenciar os líderes transformacionais dos transacionais, devido ao fato dos transformacionais serem também carismáticos. O líder transacional motiva ou conduz seus seguidores no caminho das metas estabelecidas, esclarecendo os papéis e as exigências das tarefas. Já o transformacional inspira seus seguidores a transcender seus interesses próprios visando o bem da organização sendo capaz de causar um extraordinário efeito sobre seus liderados. Esse tipo de líder presta atenção às necessidades e preocupações de crescimento de cada um de seus liderados, modificando a forma como eles vêem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma forma nova, sendo capazes de entusiasmar-los, incitá-los e inspirá-los a extraírem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. O quadro 14 de forma sucinta cita as quatro características que diferenciam os líderes acima descritos.

Quadro 14 - Características dos líderes transacionais e transformacionais.

Líder Transacional	Líder Transformacional
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
<i>Laissez-faire</i> : abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.	Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Robbins, 2002, p. 320.

Robbins (2002) ainda ressalta que essas duas abordagens da liderança não devem ser vistas como opostas na realização das tarefas. A liderança transformacional é construída em cima da transacional, uma vez que ela produz nos liderados níveis de desempenho e esforços acima dos produzidos pela transacional, sendo a transformacional muito mais do que apenas carisma. O líder carismático embute em seus seguidores uma visão, já o transformacional tenta fazer com que eles tenham a capacidade de questionar inclusive as visões sugeridas por ele. Pesquisas comprovaram que a liderança transformacional é superior a transacional em vários aspectos. A transformacional está intimamente ligada a baixos índices de rotatividade de pessoal, maior produtividade e satisfação dos funcionários.

O autor conta que a liderança transacional afirma que o relacionamento entre liderado e líder é um processo de troca, isto é: o trabalho do liderado e as recompensas que o líder oferecerá em troca. Na liderança transacional há a visão do gestor como supervisor e uma estreita visão da gestão como um todo. Já o líder transformacional é mais visionário, inspirador, cheio de ideais e metas que provocam emoções intensas em seus seguidores. Esse tipo de líder é capaz de articular e transmitir uma visão identificadora das metas para uma empresa e o carisma necessário para energizar e motivar as pessoas para que alcancem as metas da empresa. Os líderes transformacionais possuem também um grau elevado de empatia e uma habilidade de autopercepção (inteligência emocional) que fazem com que eles sejam precisos em perceberem as necessidades dos que estão sob seu comando mesmo quando eles não sabem ao certo do que necessitam.

Bowditch e Buono (2006) apontam que uma das críticas da liderança transformacional sugere que os líderes podem ficar tão envolvidos pela visão que possuem do que seja melhor para a empresa que não percebem sinais internos e externos de que sua visão pode não ser a melhor para a empresa. Em muitos casos eles buscam as informações que desejam ouvir sem aprender nada com quem os rodeiam.

Essas teorias sobre liderança são de fundamental importância não somente em organizações privadas, mas principalmente em organizações públicas. Mas as diferenças na forma de escolha dos líderes públicos devem ser levadas em consideração ao se estudar uma empresa pública, pois o mesmo modelo pode apresentar resultados distintos nos dois tipos de organizações.

Mas a gestão pública vem se modernizando principalmente após a Reforma Gerencial de 1995, já estudada no primeiro capítulo desse estudo. Souza (2002) cita Caiden para pontualizar que a profissionalização da burocracia foi um dos pontos de partida para o modelo de administração gerencial, pois a mesma atua preferencialmente no centro estratégico, na supervisão, regulamentação e na formulação das políticas públicas com um quadro de funcionários motivados e tecnicamente preparados, com níveis de responsabilidade junto ao sistema político e competência para negociação, totalmente distintos dos burocratas do modelo antigo. Mesmo que esse modelo gerencial tenha se inspirado na iniciativa privada, seus gestores devem sempre estar orientados para as necessidades e interesses públicos fazendo com que as empresas públicas tornem-se mais empresariais sem tornarem-se empresas.

Nesse sentido o papel do gestor público junto aos seus liderados é cada vez mais importante, pois ele atuará fazendo com que eles apresentem um desempenho positivo e

buscando soluções para os problemas que fogem à competência de seus liderados.

E no serviço público, qual o estilo predominante de liderança?

2.3. Comunicação

Nesse tópico será apresentado o terceiro pilar das relações interpessoais: a comunicação. Um pequeno histórico será traçado e os pontos principais a seu respeito.

Kuazaqui *et al* (2005) relata que a Revolução Industrial foi um importante marco das mudanças nas relações entre trabalho e capital, principalmente nas relações humanas. Entretanto não é necessário voltar no tempo para se falar em mudanças nos processos de comunicação, pois a internet é um produto de outra revolução, a tecnológica, sendo sem dúvida uma importante mudança nos processos comunicacionais. No que se refere à mudança o Brasil não pode deixar de ser mencionado, pois de acordo com o IBGE, ocorreu um crescimento de 15,1% no número de moradias com computadores de 2001 para 2002 e um número maior de computadores conectados à rede mundial de 23,5%. Essas mudanças atingem não só o perfil dos consumidores, como também das organizações. A rapidez com que as informações se propagam leva a mudanças culturais, políticas e sociais e a facilidade em disseminar a comunicação favorece ao crescimento do saber, da indústria e do comércio. Como consequência, as técnicas de produção e as relações entre trabalho e homem alteraram-se. As transformações tecnológicas resultam em alterações às vezes mais profundas nas relações de trabalho e sociais do que nos processos produtivos. A quebra das barreiras da comunicação fez com que fronteiras entre países fossem facilmente ultrapassadas e uma nova forma de articulação do trabalho, do capital e da divisão do trabalho surgissem após a Revolução Industrial.

Ainda Kuazaqui *et al* (2005) define a comunicação interna como um conjunto de comunicações ocorridas no ambiente interno de uma empresa servindo também para construir uma consciência coletiva, isto é, para o processo de tomada de decisões pertencentes ao ambiente de trabalho interno e referentes aos que trabalham na empresa. A comunicação é fundamental, entretanto quando ela não acontece de forma satisfatória, alguns problemas ocorrem dentro da organização. Um deles diz respeito à falta de confiança dos funcionários nas informações vindas da organização dirigidas a eles. Tal fato favorece o aparecimento da rádio peão que é um canal paralelo e natural de informação, acontecendo às vezes nos corredores da empresa. Um administrador não deve ignorar esse tipo de comunicação, pois a rede informal de comunicação é um meio excelente para boatos e notícias serem vinculados entre a parte operacional, supervisores e até mesmo os executivos. Esse tipo de comunicação

funciona como o sistema nervoso de qualquer empresa, portanto nenhum grupo é imune a mesma. Não é possível controlar esse tipo de rede, pois ela extrapola a empresa, estendendo-se a bares, clubes, sindicatos, meios de transportes e reuniões, etc. O que é possível fazer é influenciá-la, pois o líder precisa aprender a conviver com ela. O gestor da comunicação precisa sempre ter em mente que a comunicação é um processo que ocorre de cima para baixo e de baixo para cima. Portanto a rádio peão é nada mais do que um termômetro que mede o nível de transparência que a comunicação de cima para baixo encontra-se. Quando há ausência da comunicação de cima para baixo, ocorre um incentivo e fortalecimento das notícias da rádio peão.

Já Bowditch e Buono (2006) definem a comunicação como uma troca de informações entre um emissor e um receptor e a percepção do significado pelas pessoas envolvidas. Em todos os módulos existentes de comunicação humana ilustram essa definição incluindo uma determinada fonte de informação, uma mensagem, um receptor e a interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida por meio de símbolo, como escritos, desenhos e palavras ou pela troca de comportamentos, como linguagem corporal, gestos e contato visual, sendo que o importante é compreender o significado dos comportamentos e dos símbolos. A visão exposta acima da comunicação sugere que existe uma distinção entre a transmissão da informação e a compreensão do sentido da mesma. Inicialmente os problemas na transmissão de uma mensagem, concentravam-se em um problema técnico na transmissão de um sinal de um local para outro considerando as diferentes interferências que pudessem afetar o sinal. Portanto a comunicação era vista como um processo mecânico que dizia respeito ao envio de uma mensagem a determinado destino com um mínimo de erro e distorção. Essa visão da comunicação é uma visão super simplificada da teoria da informação e o fundamental para os propósitos de entendimento que nesse contexto a comunicação refere-se ao caminho que o sinal percorre desde o emissor até o receptor sem distorções. Esse processo é relatado por Shannon-Weaver em seu modelo clássico de comunicação como mostra a figura 7:

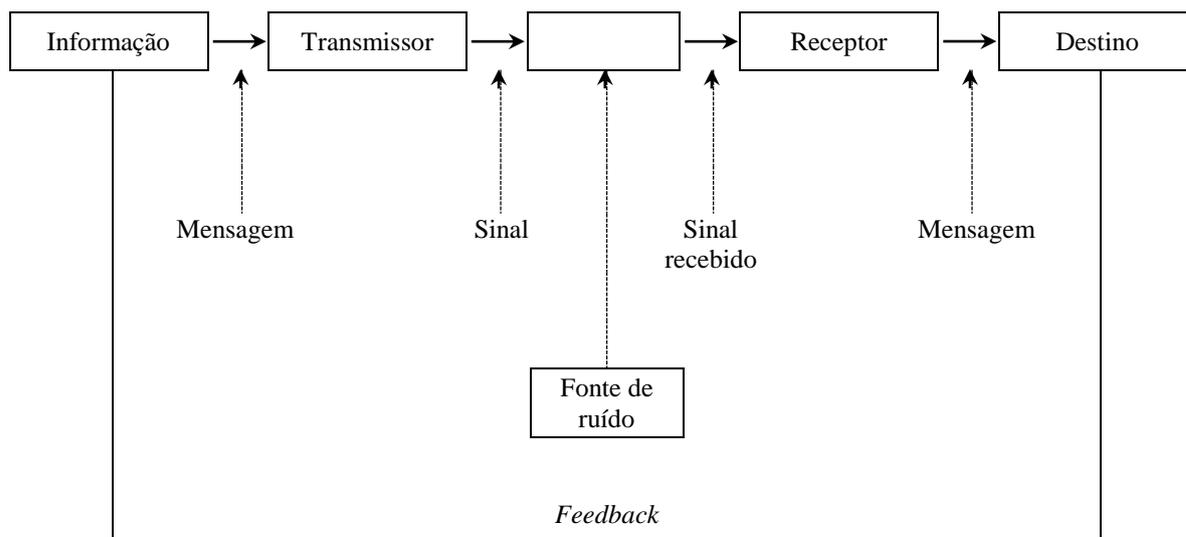


Figura 7 - Modelo de comunicação de Shannon-Weaver.

Fonte: Bowditch e Buono, 2006, p. 77.

Segundo Bowditch e Buono (2006) mesmo que a teoria da informação tenha desempenhado um papel fundamental na solução de vários problemas técnicos da transmissão de sinais via canais ruidosos, ela não pode ser literalmente aplicada à comunicação humana. Como sugere o modelo de comunicação de Shannon-Weaver (figura 7) entre a fonte de informação e o transmissor há um processo de decodificação, isto é, a escrita da informação, sua articulação em palavras ou pôr a mesma em disquetes. Assim num outro extremo há também um receptor que decodifica (interpreta) a mensagem e a executa. O sinal sofre influência do montante do ruído no sistema. Portanto a comunicação só se completará quando o receptor interpretar a mensagem, caso o ruído não seja muito grande ou a mensagem será deturpada, não chegando a seu destino. O ponto chave da comunicação é saber até que ponto o receptor interpreta o sinal de uma forma consistente com a intenção do emissor. Isso acontece principalmente em um ambiente de trabalho culturalmente diversificado onde várias pessoas interpretam eventos e coisas de maneiras distintas. Por conseqüência as mensagens nem sempre serão percebidas como o pretendido pelo emissor. Os modelos de comunicação concentram-se prioritariamente nos significados da comunicação e na forma como esses significados são interpretados. Nesse aspecto a comunicação torna-se mais complexa do que o simples fato de receber uma mensagem de maneira não distorcida; pois o fato do receptor receber uma mensagem não significa que ele irá interpretá-la de forma correta, ou seja, da forma que a mensagem foi planejada.

Ainda os autores tratam da comunicação interpessoal como um processo de comunicação essencialmente interativo que acontece de uma pessoa para outra. É um processo transacional dinâmico pelo qual as pessoas constroem um significado e alimentam expectativas no que diz respeito às suas experiências, ao que acontece no momento e no

mundo ao seu redor e compartilhando com outras pessoas esses significados e expectativas por meio de troca de símbolos, sendo que esses símbolos podem ser verbais ou não-verbais sofrendo influência de fatores não-intencionais e intencionais.

Eles ainda afirmam que existem algumas formas de amenizar as barreiras à comunicação interpessoal. Duas competências básicas determinam o grau no qual os esforços de comunicação de qualquer pessoa é eficaz, são eles: a capacidade de transmissão e a capacidade de ouvir. Para uma comunicação eficaz é necessário que as barreiras anteriormente descritas sejam evitadas. Em parte isso pode ser conseguido por meio da utilização de uma linguagem direta e adequada (evitando jargões e adotando palavras simples ao invés de complexas), fazer com que a informação seja o mais clara e completa possível, evitar ao máximo as interferências físicas e psicológicas, utilizar vários canais visando o estímulo dos sentidos do receptor e sempre que possível utilizar a comunicação interativa baseada no *feedback*. Muitas vezes pensa-se na capacidade de ouvir como sendo um processo passivo em que uma pessoa apenas recebe a informação. Entretanto ouvir é um processo pluridimensional, onde o receptor sente, processa e responde ao emissor para esclarecer o que acabou de ouvir. O fundamental para uma escuta ativa é a capacidade e a disposição para ouvir toda a mensagem e respondê-la de forma adequada ao conteúdo e à intenção da mensagem. Às vezes as pessoas adotam a escuta marginal mostrando-se distraídas pensando em outras coisas ou a escuta defensiva achando que a mensagem é um ataque às mesmas e interpretam o que ouvem nesse contexto. O gestor, portanto tem o papel de criar situações que facilitem às pessoas estabelecer o que elas realmente sentem sem colocá-las na defensiva.

A comunicação é um pilar essencial para que as atividades mais simples no ambiente de trabalho sejam executadas de maneira objetiva, pois a forma como as instruções devem ser passadas para os funcionários está diretamente relacionada com a execução do trabalho. É imprescindível que as instruções sejam entendidas por quem irá repassá-las e a retransmita-as de forma fácil para que todos a entendam sem ocorrer ruídos. No serviço público as informações são transmitidas via intranet, e-mail, ofícios e reuniões. Um simples erro na comunicação pode comprometer todo o processo de execução de uma atividade, principalmente se ela está sendo executada pela primeira vez.

A comunicação interpessoal no serviço público produz os resultados esperados pela chefia imediata?

2.4. Percepção

Esse será o último pilar a ser tratado nesse estudo, o que não significa que seja menos importante do que os demais. A percepção afeta desde o modo como cada um se vê até mesmo como o trabalho é percebido por cada um. A percepção errônea de uma pessoa dentro de uma organização pode trazer sérios problemas de convivência podendo influenciar o desempenho e a produtividade dos funcionários. É importante saber separar a percepção que se tem de alguém do que realmente essa pessoa é em sua essência, para que conflitos de convivência sejam evitados, facilitando assim o desenvolvimento dos trabalhos a serem executados, principalmente no serviço público, num ambiente onde os chefes são escolhidos por indicação política e os funcionários por meio de concurso público.

Bowditch e Buono (2006) introduzem que várias teorias tentam explicar as tendências gerais do comportamento humano. Mesmo que elas permitam um amplo entendimento do comportamento humano, nem sempre esses conceitos permitem uma compreensão plena do comportamento de um único indivíduo. Buscando entender e desenvolver essas teorias de maneira geral é necessário procurar entender o porquê que uma pessoa comporta-se de determinado modo ou de outro. Um dos principais determinantes do porque ou do como um indivíduo adota determinado comportamento, baseia-se nos conceitos de sensação e percepção. Sensação é o estímulo físico dos sentidos. Embora o conceito da sensação permita conhecer um pouco do porque e do como, é necessário saber como as pessoas reagem e associam essas sensações. Esse processo é definido como percepção e diz respeito a maneira de interpretar as mensagens enviadas pelos sentidos que dão ordem e significado ao ambiente. O ponto de destaque dessa definição é o termo interpretar, pois pessoas diferentes vêm a mesma situação de formas diferentes e a maneira como elas interpretarão o significado de um evento determinará sua reação a esse evento. Por isso a percepção é considerada como uma variável interveniente e que influencia o comportamento.

Minicucci (2006) conta que o primeiro passo na percepção de uma pessoa é a formação de uma impressão acerca da impressão causada no observador. Por meio dessa impressão o comportamento interpessoal é dirigido. A impressão de uma pessoa sobre outra é formada pela observação de suas ações, voz, gestos, movimentos expressivos, o que ela diz e sua reação a outros comportamentos. Por meio da percepção social e das experiências vivenciadas por cada um as impressões sobre as pessoas são formadas, sendo o comportamento (atitudes, condutas) das mesmas o responsável pela percepção e julgamento que um indivíduo tem dos outros. Percepções e julgamentos corretos acerca dos outros resultam em uma comunicação autêntica tornando possível uma relação interpessoal conjunta.

Mas se a percepção e o julgamento forem errôneos, podem surgir dificuldades que tendem a provocar relações interpessoais precárias. É importante destacar que todas as pessoas possuem pontos cegos na percepção e atalhos na maneira de pensar, o que origina uma imagem distorcida da realidade.

Minicucci (2006) enfatiza que a percepção social é a forma pela qual as pessoas formam impressões e esperam que se compreendam mutuamente. E a empatia é a extensão com a qual os outros são realmente compreendidos por uma pessoa. O autor destaca três aspectos que devem ser considerados na percepção social, conforme a figura 8:

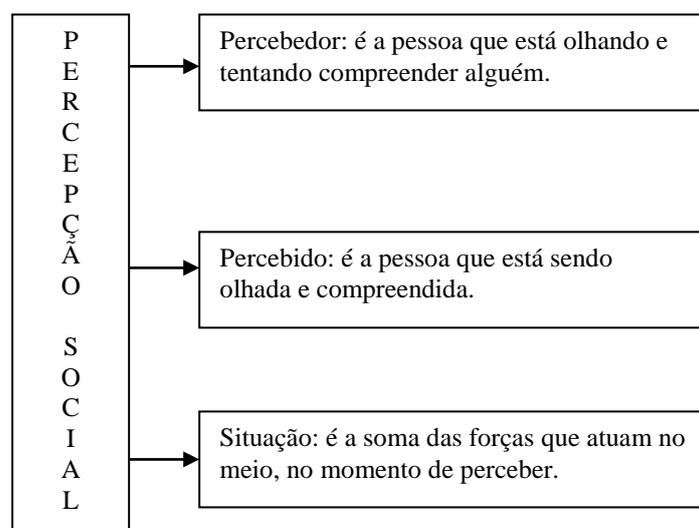


Figura 8 – Aspectos da percepção social
Fonte: Elaborada a partir de Minicucci, 2006, p.42.

Os ensinamentos de Robbins (2002) se entrelaçam com os de Minicucci (2006) e ainda reforça que vários fatores contribuem para modificar e até distorcer a percepção, podendo estar no observador, no alvo da percepção ou no contexto da situação em que a percepção acontece.

As características pessoais do observador, afirma Robbins (2002) influenciam fortemente a interpretação que uma pessoa tem de algo, sendo elas: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Um exemplo de atitudes é o caso de dois alunos de um curso superior. Um deles prefere classes pequenas, pois assim sente-se à vontade para fazer perguntas. Já o outro prefere as classes maiores, pois sem ninguém conhecê-lo ele pode perguntar sem receios. No primeiro dia de aula ambos foram para uma turma com 800 alunos, mas como os dois têm atitudes diferentes, suas interpretações dessa situação também foram distintas. Um deles entrou em pânico, já o outro sentiu-se confortável e aliviado. Eles viram a mesma situação, mas interpretaram-na de maneira diferente.

Ainda Robbins (2002) relata que as motivações ou necessidades insatisfeitas podem

exercer uma influência forte sobre sua percepção, além de estimulá-los. Um exemplo deste fato é uma pesquisa realizada sobre a fome. Um grupo de pessoas foi selecionado e levado para uma sala, onde borrões e figuras foram mostrados a eles para que dissessem o que viam. Nesse grupo haviam pessoas que não comiam a dezesseis horas e pessoas que comeram a uma hora antes do início dos trabalhos. As que estavam há mais tempo sem comer, associavam imagens de alimentos aos borrões com mais frequência do que as que comeram uma hora antes da pesquisa.

Reforçando os exemplo acima, existem dois tipos de fatores que influenciam a percepção humana: os fatores internos e externos, relatam Bowditch e Buono (2006), e ainda explicam que uma escola de pensamento da psicologia explica que os dados adentram a mente humana como formas abstratas e não como uma imagem espelhada do mundo exterior. Essas formas abstratas são conhecidas como estruturas ou Gestalts. Mesmo que no processo de transformação dos dados brutos em Gestalts algumas informações se percam, os dados primários possibilitam às pessoas uma compreensão do mundo. Por isso quando alguém percebe algo, o que está acontecendo é que a pessoa tenta ajustar um objeto em uma moldura previamente estabelecida de referência ou em algum esquema de classificação. O fundamento básico da Gestalt consiste na organização dos dados à volta do indivíduo ser parte do processo perceptivo e não algo a ser adicionado após a seleção de variáveis. Um exemplo da Gestalt acontece quando seis pontos são desenhados em um papel. A percepção visual humana faz com que o ser humano perceba grupos de pontos, por exemplo, dois grupos de três ou três grupos de dois e não seis pontos isolados como mostra a figura 9.

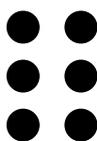


Figura 9 - Pontos

Fonte: Bowditch e Buono, 2006, p. 29.

Bowditch e Buono (2006) relatam que a relação figura-fundo é outra tendência visual que influencia o modo como o ser humano organiza sua percepção. Ao observar vários fenômenos, o ser humano tende a associar os dados de forma que as alterações e diferenças sejam atenuadas e a unidade e o todo sejam mantidos. A base desse processo consiste na tendência de se perceber uma figura em contraste com seu fundo. Ao compará-la com o fundo a figura adotar as dimensões e substâncias de um objeto mais nítido e familiar do que de fato ele é. Esse fenômeno figura-fundo pode vir a influenciar a tendência de se perceber configurações mesmo quando os elementos individuais não se relacionam com o que é visto.

Ao se observar as nuvens, por exemplo, uma pessoa pode ver desenhos, que nada mais são que uma massa de vapor de água condensado. Entretanto uma forma pode ser associada de modo que mais de uma relação figura-fundo pode ser percebida. O exemplo claro é a figura 10. Nela pode se ver dois rostos de perfil ou um cálice torneado.

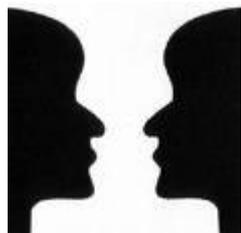


Figura10 - Cálice (internet).

Outro fenômeno conhecido, segundo Bowditch e Buono, (2006), é a *closure* que refere-se a capacidade do ser humano em perceber uma figura completa e uma incompleta. A figura 11 ilustra bem esse fenômeno.

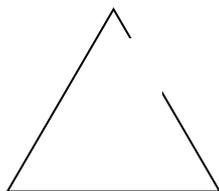


Figura 11 - Figura incompleta.

Fonte: Bowditch e Buono, 2006, p. 30.

Ao observar a figura acima, dizem aos autores acima, é normal uma pessoa ver um triângulo ao invés de três linhas separadas, pois a pessoa fecha a linha que não foi concluída. O mesmo ocorre em um ambiente de trabalho quando um funcionário conclui a conversa de outro achando que sabe como ela terminará. Essa tendência facilmente leva a interrupção da comunicação, assunto a ser tratado mais adiante. Essas tendências internas são alguns determinantes que influenciam o que as pessoas vêem e ouvem do mundo a seu redor, sendo essas tendências moldadas por experiências culturais e sociais e como mostraram muitas pesquisas, a influência da socialização e de experiências passadas, fazem com que eventos semelhantes sejam percebidos de forma bastante diferente por indivíduos de ambientes culturalmente diferentes.

A percepção, nas explicações de Robbins (2002) vale-se de algumas teorias que buscam explicar sua ocorrência nas mais variadas situações. São alguns exemplos a teoria da atribuição e a da diferenciação. Pode ser assim exemplificada a primeira teoria: se um operário se atrasa para o serviço seu supervisor pode logo pensar que ele se atrasou por ter

ficado na noite anterior na farra até muito tarde. Essa é uma atribuição interna. Já ele pode pensar também que o funcionário se atrasou devido ao trânsito engarrafado. Atribuição externa. A segunda refere-se a um indivíduo assumir comportamentos adversos ou não, em situações diferentes. Já se uma pessoa age sempre com um mesmo comportamento pode-se dizer que ela demonstra consenso. Do ponto de vista da teoria da atribuição se há um grau alto de consenso espera-se uma causa externa enquanto o contrário seria uma causa interna. Por fim o observador busca por uma coerência nas atitudes das pessoas. Quanto mais coerente for determinado comportamento, mais ele será atribuído a causas internas.

Acerca da teoria da atribuição, Robbins (2002) ressalta que uma interessante descoberta foi realizada no que diz respeito aos erros viés de autoconveniência. O erro fundamental de atribuição diz que uma pessoa julga o comportamento de outra tendendo a subestimar a influência dos fatores externos e a superestimar a dos internos. O viés de autoconveniência diz que há uma forte tendência de uma pessoa atribuir seu sucesso a fatores internos, como capacidade e esforço e seus fracassos a fatores externos como falta de sorte. Esses erros e viés podem ser diferentes em diferentes culturas. A teoria da atribuição foi desenvolvida a partir de estudos realizados com norte americanos e europeus. Mas há um estudo coreano que comprovou o oposto do resultado da aplicação da teoria em ocidentais. Para esse estudo quando ocorre um fracasso o mesmo é atribuído aos membros da equipe, como se ele não fosse um líder capaz. Por isso de acordo com os coreanos essa teoria pode não ter o mesmo resultado em culturas que pregam o coletivismo.

No que diz respeito as características da percepção, Maximiano (2007) destaca que refere-se ao fato dela ser seletiva. Da grande parte de estímulos ofertados pelo ambiente apenas uma parte pequena chama a atenção do observador. A percepção seletiva favorece que apenas algumas características sejam percebidas nas pessoas. As características percebidas são as mais evidentes, como altura, idade, aparência ou etnia. Conclusões incorretas ou julgamentos apressados ocorrem devido a incapacidade de ver o todo em uma pessoa ou situação. Assim a percepção seletiva pode distorcer o que se percebe de uma pessoa tanto na sociedade quanto nas empresas.

Bowditch e Buono (2006) também tratam da percepção seletiva ao afirmarem que outra maneira das expectativas sofrerem distorções em determinada situação é pela percepção seletiva, que é um processo no qual algumas mensagens são removidas para que se preste mais atenção em outras. Nesse processo existem dois fatores subjacentes: a retenção seletiva quando algumas mensagens são lembradas e outras esquecidas e a atenção seletiva que ocorre quando uma pessoa ouve ou vê certas mensagens e ignoram outras.

A percepção de um grupo no que diz respeito às atividades organizacionais, de acordo com Robbins (2002) é alterada seletivamente para o foco dos interesses que o grupo representa. Isso implica em afirmar que quando há um caso ambíguo, a percepção tende a influenciar-se por uma base individual, como experiências passadas, atitudes e interesses do que pelo estímulo em si. A percepção seletiva possibilita ao indivíduo uma rápida leitura dos outros mas com chances de se obter uma figura imprecisa. Como as pessoas costumam ver o que querem ver, podem tirar conclusões precipitadas e erradas de uma situação ambígua.

Outra teoria é o efeito Halo que segundo Bowditch e Buono (2006), diz respeito a uma característica de uma pessoa ou grupo ofuscar as demais, podendo essa característica ser negativa ou positiva e por consequência a imagem resultante dessa percepção será negativa ou positiva. Esse efeito é muito utilizado em propagandas, pois pensa-se que se o público simpatizar e gostar da pessoa que está oferecendo os produtos ele gostará dos produtos. É imprescindível estar ciente desse efeito no momento da realização de uma avaliação de desempenho, por exemplo, para que alguma característica do avaliado não influencie a avaliação como um todo.

Maximiano (2007) reforça o pensamento de Robbins (2002) ao dizer que o efeito halo é o julgamento que um indivíduo faz de outro a partir da observação de um traço de comportamento. Esse efeito acontece frequentemente em processos de administração de pessoal quando um indivíduo é rejeitado ou aprovado por possuir ou não determinado traço de comportamento que influencia a decisão do avaliador.

Portanto, Robbins (2002) pode sintetizar os autores acima ao esclarecer que quando uma impressão geral de uma pessoa é construída baseada em uma característica acontece o efeito halo. Sua realidade foi confirmada por um estudo no qual as pessoas tinham em suas mãos uma lista com traços, como senso prático, habilidade, inteligência e determinação entre outras, devendo avaliar a pessoa a quem aquele traço se referia. Com estes traços, julgava-se a pessoa imaginativa, esperta, popular e engraçada. Quando se inverte a lista, frieza no lugar de simpatia e assim por diante, obteve-se uma lista completamente diferente de percepção. Era óbvio que os participantes permitiram que um único traço influenciasse suas percepções acerca da pessoa a ser julgada. O efeito halo não acontece de maneira aleatória. Pesquisas sugerem que ele é mais propenso quando são traços comportamentalmente ambíguos os que se percebem, ou quando o observador julga traços os quais ele possui pouca experiência ou quando possuem implicações morais.

Tem-se também de acordo com Maximiano (2007) o efeito de contraste que se dá quando os indivíduos não percebem os outros de maneira isolada. Frequentemente os

indivíduos são contratados e comparados com outros que representam o ambiente no qual o estímulo é percebido. Um exemplo: quando uma pessoa faz uma apresentação excelente em um show a expectativa do avaliador é que a próxima faça uma melhor, ou pelo menos no mesmo nível.

Outra teoria da percepção é a projeção que segundo Bowditch e Buono (2006) refere-se ao fato de uma pessoa designar a culpa por suas dificuldades ou problemas a outra pessoa ou ainda de atribuir seus sentimentos a outro. Um exemplo ocorre em situações de negócio quando um gerente explica o comportamento de seus funcionários ou de outros gerentes atribuindo-lhes uma necessidade por poder, quando na realidade é ele que tem essa necessidade.

Robbins (2002) argumenta que é mais fácil para uma pessoa julgar outra se ela acredita que as duas são parecidas. A tendência em atribuir uma característica pessoal a outra pessoa é conhecida como projeção e pode distorcer as percepções que uma pessoa tem de outra. O julgamento distorcido da percepção faz com que uma pessoa perceba outra se baseando em suas características e não em como a pessoa realmente é.

A última teoria a ser tratada é a estereotipagem que de acordo com Robbins (2002) acontece quando alguém é julgado por outro baseando na percepção que o mesmo faz do grupo do qual o outro pertença. A generalização tem suas vantagens, quando utilizada como um meio de simplificar um mundo complexo permitindo manter a coerência. É mais fácil lidar com um grande número de estímulos quando os estereótipos são utilizados. Mas há um problema em se utilizar os estereótipos errados. Nas organizações, freqüentemente ouvem-se comentários que representam estereótipos baseados em cultura, sexo, raça, idade ou até mesmo no peso das pessoas. Do ponto de vista da percepção, se os estereótipos representarem o que as pessoas esperam ver, mesmo que não condizam com a realidade, eles serão percebidos. Um dos problemas óbvios dos estereótipos é que os mesmos são populares independente de não serem relevantes ou não possuírem qualquer traço de verdade.

Bowditch e Buono (2006) reafirmam que o estereótipo é um processo que se vale de uma impressão padronizada de um grupo de pessoas que influencia a percepção de um indivíduo em particular. É uma maneira de formar impressões coerentes acerca de uma pessoa admitindo que ela possua certas características comuns a outros membros de um grupo, sejam elas atribuídas ou adquiridas, como por exemplo: raça, ocupação, classe social ou gênero. A figura 12 abaixo apresenta os três aspectos básicos para o estereótipo.

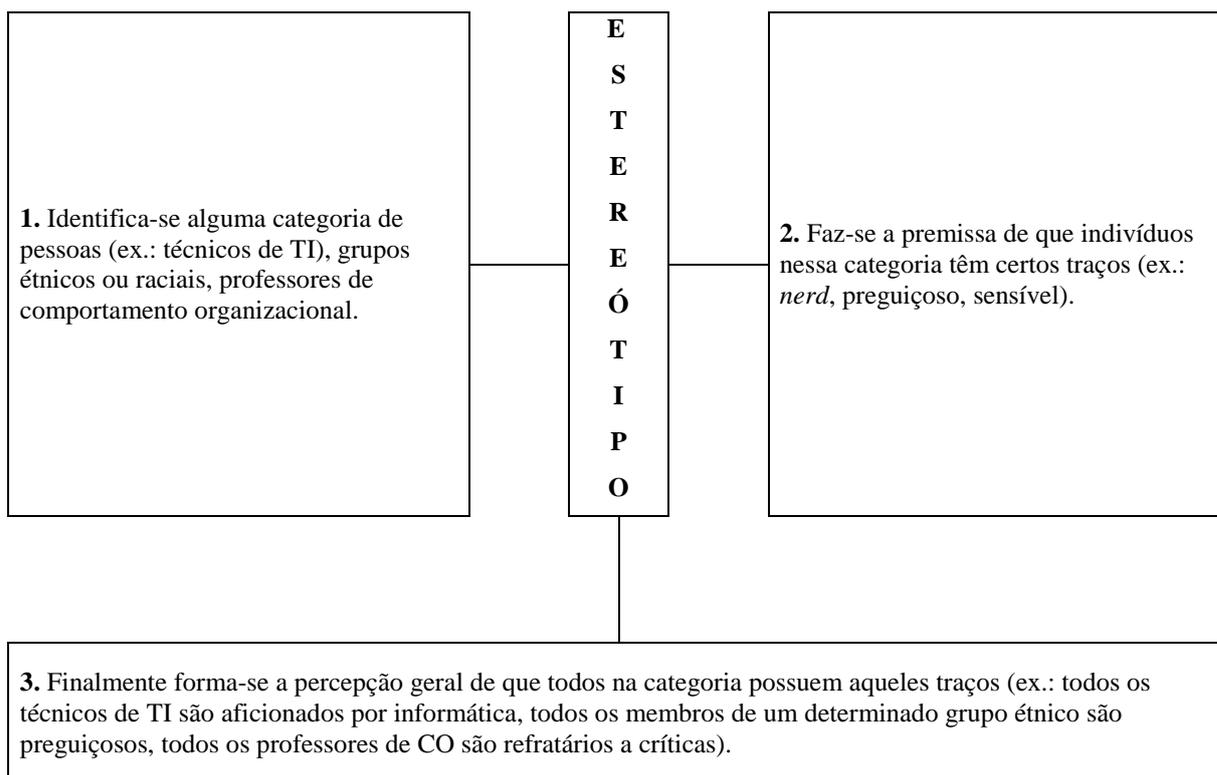


Figura 12 - Três aspectos básicos para o estereótipo.

Fonte: Elaborado a partir de Bowditch e Buono, 2006, p. 32.

Baseando-se na figura 12, Bowditch e Buono (2006) afirmam que as pessoas criam imagens baseadas nas caracterizações que fazem sobre um grupo de pessoas em vez do indivíduo. Em uma escola maior as pessoas utilizam o estereótipo para diminuir suas demandas por processamento de informação. Esse comportamento cria inúmeros problemas para as organizações e seus funcionários. No que diz respeito ao comportamento organizacional, os estereótipos ocupacionais como idade, gênero e raça, são relevantes, mas os estereótipos ocupacionais, como todos os funcionários do setor de finanças são frios, são em muitas vezes a base dos conflitos intergrupos. Entretanto nem todos os estereótipos causam um efeito negativo, alguns podem ser úteis no auxílio ao processamento da informação de maneira convenientemente rápida. O perigo encontra-se em utilizar os estereótipos como forma de desenvolver as percepções das pessoas sobre outras e sobre situações específicas.

Maximiano (2007) abrevia essa teoria afirmando que a estereotipagem acontece quando um observador percebe outro indivíduo de maneira simplificada, vendo-o em uma categoria comportamental ou social. Quando os estereótipos resultam em apreciações negativas são conhecidos como preconceitos. Classe social, etnia e religião são características que tendem a produzir preconceitos e estereótipos dependendo do observador, sendo que as pessoas têm preconceito e estereótipos sobre pessoas pertencentes a seu grupo ou a outros grupos. O estereótipo é muito parecido com o efeito halo, mas a diferença entre eles consiste

no fato de que a generalização do estereótipo é baseada em uma categoria comportamental ou social e o efeito halo em um traço de comportamento.

A percepção é um aspecto importantíssimo das relações interpessoais. Ela influencia diretamente a maneira como as pessoas percebem umas as outras em seu dia a dia, seja no trabalho ou na convivência pessoal. No serviço público ela é de extrema importância, uma vez que os funcionários são detentores de cargos públicos e que não tem acesso a escolha de seus chefes imediatos. A escolha de determinada pessoa para um cargo de chefia pode ser o passo inicial para que seus funcionários deixem que suas percepções influenciem positiva ou negativamente a execução das tarefas.

Um exemplo claro disso acontece quando um funcionário percebe que seu chefe imediato não gosta dele e que passa as instruções para ele de maneira desinteressada e confusa e ainda que seus colegas de trabalho não gostam de tê-lo no setor. Uma impressão errônea pode desencadear uma série de problemas podendo culminar com um desempenho insatisfatório de um funcionário.

No serviço público onde todos podem ingressar via concurso ou cargos comissionados (indicação política) os efeitos da percepção ficam evidenciados. Esse tópico é de extrema relevância para o questionário, pois dará informações de como ela vem sendo empregada no serviço público e qual seu peso.

Esse capítulo possibilitou analisar os pontos principais de cada pilar das relações interpessoais e levantar questões fundamentais que posteriormente poderão servir o de base para novas pesquisas no âmbito das instituições públicas.

3. METODOLOGIA

Para que os objetivos pudessem ser atingidos, o presente estudo adotou uma metodologia de caráter exploratório, empregando como método uma pesquisa de campo e utilizando a técnica do questionário, como instrumento de coleta de dados.

A pesquisa realizada neste estudo dividiu-se em dois momentos, caracterizando-se em uma análise quantitativa num primeiro momento e qualitativa em um segundo momento.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (1999) apresenta como principal finalidade o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação de conceitos e idéias, tendo em vista, formular problemas mais precisos ou hipóteses que serão pesquisadas em estudos posteriores. Apresentam menor grau de rigidez em seu planejamento se comparadas com os outros tipos de pesquisa. Envolvem, habitualmente, levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas não padronizadas e estudos de casos. Esse tipo de pesquisa objetiva proporcionar uma visão geral e aproximada sobre determinado fato. Quando se tem um tema pouco explorado e de difícil formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, a pesquisa exploratória é a mais indicada.

Malhotra (2001) reforça os conceitos apresentados por Gil (1999) ao definir a pesquisa qualitativa como uma metodologia de pesquisa não estrutural, exploratória, proporcionando uma melhor visão do contexto do problema, com pequenas amostras.

Parece, pois, pertinente a adoção desse tipo de pesquisa no presente estudo, devido ao fato do tema escolhido não ter sido muito aprofundado pelos autores e ainda pela contribuição que este estudo trará para outros pesquisadores.

O primeiro passo para a elaboração de uma pesquisa exploratória, segundo Kerlinger, (2003) é a criação de um problema de pesquisa, que se define como uma questão que indaga a relação entre as variáveis, sendo um conceito ou constructo, classificado em duas ou mais categorias mensuráveis e formado por uma sentença interrogativa.

O problema de pesquisa que se apresenta neste estudo é: Dentre os pilares de sustentação (motivação, liderança, percepção e comunicação) da relação interpessoal, qual requer maior atenção em uma Instituição Pública pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais? Sendo as variáveis desse problema a motivação, a liderança, a percepção e a comunicação e o ambiente de estudo o serviço público, pareceu, pois pertinente

o uso de uma pesquisa exploratória, em função do tamanho reduzido da amostra a ser estudada.

Como método foi empregado uma pesquisa de campo, realizada com os funcionários de uma Instituição Pública Estadual mineira por meio da aplicação de um questionário. O instrumento usado para a coleta de dados permitiu em seus cinco blocos um resultado quantitativo, visto que as perguntas foram elaboradas de forma subjetiva.

Um dos objetivos do questionário, além de possibilitar respostas ao problema de pesquisa, foi também testar as seguintes hipóteses: a liderança influi diretamente no grau de motivação dos funcionários? A percepção e a comunicação podem ser melhoradas por meio de uma liderança presente e eficaz? É possível encontrar nesta Instituição Pública em questão, canais diretos e claros de comunicação entre chefia e chefiado? E, há servidores públicos satisfeitos com o tipo de liderança em seu setor de trabalho?

O instrumento foi finalizado com uma única questão dissertativa o que direcionou para um segundo momento da coleta de dados, para uma análise qualitativa. Esse instrumento pode ser observado na íntegra no Apêndice B.

3.1. Da coleta dos dados

O questionário foi elaborado com base nas seguintes teorias: teoria Behaviorista, Teoria Cognitivista ou da motivação consciente, Teoria Psicanalítica, Teoria das necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Liderança autocrática, Liderança Democrática, Liderança liberal, Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria da atribuição, Efeito Halo, Estereotipagem e Teoria da Burocracia e sendo dividido em cinco blocos. Iniciou-se como uma carta de apresentação, informando aos respondentes quais seus objetivos e sua destinação.

Os dados foram coletados por meio de um questionário elaborado com 35 (trinta e cinco) perguntas fechadas e duas abertas baseadas no problema de pesquisa e objetivos desse estudo.

Esse instrumento foi organizado em 05 (cinco) blocos assim distribuídos:

Quadro 15- Distribuição dos blocos do questionário

Blocos	Assunto
Bloco 01	Levantar o perfil dos respondentes
Bloco 02	Trata da motivação com base nas teorias apresentadas
Bloco 03	Trata da liderança com base nas teorias apresentadas
Bloco 04	Trata da comunicação com base nas teorias apresentadas
Bloco 05	Trata da percepção com base nas teorias apresentadas

O primeiro visa levantar o perfil dos respondentes abordando questões como sexo, idade, escolaridade e tempo de efetivo exercício; o segundo trata da motivação com base nas teorias apresentadas no capítulo 02; a liderança é abordada no terceiro bloco por meio dos estilos estudados anteriormente; a comunicação é o foco do bloco quatro e por fim a percepção no quinto bloco.

O questionário foi encerrado com uma pergunta aberta sobre o que o funcionário público mudaria no serviço público. Em cada bloco buscou-se tratar por meio de questões os principais pontos de cada pilar bem como suas teorias e influência no dia a dia do servidor público.

A segunda e terceira questões do quarto bloco estão com o mesmo título, isto se justifica por um erro de digitação na terceira questão que trataria da comunicação externa. Esse lapso não compromete o resultado apresentado apenas enfatiza a comunicação interna.

O bloco 01 é constituído por uma questão fechada e quatro questões abertas objetivando levantar o perfil dos respondentes, com informações sobre sexo, idade, escolaridade, tempo de efetivo exercício e tempo de permanência no setor atual.

No bloco 02 têm-se doze questões buscando o conceito da motivação bem como seus pontos principais e sua influência no trabalho dos servidores públicos desta Instituição em estudo.

O bloco 03 trata da liderança com oito questões incluindo uma que proporciona aos entrevistados a possibilidade de discorrer sobre quais características eles gostariam que seus líderes possuísem.

O bloco 04 aborda a comunicação com oito questões tratando de sua importância no dia a dia do servidor público e sua influência no desempenho de seu trabalho.

O bloco 05 versa sobre a percepção com questões procurando verificar qual seu impacto no serviço público.

O questionário se finda com uma questão aberta sobre o que os servidores públicos mudariam no serviço público.

O instrumento foi enviado aos respondentes de forma aleatória sem a necessidade da presença de um aplicador, pois foi elaborado de forma auto-aplicável e sem direcionamento para nenhum tipo específico de cargo.

Os respondentes foram convidados pela pesquisadora por meio de uma carta de apresentação explicando quais os objetivos desse instrumento e a quem se destinaria. A carta de apresentação e o instrumento de coleta de dados encontram-se dispostos nos apêndices A e B, respectivamente.

Alguns comportamentos dos respondentes puderam ser observados, tais como a preocupação de que o questionário tivesse sido elaborado por sua chefia e, por isso teriam receio de responder as questões. Mesmo assim, a maioria dos servidores desta Instituição foi receptiva e aceitou participar da pesquisa sem constrangimentos, uma vez que não foi exigido nenhum tipo de identificação do respondente no instrumento.

A aplicação do instrumento ocorreu no período entre junho e julho de 2007 e o convite foi feito a todos os servidores, chefias e subordinados, sem distinção de cargos.

3.2. Definição do universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por quarenta e três respondentes, sendo que a população compreendida era de quarenta e oito funcionários. A amostra foi intencional, composta por servidores públicos, independente do tempo de efetivo exercício, sexo, idade, escolaridade, sendo a escolha pelos cargos dos respondentes aleatória.

Foram distribuídos, como visualiza o quadro abaixo, 48 (quarenta e oito) questionários, porém, apenas 43 (quarenta e três) pessoas aderiram à pesquisa.

Quadro 16 – Comportamento frente ao convite

Comportamento dos respondentes frente ao convite	Número
Convidados	48
Aderiram à pesquisa	43
Não aderiram à pesquisa	05

O comportamento dos respondentes frente ao convite para participarem da pesquisa ficou assim distribuído: os cinco que não responderam alegaram falta de tempo resultado da carga excessiva de trabalho que se encontravam, que a opinião dos mesmos não seria

importante e não faria falta e os 43(quarenta e três) restantes entenderam o objetivo do questionário e responderam prontamente.

O nome da organização pública, objeto desse estudo, não será revelado por uma questão de sigilo e ética profissional.

3.3. Ambiente da Pesquisa

A pesquisa foi realizada junto a uma Instituição Pública da área da Educação ligada ao Estado de Minas Gerais localizada em um de seus Municípios. A escolha justificou-se por algumas razões dentre elas: a pesquisadora ser funcionária publica estadual, por ela ter acesso direto às informações do ambiente escolhido e o interesse em estudar uma área com pouca literatura a respeito se comparada com a área privada.

Essa Instituição faz parte da Secretaria de Estado de Educação – SEE, tendo, portanto, sua estrutura orgânica básica regulamentada pela Lei Delegada 122/2007 de 25/01/2007, cujo artigo 2º da referida Lei que dispõe sobre sua finalidade e competência encontram-se disposto na íntegra no Anexo A.

A Secretaria de Estado de Educação – SEE - tem como sua representante a Sra. Vanessa Guimarães Pinto e tem como finalidade o planejamento, a direção, a execução, o controle e a avaliação das ações setoriais responsabilidades do Estado no que diz respeito à garantia e a promoção da Educação no Estado tendo a sociedade como participante, visando o pleno desenvolvimento do indivíduo e o seu preparo para exercer a cidadania.

Entre outras competências, a SEE formula e coordena a política estadual de educação, supervisionando as instituições de ensino que integram sua jurisdição, na execução da política estadual vigente. Atua também junto a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, na formulação de planos e programas em sua área de competência observando as diretrizes gerais do Governo.

A SEE tem sua estrutura orgânica assim definida em seu artigo 3º: Gabinete, Assessoria de Apoio Administrativo, Auditoria Setorial; Assessoria de Relações Interinstitucionais; Assessoria de Comunicação Social; Assessoria Jurídica; Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica; Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais; Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos; Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional e Superintendências Regionais de Ensino. As Superintendências Regionais de Ensino são em número de cinquenta e cinco, classificando-se como de Porte I e Porte II. No Anexo B encontra-se o organograma geral da SEE e no Anexo

C as Superintendências Regionais de Ensino divididas em pólos de acordo com sua localização geográfica.

Quando se fala em serviço público a imagem que vem a mente da sociedade é de um serviço moroso, ineficiente com funcionários que recebem altos salários e apresentam pouco comprometimento com o atendimento ao público, pois a finalidade de existência do serviço público é o atendimento a sociedade por meio da prestação de serviços. Mas a realidade das instituições públicas pela visão dos servidores é um pouco diferente do que se vê na mídia. Funcionários desmotivados com equipamentos precários e instalações não tão adequadas ao desempenho de suas funções básicas podem ser encontrados em qualquer Instituição Pública. Devido a constantes comentários e reclamações por parte dos funcionários da Instituição em estudo, atribuindo a desmotivação e ao baixo salário a responsabilidade pela insatisfação enquanto servidor público e que reflete diretamente em seu desempenho, a pesquisadora interessou-se em descobrir qual dos pilares das relações interpessoais requer maior atenção na Instituição em estudo.

3.4 Resultados obtidos

Os resultados serão expostos a seguir de acordo com a apresentação de seus blocos em forma de tabelas e gráficos para uma melhor visualização das variáveis e das respostas de cada um, acompanhado de uma síntese.

BLOCO 01 - PERFIL DO RESPONDENTE

Pergunta:

a) Sexo

Tabela 1 – Sexo dos respondentes

Sexo	Número dos respondentes	%
Feminino	28	65
Masculino	15	35
Total	43	100

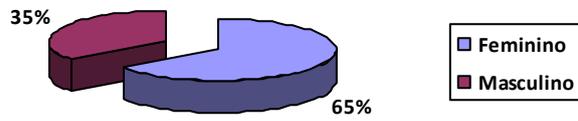


Gráfico 1 - Sexo dos respondentes

Pergunta:

b) Idade

Tabela 2 – Faixa Etária dos respondentes

Faixa Etária	Número dos respondentes	%
20 – 29	17	40
30 – 39	09	21
40 – 49	12	28
50 – 59	03	7
60 – 69	-	-
Não respondeu	02	4
Total	43	100

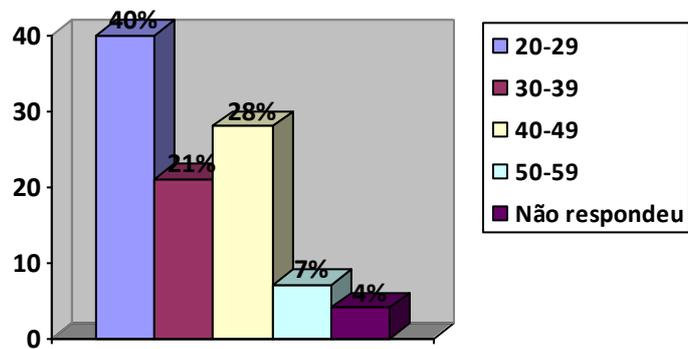


Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes

Pergunta:

c) Escolaridade

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Número dos respondentes	%
2º Grau completo	05	12
3º Grau incompleto	07	16
3º Grau completo	25	58
Pós Graduação incompleto	-	-
Pós Graduação completo	06	14
Total	43	100

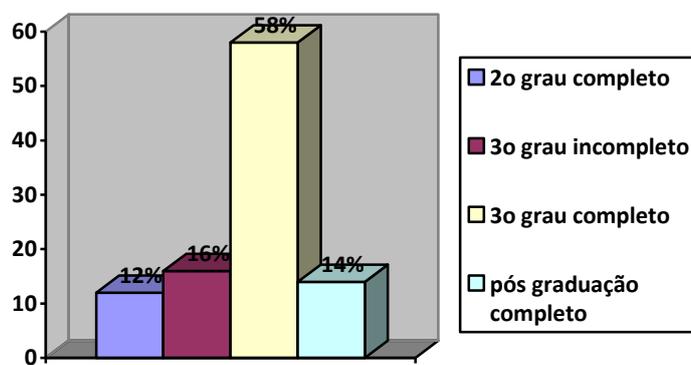


Gráfico 3 - Escolaridade

Pergunta:

d) Tempo de efetivo exercício

Tabela 4 – Tempo de efetivo exercício

Tempo de efetivo exercício (anos)	Número dos respondentes	%
Menos de 01	02	4
01 a 05	28	65
06 a 10	02	4
11 a 19	03	7
20 a 29	04	9
30 a 39	02	4
Não respondeu	02	4
Total	43	100

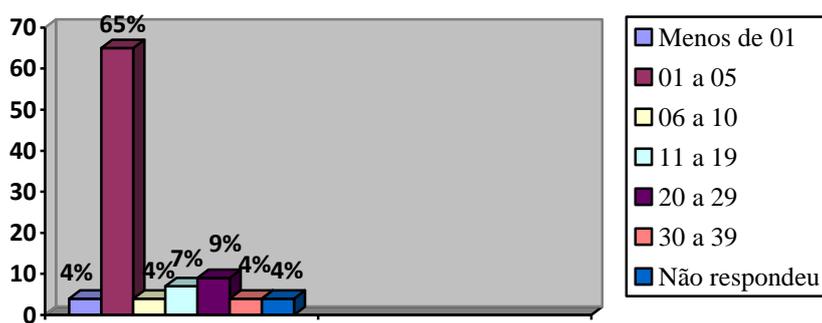


Gráfico 4 - Tempo de efetivo exercício

Pergunta:

e) Tempo de permanência no setor atual:

Tabela 5 – Período de permanência no atual setor de trabalho

Tempo de permanencia no setor atual (anos)	Número dos respondentes	%
Menos de 01	05	12
01 a 05	29	68
06 a 10	03	7
11 a 19	01	2
20 a 29	02	4
30 a 39	-	-
Não respondeu	03	7
Total	43	100

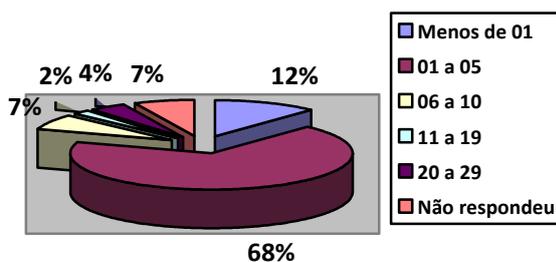


Gráfico 5 - Período de permanência no atual setor de trabalho

Síntese do Bloco 01:

A amostra composta por 43 (quarenta e três) respondentes é formada em sua maioria por servidores do sexo feminino. A maioria da amostra possui entre 20 e 29 anos, seguida por servidores com 40 a 49 anos e com 30 a 39 anos. Grande parte de seus componentes possuem 3º grau completo, o que justifica-se pelo fato de que algumas pessoas com escolaridade de nível superior optaram por cargos de nível médio, pois a minoria possui 2º grau completo ou seja, a escolaridade exigida para seu cargo.

A amostra que representa essa Instituição conta com mais da metade de seus funcionários com 01 a 05 anos de efetivo exercício, isto é, possuem cargo efetivo adquirido por meio de concurso público e a maioria com 01 a 05 anos de permanência no atual setor. Grande parte da amostra enquadra-se nesse tempo de efetivo exercício (01 a 05 anos) devido a dois concursos públicos ocorridos para essa Instituição, respectivamente, em 2002 e em 2006. No primeiro concurso ocorreu a substituição de quase todo seu quadro de pessoal, uma vez que era formado por funcionários contratados.

BLOCO 02 – SOBRE MOTIVAÇÃO

Pergunta:

1) O que é motivação para você?

Tabela 6 – Conceito de motivação

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Uma força impulsionadora de ação	22	51
Um comportamento com base em experiências pessoais	04	9
Fruto de experiências anteriores armazenadas no inconsciente de cada um	-	-
Algo constante, infinito e complexo encontrado em todas as pessoas	09	21
Fruto da satisfação de necessidades	08	19
Total	43	100

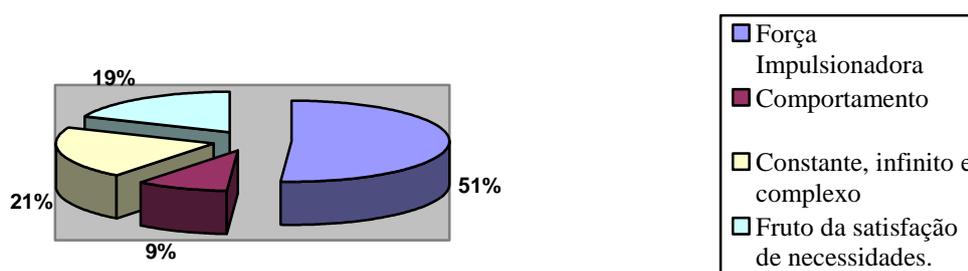


Gráfico 6 – Conceito de motivação

Para grande parte dos respondentes, a motivação é definida como uma força que impulsiona uma ação. A motivação foi definida na pesquisa como uma força impulsionadora de uma ação, definição essa reforçada por Maximiano (2007) que afirma que a motivação é uma energia ou força responsável pelo movimento do comportamento com as propriedades de: direção que é o objetivo do comportamento motivado ou a direção que a motivação leva o

comportamento; a intensidade que é a magnitude da motivação e a permanência que é a duração da motivação.

Já uma pequena parcela dos respondentes optou pelo conceito de motivação explicado por Casado (2002), que conta que para Maslow a motivação é definida como algo, constante, infinito e complexo que pode ser encontrado em todos os seres humanos, acompanhada de um grupo que definição a motivação como fruto da satisfação de necessidades, ou seja, a definição da Teoria de Herzberg.

Pergunta:

2) Você é um funcionário motivado?

Tabela 7 – Motivação dos funcionários

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	22	51
Não	01	2
Já fui mais	20	47
Total	43	100

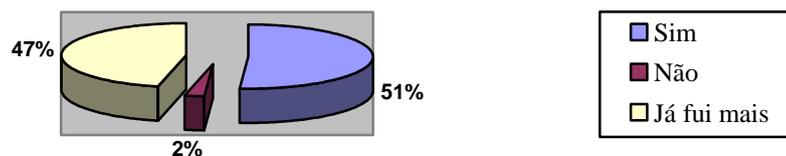


Gráfico 7 - Motivação dos funcionários

A maioria dos respondentes sente-se motivada em seu trabalho e uma parcela significativa afirma já terem sido mais motivados do que são no momento da pesquisa. É importante salientar que apesar da maioria sentir-se motivada, o número de servidores que já foram mais motivados aproxima-se dos motivados, isso pode ser resultado das diferentes formas que a motivação manifesta-se em cada pessoa.

Pergunta:

3) Você se sente realizado com seu trabalho?

Tabela 8– Realização com o trabalho executado

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	16	37
Não	3	7
Mais ou menos	24	56
Total	43	100

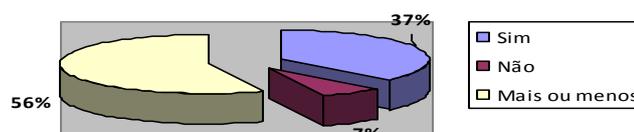


Gráfico 8 – Realização com o trabalho executado

No que diz respeito à realização que o servidor tem com seu trabalho, a pesquisa apresentou um resultado interessante, a maioria afirma sentir-se mais ou menos realizada com seu trabalho seguido por uma parcela que se sente realizada. Ao comparar esse resultado com a segunda questão desse bloco, chega-se um ponto de desequilíbrio, pois a maioria afirma sentir-se motivada, mas a maioria também afirma que se sente mais ou menos realizada com seu trabalho. Pode-se auferir dessa convergência que a realização que o servidor tem com seu trabalho pode não ser a única responsável pela motivação, ou seja, o conceito de motivação adotado pela maioria, uma força impulsionadora de uma ação, não foi comprovado nessa questão, pois ao apresentar essa divergência fica evidente, nesse ponto da pesquisa, que a motivação é algo complexo.

Pergunta:

4) O salário que você recebe nessa Instituição é suficiente para atender suas necessidades básicas?

Tabela 9 – Remuneração necessária para atender necessidades básicas

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	08	19
Não	16	37
Nem sempre	19	44
Total	43	100

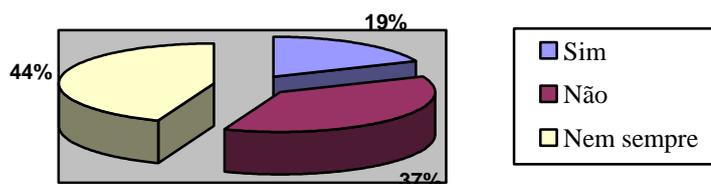


Gráfico 9 - Remuneração necessária para atender necessidades básicas

A maioria dos respondentes afirma que o salário percebido nessa Instituição nem sempre é suficiente para atender as necessidades básicas seguida por uma parcela que afirma não ser suficiente para atendê-las. É importante observar o contraste com o fato da maioria da amostra considerar-se como funcionários motivados, pois evidencia que a remuneração não é considerada pela amostra como um fator que motiva. Esse resultado é contrário ao que afirmam a Teoria da Administração Científica de Taylor (o homem é motivado por fatores econômicos) e a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow (uma necessidade surge quando outra de nível inferior é satisfeita).

Ferreira *et al* (2006) criticou o conceito do *Homo Economicus* de Taylor afirmando que o incentivo monetário não se revela suficiente para a promoção da satisfação dos trabalhadores, apesar de importante (*homo economicus*). A administração científica desconsidera o reconhecimento do trabalho, os incentivos morais e a auto-realização como aspectos fundamentais. Para a administração Científica o homem é um ser que se motiva exclusivamente por fatores monetários.

Isso ficou evidente na pesquisa que não ocorre na Instituição em estudo, pois o salário nem sempre é suficiente e mesmo assim os funcionários sentem-se motivados.

Pergunta:

5) Você se relaciona bem com seus colegas de setor?

Tabela 10 - Relacionamento entre colegas de setor

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	40	93
Não	01	2
Não faz diferença para exercer meu cargo	02	5
Total	43	100

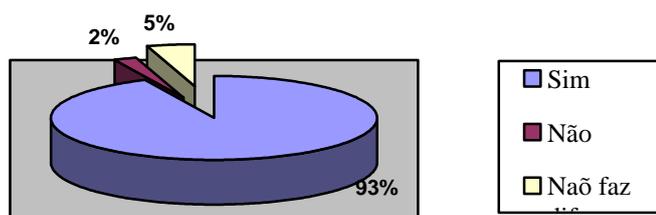


Gráfico 10 - Relacionamento entre colegas de setor

O relacionamento entre os colegas de setor apresentou um resultado positivo, a grande maioria afirmou se relacionar bem com seus colegas. Esse fator contribui para o índice positivo da maioria da amostra considerar-se como funcionários motivados, sendo essa conclusão reforçada pelos resultados da experiência de Hawthorne de Elton Mayo.

Nesse sentido Bowditch e Buono (2006) afirmam que se baseando nas descobertas preliminares, os pesquisadores, orientados por Mayo, criaram a hipótese de que o motivador influente no desempenho de qualquer trabalho era a natureza das relações sociais entre membros de grupos de trabalho, empregados e seu supervisor.

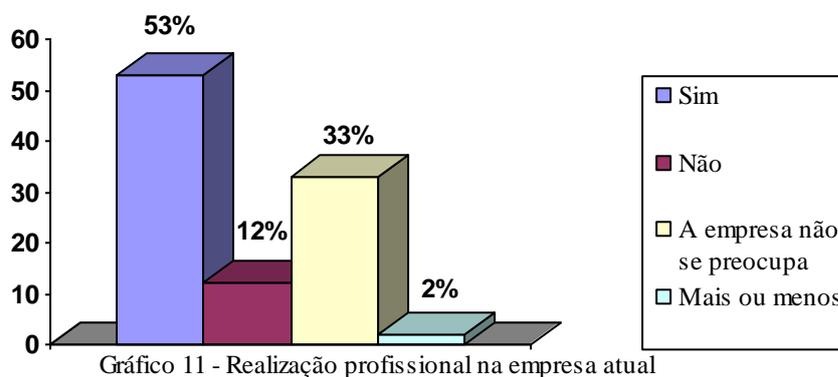
Ferreira *et al* (2006) também concordam com os autores acima e ainda apresentam como conclusão da Experiência de Hawthorne o fato de que fatores físicos influenciam menos a produção do que os emocionais, baseando-se no fato de que houve aumento da produtividade tanto no grupo experimental quanto nos outros. Isso se deve ao fato de que os operários, pela simples presença dos cientistas e pelas experiências, perceberam que havia interesse da alta administração, nas suas condições de trabalho, incentivando-os a se interessar pelo trabalho novamente.

Pergunta:

6) Você sente-se realizado profissionalmente nessa empresa com o trabalho que você realiza?

Tabela 11 – Realização profissional na empresa atual

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	23	53
Não	05	12
A empresa não se preocupa com a realização profissional de seus servidores	14	33
Mais ou menos	01	2
Total	43	100



É importante ressaltar nessa pergunta mesmo que a maioria dos respondentes afirma sentir-se realizados profissionalmente na empresa, ao somar-se o percentual dos que não estão realizados com os que afirmam que a empresa não se preocupa com isso, tem-se um percentual maior do que dos que se sentem realizados.

Os servidores que se sentem realizados profissionalmente podem ter um perfil de homem auto-realizador.

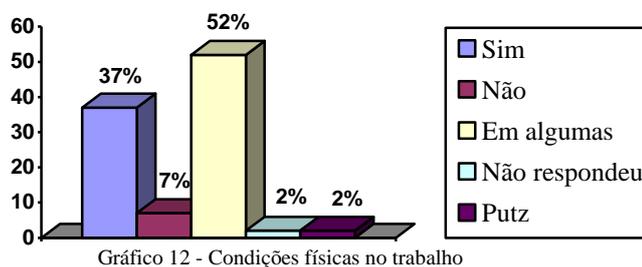
Maximiano (2007) define a motivação do homem auto-realizador como algo que é alcançada pela satisfação intrínseca com o alcance de objetivos ou interesses pessoais. O importante é a felicidade íntima que a pessoa alcança com sua realização pessoal, e não dinheiro e se importar com que os outros pensam a seu respeito. Essa hipótese está na teoria da motivação intrínseca que diz que as pessoas preferem fazer o que lhe dá prazer, isto é, a recompensa que importa é aquela que a pessoa acha importante. Essa definição foi reforçada pela questão 04 desse bloco ao afirmar que o salário percebido nessa instituição não é suficiente para atender as necessidades básicas de cada um e mesmo assim a maioria se sente realizada e motivada em seu local de trabalho.

Pergunta:

7) As condições físicas no seu trabalho interferem na execução de suas tarefas?

Tabela 12 – Condições físicas no trabalho

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	16	37
Não	03	7
Em algumas atividades do cargo	22	52
Não respondeu	01	2
Putz	01	2
Total	43	100



No que diz respeito às condições físicas de trabalho oferecidas pela Instituição grande parte dos respondentes afirma que algumas vezes elas interferem na execução de suas tarefas, seguido pelos que afirmam que há interferências das mesmas na execução das tarefas diárias.

As condições físicas de trabalho foram estudadas por Herzberg. Bowditch e Buono (2006) relatam que a pesquisa de Herzberg sugeriu que a motivação compõe-se de duas dimensões amplas que não se relacionam: os aspectos do trabalho que podem evitar a insatisfação, mas não têm influência no desenvolvimento dos funcionários (fatores higiênicos) e fatores relacionados ao trabalho, mas que favorecem tal crescimento (fatores motivadores). Assim os fatores que geram satisfação são distintos dos que previnem a insatisfação. Essa teoria implica em afirmar que a ênfase nos fatores higiênicos não é garantia de prevenção da insatisfação no trabalho. É preciso desenvolver fatores motivadores dentro do ambiente de trabalho visando a satisfação dos empregados e seu desempenho acima dos mínimos padrões aceitos.

A pesquisa reforçou esse conceito, pois mesmo que as condições físicas de trabalho interfiram na execução das tarefas dos funcionários, eles mesmo assim sentem-se realizados e motivados.

Pergunta:

8) O seu trabalho é reconhecido em seu setor?

Tabela 13 – Reconhecimento do trabalho no setor atual

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	28	65
Não	04	10
Essa preocupação é inexistente	09	21
Não respondeu	01	2
Não sei	01	2
Total	43	100

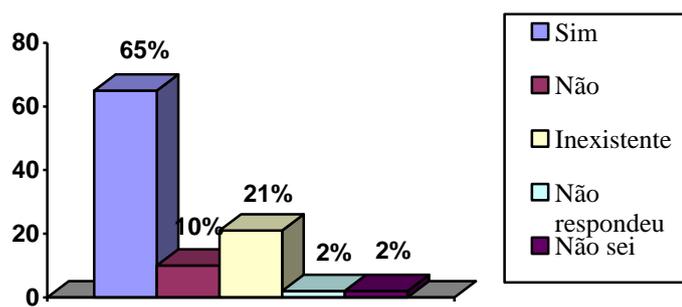


Gráfico 13 - Reconhecimento do trabalho no setor atual

Para grande parte dos respondentes seu trabalho é reconhecido em seu setor não só pela chefia quanto pelos colegas de trabalho.

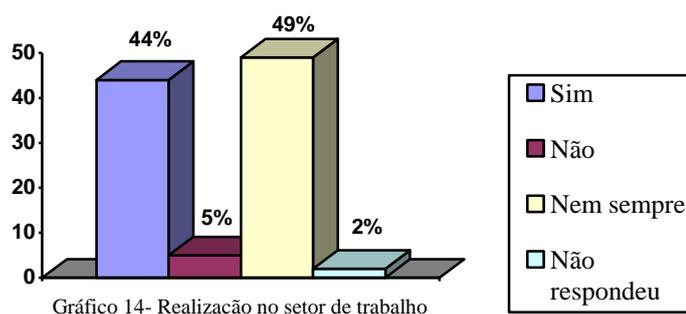
Ferreira *et al* (2006) relata que Frederick Herzberg buscou também identificar quais fatores motivam os funcionários. Como resultado de pesquisas em empresas, identificou que os entrevistados relacionavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e satisfação com o trabalho ao conteúdo do mesmo. Agrupou os fatores relativos ao ambiente de trabalho, bem como supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, políticas e práticas administrativas, classificando-os como fatores de higiene. Se esses fatores encontrarem-se abaixo do nível aceitável, resulta numa insatisfação com o trabalho. Já os fatores motivacionais são os que causam satisfação, sendo eles: realização pessoal, reconhecimento do trabalho, responsabilidade e progresso profissional. A alta administração deve perceber a importância dos fatores de higiene, mas uma vez neutralizada a insatisfação, os resultados não serão positivos. Portanto apenas os fatores motivacionais levam a um melhor desempenho.

Pergunta:

9) Você sente-se realizado no setor em que trabalha?

Tabela 14 – Realização no setor de trabalho

Tipos de Respostas	Número dos respondentes	%
Sim	19	44
Não	02	5
Nem sempre	21	49
Não respondeu	01	2
Total	43	100



Ao analisar o grau de realização dos funcionários no setor atual de trabalho o resultado foi diferente do grau de realização com seu trabalho, ou seja, grande parte nem sempre se sente realizada em seu setor seguida por uma parcela que sente-se realizada. Esse quesito pode ser analisado a partir da Teoria de Herzberg.

Maximiano (2007) esclarece que Herzberg descobriu em suas pesquisas que de uma maneira geral as pessoas sentiam satisfação com os fatores intrínsecos e insatisfação com os extrínsecos. As pessoas gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho principalmente quando executam atividades que estimulem sua capacidade. Os fatores higiênicos desenvolvem um clima psicológico saudável influenciando a satisfação com as condições nas quais o trabalho é realizado. Quanto melhor o clima entre colegas de trabalho e supervisores, melhor será o clima e mais higiênico o ambiente de trabalho. Quanto melhor o salário para o funcionário menor será a chance de ele reclamar desse aspecto da empresa e por conseqüência maior a satisfação do mesmo com o ambiente de trabalho.

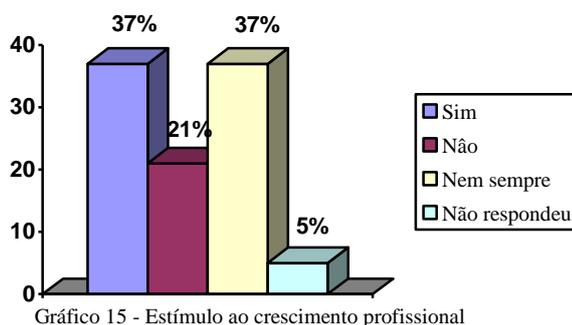
O clima pode ser um fator de influência no nível de realização obtido pelos funcionários em seus setores de trabalho, o que ficou evidente segundo Maximiano (2007).

Pergunta:

10) Essa organização estimula seu crescimento profissional?

Tabela 15– Estímulo ao crescimento profissional

Tipos de Respostas	Número dos respondentes	%
Sim	16	37
Não	09	21
Nem sempre	16	37
Não respondeu	02	5
Total	43	100



No que diz respeito ao estímulo oferecido pela Instituição para o crescimento profissional de seus funcionários houve um empate em duas respostas, pois um grupo de respondentes afirmou que nem sempre há esse estímulo e outro grupo afirmou que há esse estímulo. Devido às diferenças individuais e culturais de cada um, há essa divergência no entendimento do que é o estímulo ao crescimento profissional.

Aproveitando o conceito da motivação como uma força que impulsiona uma ação, escolhido pela maioria da amostra, Vergara (2006) afirma que cada um é responsável em se motivar e o que os outros fazem com alguém é estimular, incentivar, provocar a motivação em cada pessoa. A diferença essencial entre estímulo e motivação é que o primeiro está fora de cada um e a motivação está dentro.

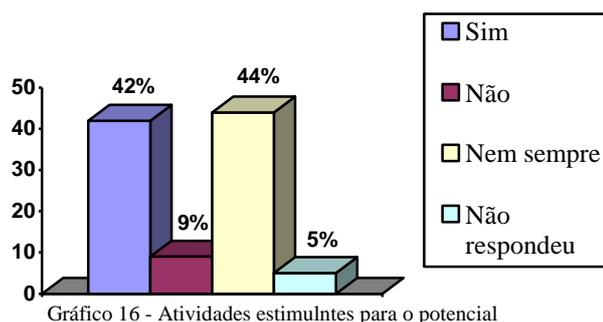
A partir desse conceito e com base nos resultados apresentados até o momento, pode-se auferir que mesmo que muitos funcionários sentem-se motivados, grande parte nem sempre se sente estimulada para crescer profissionalmente nessa instituição. A motivação nesse caso pode estar ligada a fatores mais complexos do que apenas ser definida como uma força que impulsiona uma ação.

Pergunta:

11) As atividades de seu cargo estimulam seu potencial?

Tabela 16 – Atividades estimulantes para o potencial

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	18	42
Não	04	9
Nem sempre	19	44
Não respondeu	02	5
Total	43	100



A última questão tratou das atividades do cargo de cada um que estimulam ou não o potencial individual. A maioria afirma que nem sempre as atividades estimulam seu potencial, tendo logo em seguida uma parcela que afirma que elas estimulam sim. A solução para essa divergência poderia ser uma análise das atividades dos cargos com o perfil de cada um procurando verificar se há um consenso nesse aspecto ou ainda seria necessário enriquecer alguns cargos com tarefas mais estimulantes.

Síntese do bloco 02:

Esse primeiro bloco apresentou resultados bastante conflitantes e inovadores para o serviço público. No que tange à motivação um fator interessante foi apontado pelos servidores, que apesar da maioria afirmar que o salário percebido na Instituição nem sempre é suficiente para atender suas necessidades básicas, a maioria ainda se diz motivada, resultado diferente do apresentado por um estudo de Gomes e Quelhas (2003), intitulado “Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público – Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos”. Esse estudo foi realizado em uma organização pública federal utilizando a teoria de Maslow e a de Herzberg para analisar os resultados. Uma questão sobre a “Influência na Motivação decorrente do nível de satisfação das necessidades humanas” apresentou como resultado “... que a motivação dos funcionários, como tendência no sentido de agir para satisfazer necessidades, está mais voltada para as fisiológicas e as de segurança do que para as demais.”

Mesmo com as necessidades fisiológicas nem sempre satisfeitas, os funcionários do presente estudo, se encontram com as sociais em alto grau e também as de auto-realização como verificado nesse trabalho. Esse resultado contraria a afirmação de Maslow, que segundo Bueno (2002), somente quando uma necessidade de nível mais baixo for satisfeita é que outra de nível superior surgirá. Segundo a afirmação desse autor somente depois de satisfazerem com seus salários as suas necessidades básicas é que os servidores iriam para o próximo nível de necessidade o que não foi comprovado pelo estudo em questão.

Sobre a Teoria de Maslow no que diz respeito à satisfação das necessidades, Ferreira *et al* (2005) relata que nenhuma necessidade deve ser considerada isoladamente, pois ao ser satisfeita outra superior surge. Isso não foi comprovado pela pesquisa, pois as necessidades básicas (alimentação, vestuário...) encontram-se no primeiro nível da pirâmide de Maslow e as de auto-realização em níveis mais acima. Portanto se nem sempre o salário percebido na Instituição é suficiente para atender as necessidades básicas como explicar o fato da maioria dos funcionários serem motivados?

Ainda Ferreira *et al* (2005) destacam como crítica à Teoria de Maslow o fato de que as necessidades, da forma como propostas, não levaram em consideração as diferenças culturais, individuais e conjunturais, questionando se elas surgem da mesma maneira para todos e se somente uma necessidade se manifesta após outra ter sido satisfeita.

Essa crítica pode explicar o contraste entre a satisfação das necessidades básicas e a motivação dos funcionários, pois as características individuais e conjunturais influenciam a motivação de cada indivíduo.

A afirmação de Maslow sobre a satisfação das necessidades, não foi reforçada no conceito da motivação para os servidores, pois eles definiram a motivação como uma força impulsionadora de uma ação, definição essa reforçada por Maximiano (2007) que afirma que a motivação é uma energia ou força responsável pelo movimento do comportamento com as propriedades de: direção que é o objetivo do comportamento motivado ou a direção que a motivação leva o comportamento; a intensidade que é a magnitude da motivação e a permanência que é a duração da motivação.

Visto que a maioria da amostra entende a motivação como uma força impulsionadora de uma ação é preciso entender como ela nasce. Este questionamento está reforçado no presente estudo por Bergamini (2002) ao explicar que muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. Não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém. Mesmo assim, é fácil cair na tentação de abraçar a idéia de que uma das principais responsabilidades dos gerentes é motivar seu pessoal.

No serviço público os chefes imediatos também podem incorrer no erro, apontado por Bergamini (2002) de querer motivar alguém. Como a maioria da amostra entende a motivação como uma força que impulsiona uma ação, para que um chefe consiga motivar alguém será necessário que ele tenha total conhecimento de que força é essa que motiva seus funcionários

para depois encontrar ferramentas capazes de estimular o aparecimento dessa força em cada um deles verificando se ela aparece de maneira distinta e com intensidade diferenciada em seus seguidores.

Com relação aos servidores sentirem-se motivados, o trabalho apresentou um resultado interessante, pois a maioria da amostra considera-se motivado, mas se acrescentar aos que não se sentem motivados o percentual dos que sentem-se mais ou menos motivados, há um resultado muito próximo do primeiro grupo. Já a realização com o trabalho realizado foi um item com um resultado diferente da motivação, isto é a maioria da amostra afirma sentir-se mais ou menos realizado.

Lopes (1980) contradiz esse resultado afirmando que a ocorrência da realização como um fator de contribuição para a satisfação no trabalho comunga com os postulados das teorias de Maslow e Herzberg, que mesmo partindo de ênfases diferentes (Maslow das necessidades e Herzberg da satisfação) obtiveram o mesmo resultado final, apontando para a realização como o fator de maior importância para a motivação. Esse conceito não foi comprovado pela pesquisa, pois aconteceu um desequilíbrio entre a realização e a motivação.

BLOCO 03 – LIDERANÇA:

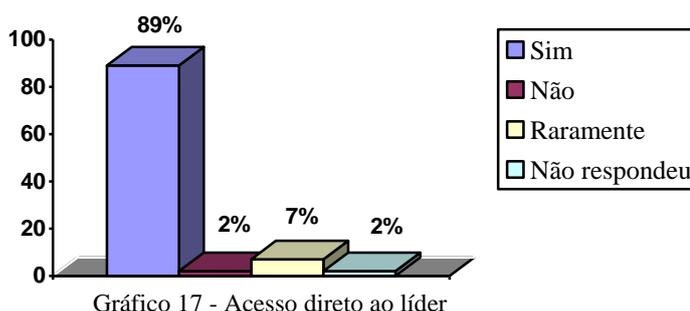
“Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”
(Robbins, 2002, p.304)

Pergunta:

1) Você tem acesso direto ao seu chefe (líder) no dia a dia em seu trabalho?

Tabela 17 – Acesso direto ao líder

Tipos de Respostas	Número dos respondentes	%
Sim	38	89
Não	01	2
Raramente	03	7
Não respondeu	01	2
Total	43	100



No serviço público a liderança pode ser entendida mais como uma função que exerce um poder legitimado do que uma relação de influência entre líder e liderado, pois o líder é escolhido para chefiar um setor sem verificar se o mesmo é um líder e sendo que na maioria dos casos ele é apenas um chefe.

O interessante que foi verificado nessa pesquisa é que mesmo que os chefes foram escolhidos para dirigirem os setores, grande parte dos respondentes apontou que tem acesso direto ao seu chefe no dia a dia de trabalho, ou seja, eles demonstram-se abertos para receber seus subordinados, o que poderia não acontecer devido a forma como são escolhidos para ocuparem os cargos de chefia.

Pergunta:

2) Você e seu chefe (líder) imediato comungam das mesmas crenças a respeito da forma como o trabalho deve ser desempenhado?

Tabela 18 – Convergência de idéias entre líder e liderados

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Constantemente	34	80
Raramente	06	14
Nunca	01	2
Não sei	01	2
Não respondeu	01	2
Total	43	100

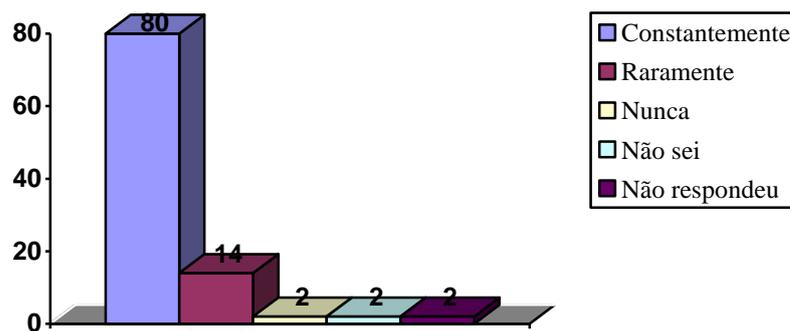


Gráfico 18 - Convergência de idéias entre líder e liderados

Pergunta:

3) Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido nunca, você acredita que essa divergência atrapalha na sua execução das tarefas?

Tabela 19 – Divergência de opiniões influencia a execução das tarefas

Tipos de Respostas	Número dos respondentes	%
Constantemente	01	2
Raramente	01	2
Nunca	-	-
Não respondeu	41	96
Total	43	100

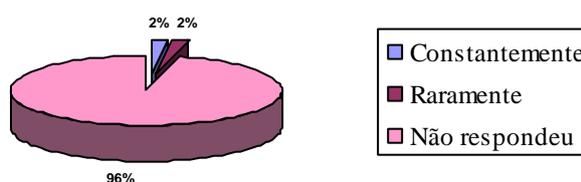


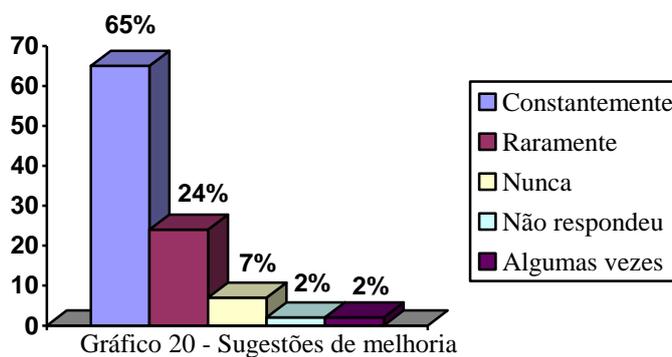
Gráfico 19 – Divergência de opiniões influencia a execução das tarefas

Pergunta:

4) Suas sugestões de melhoria de seu trabalho são ouvidas e discutidas com seu chefe (líder)?

Tabela 20 – Sugestões de melhoria

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Constantemente	28	65
Raramente	10	24
Nunca	03	7
Não respondeu	01	2
Algumas vezes	01	2
Total	43	100



Pergunta:

5) Seu chefe (líder) realça a importância de seu trabalho para o sucesso da organização?

Tabela 21 – A importância do trabalho para o sucesso da organização

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Constantemente	28	65
Raramente	10	24
Nunca	04	9
Não respondeu	01	2
Total	43	100



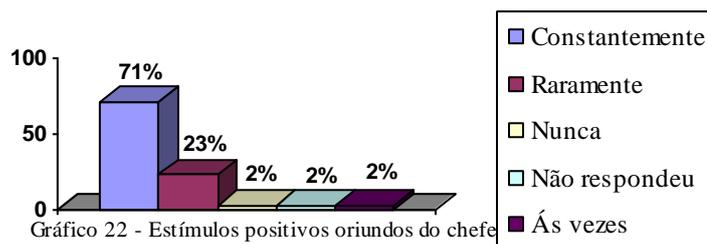
Gráfico 21 - A importância do trabalho para o sucesso da organização

Pergunta:

6) Você alguma vez já foi estimulado positivamente pelo seu chefe (líder)?

Tabela 22 – Estímulos positivos oriundos do líder

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Constantemente	31	73
Raramente	09	21
Nunca	01	2
Não respondeu	01	2
Às vezes	01	2
Total	43	100



Pergunta:

7) Seus interesses pessoais foram levados em consideração na hora de você ser escolhido para esse setor pela chefia?

Tabela 23 – Interesses pessoais levados em consideração para escolha do setor

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	17	39
Não	14	33
Inexistente	10	23
Não respondeu	02	5
Total	43	100

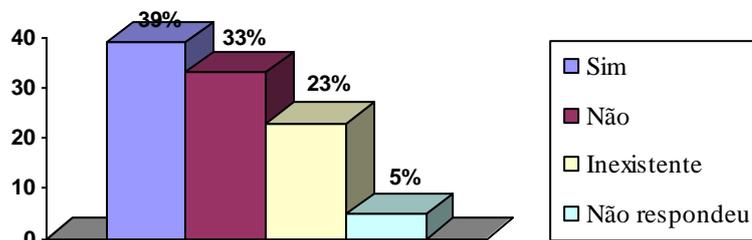


Gráfico 23 - Interesses pessoais levados em consideração para a escolha do setor

Os resultados apresentados nas questões 2 a 7 podem ser assim resumidos: grande parte dos respondentes afirma que constantemente eles e o seu chefe (líder) comungam das mesmas idéias, a importância do trabalho dos liderados para a organização é realçada pelo líder, foi o que a maioria dos respondentes apontou, bem como mais da metade da amostra relata que seu chefe estimula os mesmos positivamente em seu dia a dia de trabalho. O resultado, portanto da pergunta sobre se os interesses dos funcionários foram levados em consideração ao serem escolhidos para determinado setor apresentou pequenas diferenças: um grupo afirmou que seus interesses foram levados em consideração logo seguido por outro que afirmou que não foram levados e por fim um que relata que essa política é inexistente dentro dessa Instituição. Esse resultado pode ser comparado com a questão da motivação sobre se os funcionários se sentem realizados em seu setor de trabalho. Os que nem sempre se sentem

realizados e os que não se sentem, podem ter sido os funcionários cujos interesses não foram levados em consideração na hora de serem designados para determinado setor de trabalho. O mesmo raciocínio pode ser adotado para a questão da motivação sobre se as atividades dos cargos estimulam o potencial dos servidores, pois a maioria respondeu que não estimula.

Pelas respostas apresentadas até o momento pode-se extrair que o estilo de liderança apresentado pelos líderes é o estilo democrático.

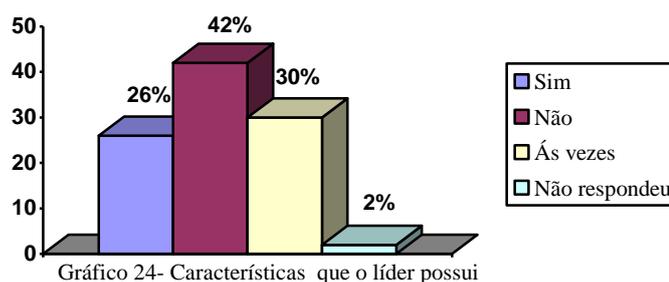
Goleman (2006) diz que o estilo democrático de liderança caracteriza-se por um líder que ouve as idéias das pessoas, construindo assim confiança, respeito e compromisso com seus funcionários. Conduz a elevação da flexibilidade e da responsabilidade ao deixar os trabalhadores decidirem nas atividades que diretamente os afetam a forma como eles devem executar seus trabalhos. Ao ouvir seus empregados o líder aprende o que deve ser feito para manter alto o moral do grupo. Um dos pontos negativos dessa teoria diz respeito a reuniões intermináveis, pois as muitas idéias são confundidas, o consenso não se concretiza e o resultado final é o agendamento de mais reuniões. Esse estilo funciona bem quando um líder precisa de orientação e idéias de funcionários capazes na solução de algum problema.

Pergunta:

8) Você gostaria que seu chefe (líder) tivesse alguma característica ou comportamento diferente do que possui atualmente para que melhorasse a execução de seu trabalho?

Tabela 24 – Características que o líder possui

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	11	26
Não	18	42
Às vezes	13	30
Não respondeu	01	2
Total	43	100



Apesar de um grande número de respondentes afirmar que não gostaria que seu líder tivesse outra característica, o somatório dos que querem e dos que às vezes querem representa mais do que o total dos que não querem.

Prova disso, o grande número de características apontadas pelos respondentes para seus líderes. Merecem destaque: a melhoria na capacidade de ouvir os subordinados, a postura radical adotada pelo líder frente às sugestões dos subordinados, mais senso de justiça ao definir os melhores funcionários, menos centralizador, maior grau de comprometimento com o trabalho, adotar uma postura mais ativa e menos burocrática e mais educado no tratamento aos seus subordinados.

Síntese do bloco 03:

A Instituição em estudo por ser uma Instituição Pública possui uma estrutura um pouco diferenciada das empresas privadas. Os cargos de chefia são escolhidos por indicação política, podendo ser preenchidos por indivíduos de dentro da própria Instituição ou externos a mesma. Portanto o que irá definir o chefe de cada seção não será o desempenho do mesmo como funcionário e sim a indicação política.

Minicucci (2006) explica que a palavra liderança vem do inglês *to lead*, que significa conduzir, guiar, comandar, pilotar, levar, dirigir, governar, capitanear, mostrar o caminho, dominar-se. Alguns autores definem liderança como sendo uma influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação para atingir uma determinada meta. A influência interpessoal acontece quando um indivíduo tenta afetar o comportamento de outra pessoa.

De acordo com Oliveira (2000, p.64 *apud* Alves; Pizaia, 2004) “liderar é exercer alguma forma de poder e a liderança é o estilo de exercitar esse poder. Ter poder é influenciar. Alguém exerce a liderança quando influencia o comportamento de outras pessoas”.

Para Diniz e Limongi-França, (2005), poder pode ser definido como a capacidade de exercer influência. Já a influência pessoal define-se como:

“... relação sistêmica diádica entre influenciador e influenciado, que ocorre quando o influenciador realiza um processo de influência (eficaz ou não) e quando o influenciado está manifestando efeitos em seu comportamento e/ou estado geral provocados parcial ou totalmente pelo influenciador”.

Além dos termos acima se têm o conceito de poder interpessoal que apresenta três condições para sua análise, explica Diniz e Limongi-França (2005): o poder existe somente em uma relação diádica (dois elementos); a relação de poder está contida em um contexto que influi no nível de poder e cada tipo de poder pode ter diferentes níveis de poder.

O poder é uma variável que se encontra presente no dia a dia de qualquer Instituição Pública. Na Instituição em estudo ficou claro que os chefes exercem algum tipo de poder, independente do seu estilo de liderança. A maneira como o líder foi escolhido para conduzir seus subordinados pode não influenciar seu estilo de liderança, podendo ser um líder nomeado ou emergente.

Bowditch e Buono (2006) relatam que mesmo que uma pessoa tenha a posição de liderança garantida, isso não implica que ela seja eficaz em liderar as pessoas ou exerça influência sobre elas. Essa diferença às vezes é citada para distinguir os líderes nomeados dos emergentes. Líderes nomeados definem-se como pessoas que ocupam um papel organizacional, como por exemplo, executivo, supervisor ou gerente, tendo autoridade para desempenhar determinadas tarefas organizacionais. Há outras circunstâncias em que outros indivíduos são definidos como líderes por membros da própria organização. Esses são os emergentes que muitas vezes não possuem o papel formal ou a autoridade como a do líder nomeado, mas outros membros da organização lhe concedem o poder por sua capacidade de estimular a todos no cumprimento das tarefas e de manter a rede social do grupo.

Ainda Bowditch e Buono (2006) relatam que a liderança nomeada e a emergente encontram-se presentes em um grupo ou em uma organização podendo estar presentes em um mesmo indivíduo, mas muitas vezes são desempenhadas por pessoas distintas com diferentes fontes de poder disponíveis. Como já definido anteriormente, a forma mais usual de poder referente aos líderes nomeados é o poder de posição ou autoridade formal, sendo uma forma impessoal não baseada nas características do líder. Os líderes nomeados podem valer-se de sistemas de recompensas formais como promoções, aumento de salário por mérito, ou de sanções da própria organização, como ameaça ou demissão, para influenciar os funcionários a fazerem as coisas de maneira correta.

Esses poderes são denominados, respectivamente, como de recompensa e poder coercitivo. Mesmo os líderes emergentes podem exercer o poder de recompensa ou coercitivo, que seu poder será baseado mais em suas características pessoais do que nas organizacionais.

Isso pôde ser comprovado no serviço público, onde se podem encontrar mais líderes nomeados do que emergentes, devido ao processo de indicação dos líderes. Esse fato também foi comprovado no presente estudo, pois mesmo a maioria afirmar que não gostaria que seu líder possuísse outras características, ao se considerar os que não queriam com os que às vezes queriam, o resultado foi superior ao dos não querentes de outras características.

Partindo desse resultado, os respondentes listaram características que gostariam que o líder possuísse. A partir delas pôde-se concluir que o estilo de liderança mais forte no serviço

público é o de traços de personalidade. Os servidores acreditam que o líder deve apresentar características que somadas o façam ser um líder nato e estimule os servidores a alcançar os objetivos da organização e a serem motivados.

Robbins (2002) explica que a teoria dos traços de personalidade é uma teoria que busca traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciam os líderes dos liderados. Contudo, muitas pesquisas, visando identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança, falharam. Pôde-se observar que talvez tenha sido muito otimismo acreditar que existissem traços únicos aplicáveis a todos os líderes. Mas, no entanto se o objetivo da pesquisa fosse descobrir traços consistentes associados à liderança, os resultados poderiam ser interpretados de maneira mais elucidativa. O que se pôde concluir de mais de meio século de pesquisas é que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas não garantem o sucesso. Há quatro limitações dessa teoria: a não existência de um traço universal que faça prevalecer a liderança em qualquer situação; os traços prevêm da melhor maneira o comportamento em situações fracas do que em fortes; as evidências são pouco claras na divisão de causa e efeito; e os traços são melhores na previsão do surgimento da liderança do que na distinção entre líderes eficazes e ineficazes.

Entretanto, como afirma Maximiano (2007), a liderança não pode somente ser entendida como uma qualidade pessoal utilizada para influenciar as pessoas, sendo o contrário que muitas vezes acontece, isto é, um grupo precisa de um líder e o elege. Há casos, porém que o líder é uma figura temporária, ele apenas existe para a execução de determinada missão. Quando a mesma se encerra, o líder é dispensado. A liderança não deve ser vista apenas como uma qualidade pessoal e sim como um processo interpessoal num contexto complexo com a presença de outros elementos. A liderança não é somente atributo de uma pessoa e sim a combinação de quatro variáveis: as características do líder, características dos liderados, características da missão ou tarefa a ser realizada e a conjuntura social, econômica e política.

BLOCO 04 – SOBRE COMUNICAÇÃO:

“ É compreendida como um processo ou fluxo com a ocorrência de problemas quando acontecem desvios ou bloqueios nesse fluxo” (Robbins, 2002)

Pergunta:

1) De uma forma geral a comunicação no seu setor de trabalho é clara, ou seja, é de fácil entendimento?

Tabela 25 – A clareza da comunicação no setor de trabalho

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	21	49
Não	02	5
Nem sempre	20	46
Total	43	100

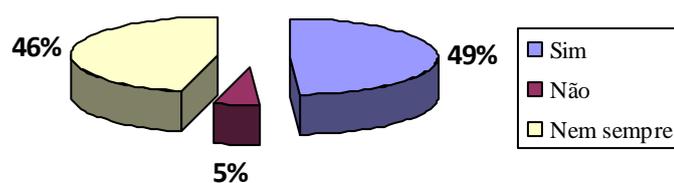


Gráfico 25 - A clareza da comunicação no setor de trabalho

Pergunta:

2) Se a comunicação interna não é clara, ela pode ser melhorada?

Tabela 26 – Formas de melhoria da comunicação interna

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Melhor acesso à chefia	-	-
Outro meio de comunicação	02	4
Informação direta para quem precisa	09	20
Informação clara e objetiva	19	44
Não respondeu	14	32
Total	44	100

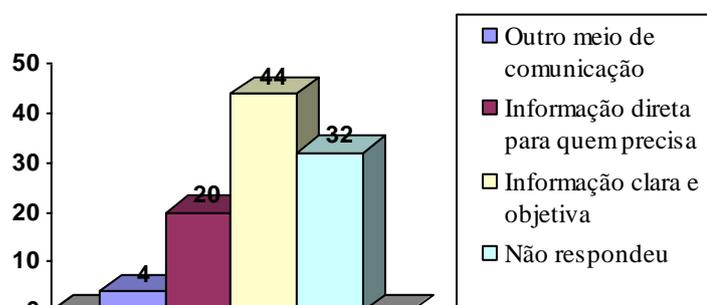


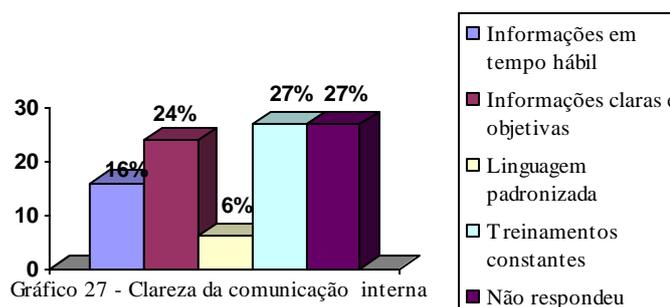
Gráfico 26 - Formas de melhoria da comunicação interna

Pergunta:

3) Se a comunicação interna não é clara, ela pode ser melhorada?

Tabela 27 – Clareza da comunicação interna

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Informações chegarem em tempo hábil	08	16
Informações claras e objetivas	12	24
Linguagem padronizada	03	6
Treinamentos constantes	14	27
Não respondeu	14	27
Total	51	100



As três primeiras questões trataram da clareza da comunicação interna e de como ela pode ser melhorada. Foi comprovada pela pesquisa que para a maioria dos respondentes a comunicação em seu setor de trabalho é clara e de fácil acesso, mas uma grande parte afirma que a comunicação nem sempre é clara e a minoria que ela não é clara, mas ao considerar o somatório dos que não a acham clara com os que nem sempre a acham clara, o percentual encontrado é maior dos que a acham clara.

Esse fato deve ser levado em consideração, pois num primeiro momento aparentemente, o resultado aponta que a maioria acredita que a comunicação seja clara, o que levando-se em consideração a amostra não é verdade. Como solução para essa falta de clareza grande parte da amostra apontou que as informações devem ser claras e objetivas e que treinamentos constantes visando dirimir dúvidas resolveria o problema.

Um ponto importante nesse bloco a ser destacado é que na questão dois houve 44 respostas e na questão três, 51. Isto se deve ao fato de que algumas pessoas marcaram mais de uma opção enquanto que 14 pessoas não responderam nenhuma das duas questões.

Pergunta:

4) As informações inerentes a seu trabalho são passadas de forma objetiva pelo seu chefe (líder)?

Tabela 28 – Informações passadas objetivamente pelo líder

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	21	49
Não	02	5
Nem sempre	20	46
Total	43	100

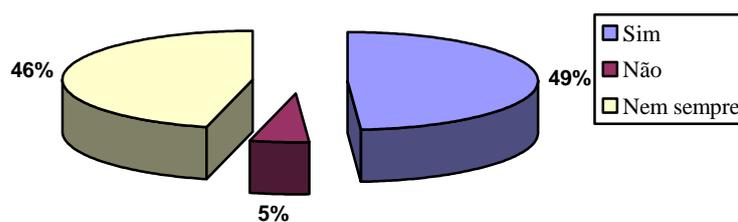


Gráfico 28 - Informações passadas objetivamente pelo líder

Pergunta:

5) Você tem dificuldade em se comunicar com sua chefia imediata?

Tabela 29 – Dificuldades de comunicação com a chefia imediata

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	03	7
Não	34	79
Nem sempre	06	14
Total	43	100

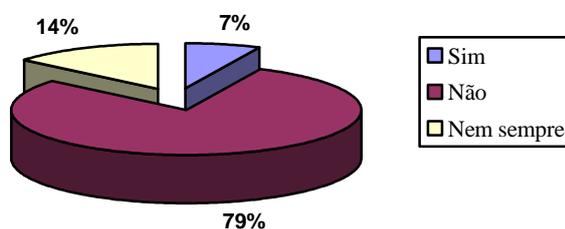


Gráfico 29- Dificuldades de comunicação com a chefia imediata

Pergunta:

6) As informações através de instruções chegam de maneira clara até você?

Tabela 30 – A clareza das instruções enviadas ao interceptor

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	08	19
Não	-	-
Na maioria das vezes sim	23	53
Na maioria das vezes não	12	28
Total	43	100

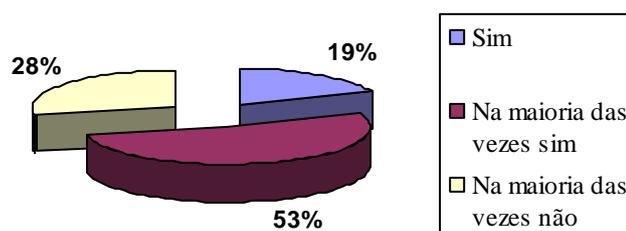


Gráfico 30 - A clareza das instruções enviadas ao receptor

No quesito informações passadas de maneira clara pelo líder ao liderado, a grande maioria acredita que o líder na maioria das vezes passa as informações de forma clara seguido pelos que afirmam que nem sempre isso acontece.

Bowditch e Buono (2006) acreditam que para uma comunicação efetiva entre as pessoas é importante que elas tenham um razoável senso do que sabem ou não sobre o assunto centro da comunicação. Embora isso seja facilmente esperado que aconteça, supor que uma pessoa tenha um conhecimento que ela não possua, pode ocasionar falta de comunicação e até mesmo em constrangimento. O fato também de subestimar o conhecimento de uma pessoa mesmo que para simplificar o processo de comunicação, pode ser visto como uma forma de encerrar a discussão. Sendo assim é imprescindível estar apto para auferir o conhecimento de outra pessoa no processo de comunicação, para que ambos estabeleçam um nível adequado de comunicação.

A opinião dos autores acima foi reforçada nessa pesquisa quando os respondentes enumeraram os fatores que impedem que a comunicação entre eles e seu líder seja eficaz. Na pergunta abaixo esses fatores foram pormenorizados.

Pergunta:

7) Há fatores que impeçam que a comunicação entre você e seu chefe (líder) seja clara e objetiva?

Tabela 31 – Fatores que impedem a comunicação entre líder e liderado

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	09	21
Não	29	67
Nem sempre	05	12
Total	43	100

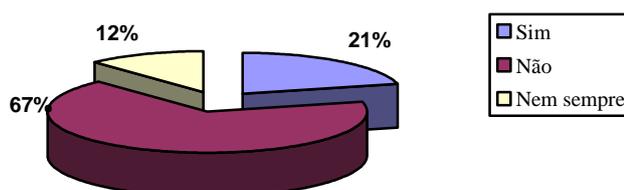


Gráfico 31 - Fatores que impedem a comunicação entre líder e liderado

Os fatores que impedem a comunicação entre líder e liderados apontados pelos respondentes são: a forma como as instruções são repassadas pelo líder; seu desconhecimento sobre o serviço de seu setor, ao ter que aprender primeiro para depois repassá-lo; a questão do espaço físico que é insuficiente para que a equipe de trabalho esteja reunida com a chefia imediata; falta de comprometimento da chefia imediata e falta de abertura para comunicação; falta de treinamento tanto para o líder quanto para os liderados; excesso de trabalho e urgência em executá-lo; divergência de pontos de vista entre líder e liderados; comportamento do líder; dispersão do líder; falta de confiança dos liderados em seu líder e o desconhecimento dos liderados ao saber qual seria seu chefe imediato, pois às vezes é um às vezes outro.

Interessante observar a pequena diferença entre os respondentes que acreditam que a comunicação é clara e os que afirmam que nem sempre ela é. Essa pequena oscilação pode ser comprovada nas questões que dizem respeito a comunicação não somente no setor de trabalho como também na forma como as instruções e informações chegam aos subordinados que precisam delas.

As instruções nessa Instituição chegam por meio de ofícios, e-mails e post (um tipo de intranet). Como essa Instituição Pública faz parte de uma Secretaria com muitos servidores, na grande maioria das vezes não ocorrem treinamentos para os mesmos devido ao custo gerado. Portanto um dos motivos para as informações não chegarem de maneira clara possa ser esse.

Pergunta:

8) O feedback acontece quando a mensagem transmitida é bem compreendida aos usuários finais. Em seu trabalho, com qual frequência acontece o feedback?

Tabela 32 – Frequência em que ocorre o feedback

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sempre	10	23
Nunca	01	2
Na maioria das vezes	25	58
Quase nunca	05	12
Não respondeu	02	5
Total	43	100

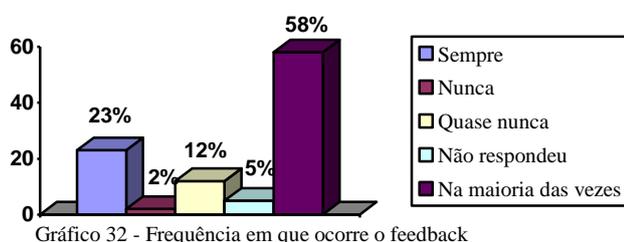


Gráfico 32 - Frequência em que ocorre o feedback

Pergunta:

9) Você está satisfeito com a comunicação em seu local de trabalho?

Tabela 33 – Satisfação com a comunicação no local de trabalho

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	18	42
Não	01	2
Poderia ser melhor	23	54
Não respondeu	01	2
Total	43	100

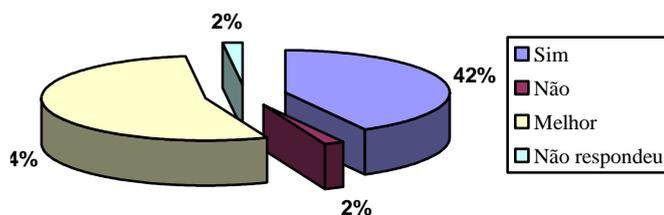


Gráfico 33 - Satisfação com a comunicação no local de trabalho

As barreiras que atrapalham a comunicação podem ser várias, desde o envio de uma informação obscura até o desconhecimento de quem irá transmiti-la aos demais.

Síntese do Bloco 04:

A comunicação é um pilar essencial para que qualquer tipo de atividade seja realizada com sucesso. Mas quando ocorrem ruídos no processo, a mensagem que chega ao receptor poderá chegar distorcida ou até mesmo incompleta. Vários são os fatores que podem ocasionar ruídos. Um deles foi apontado pela pesquisa, quando o somatório dos que acreditam que a informação passada pelo líder não é objetiva com os que acreditam que nem sempre é clara é superior ao dos que acreditam ser objetiva.

Bowditch e Buono (2006) relatam que a proximidade entre o emissor e o receptor e a localização física também influem na eficácia da comunicação. Algumas pesquisas sugerem que a probabilidade de duas pessoas comunicarem-se aumenta à medida que a distância entre elas diminui. De uma perspectiva organizacional implica dizer que estar em uma posição central ou periférica em relação aos indivíduos influencia a capacidade da comunicação e a eficácia dos mesmos. Algumas barreiras físicas também podem impedir a comunicação, como por exemplo, escadas, cantos e caminhos indiretos. Mesmo que isso possa parecer óbvio, a distância, a localização de diferentes indivíduos ou grupos que estão em unidades ou departamentos nas empresas, facilmente pode criar problemas e dificuldades de comunicação.

Robbins (2002) acredita que para que a comunicação aconteça é necessário um propósito expresso na forma de uma mensagem a ser transmitida. O propósito passará de uma fonte (emissor) para um receptor. A mensagem será codificada (convertida em formato de símbolo) e enviada por uma mídia (canal) até o receptor que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado desse processo é a transferência de um significado de uma pessoa para outra. A fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento, tendo quatro condições que afetam a mensagem codificada, são elas: habilidade, atitude, conhecimento e sistema sociocultural. O sucesso da comunicação de um indivíduo inclui habilidades de escrita, raciocínio, fala e escuta. As atitudes também influenciam o comportamento tanto do emissor quanto do receptor. As idéias preconcebidas sobre determinados assuntos afetam a comunicação. Além da capacidade de comunicação ser restringida pelos conhecimentos sobre os assuntos dos envolvidos no processo de comunicação. Não é possível comunicar sobre algo que o emissor desconheça ou ainda se ele conhecer demais sobre o assunto e o receptor não, este último não compreenderá a mensagem a ser enviada, assim o conhecimento que o emissor possui da mensagem afeta a mensagem a ser transmitida. Bem como a posição que o emissor ocupa no sistema sociocultural também afeta a mensagem a ser enviada.

Para grande parte dos respondentes, na maioria das vezes o *feedback* acontece durante

o trabalho e afirmam que a comunicação pode ser melhorada em seu local de trabalho. Para saber o que deve ser melhorado no processo de comunicação todos devem ser envolvidos buscando levantar as barreiras e as soluções. O líder exerce papel fundamental nesse processo ao conduzi-lo com seus liderados. A liderança foi o destaque mesmo nesse bloco, como um fator que influencia a comunicação dentro do serviço público.

BLOCO 05 – SOBRE PERCEPÇÃO:

“Define-se como um processo no qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, objetivando dar sentido ao seu ambiente.” (Robbins, 2002)

Pergunta:

1) No seu dia a dia você consegue emitir sua opinião em determinado assunto sem que seus sentimentos interfiram?

Tabela 34 – Emissão de opiniões isentas de sentimentos

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	25	58
Não	04	10
Nem sempre	13	30
Não respondeu	01	2
Total	43	100

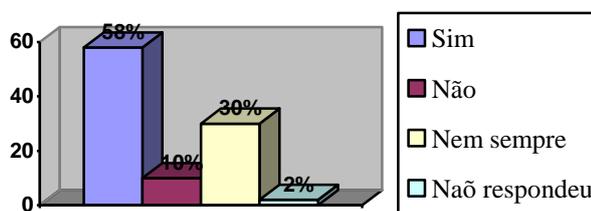


Gráfico 34 - Emissão de opiniões isentas de sentimentos

Pergunta:

2) Você consegue distinguir claramente a realidade em seu ambiente de trabalho daquela que você gostaria que fosse?

Tabela 35 – Distinção entre a realidade do trabalho e a pretendida

Tipos de Respostas	Número dos respondentes	%
Sim	34	79
Não	-	-
Nem sempre	06	14
Não respondeu	03	7
Total	43	100

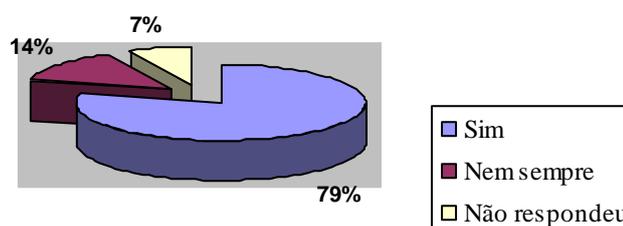


Gráfico 35 - Distinção entre a realidade do trabalho e a pretendida

Para a maioria dos respondentes é possível emitir suas opiniões em determinados assuntos sem a interferência de seus sentimentos mas uma grande parcela afirmou que nem sempre isso é possível.

Sobre a distinção da realidade concreta da pretendida, grande parte afirma que consegue distinguir a realidade em seu ambiente de trabalho da que eles gostariam que fosse.

Maximiano (2007) relata que a percepção é um processo que seleciona, organiza e interpreta os estímulos oferecidos pelo ambiente. A interpretação é definida como uma decodificação que empresta um significado e valor ao estímulo. É o processo da percepção que modifica a realidade em um padrão conhecido por uma pessoa. O produto da interação entre estímulo e observador também é conhecido como percepção. Nessa interação o observador influencia o estímulo e é influenciado por ele.

Pergunta:

3) Quando um colega de trabalho, que você não se dá muito bem, pede sua ajuda na resolução de um problema, você consegue deixar seus sentimentos de lado e comportar-se de maneira isenta?

Tabela 36– Comportamento profissional

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	36	84
Não	01	2
Nem sempre	05	12
Não respondeu	01	2
Total	43	100

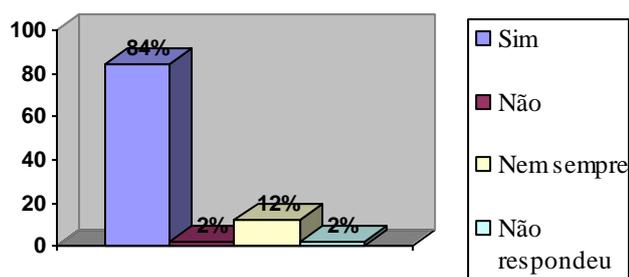


Gráfico 36 - Comportamento profissional

Pergunta:

4) Você se deixa influenciar num primeiro momento por uma característica individual ao conhecer um novo colega de trabalho?

Tabela 37 – Influência de determinada característica

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	03	7
Não	22	51
Nem sempre	17	40
Não respondeu	01	2
Total	43	100

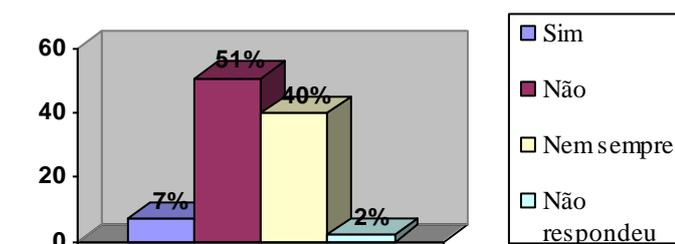


Gráfico 37 - Influência de determinada característica

Pergunta:

5) Você julga os colegas de trabalho baseando-se no comportamento diário dele?

Tabela 38 – Julgamento baseado em comportamentos

Tipos de respostas	Número dos respondentes	%
Sim	14	33
Não	15	35
Nem sempre	11	25
Não respondeu	03	7
Total	43	100

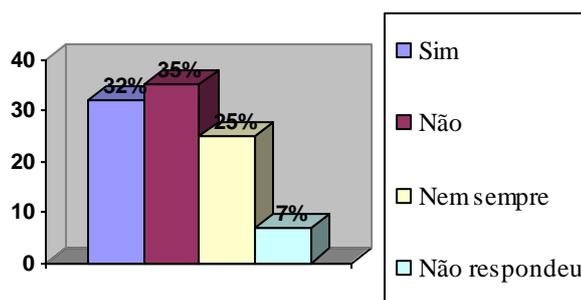


Gráfico 38 - Julgamento baseado em comportamentos

As questões 03 a 05 estão analisadas abaixo.

Existem algumas teorias da percepção que a influenciam. Uma delas que foi apresentada nesse estudo é o Efeito Halo, isto é, acontece quando alguém adota uma única característica de uma pessoa como se representasse a pessoa como um todo, afirma Robbins (2002).

Para a maioria dos componentes da amostra, eles não se deixam influenciar por uma característica individual ao conhecer um novo colega de trabalho seguido por um grupo que diz que nem sempre se deixa influenciar. A questão que apresentou o resultado mais próximo um do outro foi a quinta questão sobre o julgamento feito com base no comportamento diário das pessoas.

O resultado dessa questão pode ser explicado pela percepção seletiva que é definida por Robbins (2002) como um conjunto de todas as características que possibilitam a uma pessoa, evento ou objeto se sobressair aumentando a probabilidade da percepção sobre os mesmos. Isso ocorre porque é praticamente impossível assimilar tudo que se vê, pois somente alguns estímulos são percebidos. Essa tendência explica o fato de uma atitude de determinado funcionário ser notada e a mesma atitude feita por outro funcionário passar despercebida. Como não é possível uma pessoa perceber tudo o que acontece a sua volta, ela adota uma postura de percepção seletiva. Um exemplo disso é a maneira como os interesses de alguém afetam de modo significativo seus problemas. Ao perceber o comportamento diário de um

colega de trabalho e julgá-lo com base nessa observação, o observador está praticando a percepção seletiva e pode estar agindo de uma maneira errônea com um pré-julgamento sem basear-se no todo.

Pergunta:

6) O que você mudaria no serviço público?

Quadro 17 – Sugestões de mudança no serviço público – Valorização do funcionário

Tópico	Respostas
Valorização do funcionário	Remuneração compatível com a formação acadêmica e principalmente com as atividades desempenhadas.
	Cursos de capacitação
	Melhores condições de acesso à carreira.
	Sistema de avaliação de desempenho.
	Plano de carreira melhor estruturado.
	Aumentar a responsabilidade de quem executa as tarefas para ter maior agilidade.
	Equiparação salarial

Quadro 18 – Sugestões de mudança no serviço público – liderança

Tópico	Respostas
Liderança	Exclusão do “quem indica”.
	Fim das influências políticas dentro de cada órgão público.
	Eliminação dos cargos não alcançados via concurso público (chefia).
	Tratamento igualitário para todos e menos paternalista para alguns.
	Maior transparência nas ações das chefias.
	Maior comprometimento.
	Menor interferência política possível.
	As pessoas escolhidas para os cargos de chefia devem ser escolhidas com base em sua competência e não influência política.
	Mudança na maneira de escolha do líder.
	Nomeações para cargo em comissão e funções gratificadas para servidores de carreira observando a experiência dos servidores para estímulo e motivação.
	Trabalho mais bem dividido.
	Maior disponibilidade da equipe a fim de melhorar a performance do funcionário.
	Não deixar que as relações de amizade interferissem em questões de trabalho.
	Liberdade de emissão de opiniões e idéias para melhoria do trabalho, pois atualmente não é qualquer um que pode emití-las.
Respeito ao profissional.	

Quadro 19 – Sugestões de mudança no serviço público – Instruções sobre as tarefas a serem desempenhadas

Tópico	Respostas
Instruções sobre as tarefas a serem desempenhadas	Quem formula as instruções devem conhecer primeiramente a realidade.

Quadro 20 – Sugestões de mudança no serviço público – execução do trabalho

Tópicos	Respostas
Execução do trabalho	Maior organização.
	Acabar com o carreirismo que faz com que o servidor público se acomode e tenha comportamento impróprio como se vê atualmente.
	Mais eficiência, menos improviso.
	Atendimento ao público mais satisfatoriamente, respondendo o que realmente o público precisa e veio buscar.
	Orientações ao público onde buscar quando o assunto não for de domínio do servidor.
	Servidor sempre alegre e com boa vontade para atender.
	Mais agilidade para resolver as situações do dia a dia.
	Padronização dos procedimentos
	Forma errada de trabalho para facilitar a vida dos outros tendo rigor em alguns assuntos e vista grossa em outros.
	Eliminação de projetos inúteis, maior objetividade nas ações.
	Diminuição nas divisões de setores, buscando uma maior integração.
	Aumento na obrigatoriedade de cumprir metas para dinamização e melhoria do serviço público.
	Falta de comprometimento dos próprios servidores que não se preocupam em serem eficientes e eficazes.
Boa vontade na execução do trabalho.	

Quadro 21 – Sugestões de mudança no serviço público – Burocracia

Tópicos	Respostas
Burocracia	Menos burocracia.
	Administração e políticas públicas mais adequadas à realidade, com maior eficiência e eficácia.
	Desburocratização dos serviços.

Quadro 22 – Sugestões de mudança no serviço público – Condições físicas de trabalho

Tópicos	Respostas
Condições físicas de trabalho	Melhoria das condições de trabalho (equipamentos, aparelhagem, etc)
	Mudança na estrutura física de trabalho.

Síntese do bloco 05:

Neste bloco que tratou da percepção, a última pergunta da pesquisa foi a que mais ofereceu dados para esse estudo, ao questionar o que cada respondente mudaria no serviço público. As sugestões apresentadas podem ser o ponto inicial para mudanças significativas na estrutura do serviço público como um todo, culminado com a criação de um novo modelo de Administração Pública.

Esse resultado é reforçado por Fajosés (2003) ao destacar que a implantação de um novo modelo de administração pública não implica apenas em mudanças nos sistemas, organizações e organogramas. Objetiva também na criação de condições objetivas de desenvolver as pessoas que conduzirão esse processo. A âncora desse processo de construir um novo paradigma é a valorização do servidor público por meio de estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacar o espírito público de sua missão e do seu comportamento ético, visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

O autor conclui que a base de uma empresa inteligente são as pessoas que nela trabalham. Mas não é tão simples como parece. Nas organizações públicas, o tamanho, a complexidade e a cultura tendem a aumentar o grau de problemas simples quando mudanças de paradigmas são implementadas. Esses problemas são de ordem estrutural, cultural, legal, temporal e políticos. As rígidas linhas de divisão de departamentos, funções e níveis de gestão, geram pequenas empresas dentro da empresa pública. Com essa hierarquização tão estática, o ambiente torna-se hostil e desmotivado onde cada um preocupa-se somente com o seu trabalho, esquecendo-se que o mesmo faz parte de uma estrutura maior.

Síntese Geral:

A pesquisa realizada no presente estudo, junto a uma Instituição Pública teve como problema de pesquisa: Dentre os pilares de sustentação (motivação, liderança, percepção e comunicação) das relações interpessoais, qual necessita de maior atenção em uma instituição pública pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?

Cada bloco tratou separadamente de um dos pilares buscando levantar os pontos principais de cada um. Pôde-se perceber que o pilar que requer maior atenção é a liderança. Os respondentes questionam desde o processo de escolha do líder de cada setor até as características que os mesmos devem ter no dia a dia para coordenar as atividades. O processo

de escolha do líder, de acordo com grande parte dos respondentes, ainda não evoluiu muito se comparado com o que ocorria até 1930, antes do desenvolvimento da burocracia.

Segundo Lima *et al* (1998) o desenvolvimento da burocracia no Brasil (adotando o significado de modelo gerencial/administrativo) ocorreu após 1930 em substituição ao modelo patrimonialista vigente. Até 1930 o Brasil era regido pelos oligarcas, isto é, os detentores do poder político, sendo privilégio dos possuidores do poder econômico em suas mãos. Os funcionários públicos, conhecidos como burocratas, eram escolhidos de acordo com critérios e interesses particulares da elite agrária, com respeito às relações de amizade ou parentescos dos herdeiros do poder. Os escolhidos serviam a quem lhes havia colocado no poder e não ao usuário final do serviço público.

Algumas mudanças ocorreram, mas de maneira sutil, segundo os respondentes, ao afirmarem que relações de amizade dentro do local de trabalho são mais valorizadas do que o profissionalismo do servidor, influenciando no dia a dia do setor.

Ficou evidente que para a maioria dos respondentes o líder influencia diretamente a execução das tarefas diárias, pois as informações são passadas para eles e posteriormente os mesmos repassam-nas para seus subordinados. O fato de o líder ser escolhido sem levar em consideração seu conhecimento do trabalho a ser executado, dificulta e muito seu sucesso, de acordo com os respondentes.

A maneira como os líderes tratam seus subordinados dando preferência para uns e não para todos, também é um fator que dificulta o profissionalismo do serviço público.

Além do problema de pesquisa apresentado, este estudo teve alguns objetivos específicos a serem atingidos, a saber: verificar se há uma relação direta entre a liderança e a motivação, ou seja, se a liderança favorece a motivação dos servidores; identificar quais características o líder deve ter, na percepção dos servidores públicos, para atuar no serviço público; e identificar qual o estilo de liderança predomina no serviço público.

A maioria dos respondentes considera-se funcionários motivados e realizados profissionalmente, mas no que tange à liderança influenciar diretamente a motivação, não foi possível comprovar esse fato, pois mesmo que eles encontram-se motivados e declarando que possuem acesso direto ao seu líder e que o mesmo realça a importância de seu trabalho no dia a dia, a maioria apontou que o processo de escolha do líder é falho e que deveria ser alterado. Para grande parte dos respondentes o líder deveria surgir da própria instituição como uma promoção embasada na competência e conhecimento do mesmo no setor que liderará.

No que diz respeito às características, as mesmas já foram apontadas no bloco 03 – Liderança, e pôde-se observar que o estilo de liderança predominante na Instituição em estudo é o estilo dos traços de personalidade.

Também foram apresentadas hipóteses para esse estudo: a liderança influi diretamente no grau de motivação dos funcionários, que não pôde ser comprovada; a percepção e a comunicação podem ser melhoradas por meio de uma liderança eficaz, a liderança foi o ponto de destaque nesse estudo, portanto pode-se concluir que por meio dela a comunicação e a percepção poderão sim ser melhoradas no serviço público; é possível encontrar no serviço público, canais diretos e claros de comunicação entre chefia e chefiado, o que foi comprovado quando a grande parte da amostra afirma ter acesso direto ao seu líder; e por fim, há servidores públicos satisfeitos com o tipo de liderança em seu setor de trabalho, fato também confirmado pelo percentual de respondentes que não gostariam que seus líderes possuíssem nenhuma outra característica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área pública ainda é uma área que apresenta pouca literatura se comparada a área privada. Portanto essa pesquisa assume um papel inovador ao contribuir para que mais pesquisadores possam interessar-se por essa temática que se encontra presente na realidade de qualquer cidadão.

Para tanto, inicialmente o estudo abordou três teorias administrativas, entre as várias existentes, sendo elas: Teoria da Administração Científica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia, objetivando identificar como as relações interpessoais ocorriam nas organizações, bem como o papel desempenhado pelo funcionário dentro das organizações de acordo com a visão que cada pilar representava.

A Teoria da Administração Científica entendia o ser humano como uma engrenagem, parte integrante de uma máquina que é a organização, enfatizando as tarefas e tratando o ser humano como um ser econômico visando somente recompensas monetárias, recebendo ordens de cima para baixo sem nenhuma percepção do ambiente ao seu redor.

Mudanças ocorreram no cenário acima para o surgimento da Teoria das Relações Humanas, que entendia o ser humano como um ser social, com canais de comunicação ascendente e descendente dentro da organização, percebendo que a empresa se preocupava com seu trabalho e ainda o surgimento da liderança informal.

As características dessas teorias ainda podem ser encontradas no ambiente foco de estudo deste trabalho: o serviço público. Mas a teoria que melhor o define é a Teoria da Burocracia que foi estudada desde seu início abordando seus pontos principais. Um ponto interessante dessa teoria reside no fato de como a Burocracia tem uma visão negativa por uma grande parcela das pessoas, pois ela é vista como um sistema moroso e rígido, sem espaço para criatividade e para o desenvolvimento de boas relações entre os integrantes de uma Instituição Pública.

A presença da Burocracia no serviço público não implica que seja impossível estudar as relações interpessoais em uma organização pública, pelo contrário. Onde há seres humanos há relações interpessoais sejam harmoniosas ou não.

O segundo capítulo tratou das relações interpessoais desmembrando seus quatro pilares: motivação, liderança, comunicação e percepção.

A motivação foi conceituada com base em algumas teorias, como teoria das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, behaviorismo, motivação consciente e intrínseca. Cada teoria serviu de base para a pesquisa de campo.

Com a liderança também adotou-se o mesmo esquema, abordando a teoria dos traços de personalidade, liderança carismática, transformacional e transacional. Portanto o mesmo raciocínio foi empregado para a comunicação e a percepção.

O capítulo três que tratou dos procedimentos metodológicos foi fundamental por permitir a apresentação dos resultados obtidos.

É possível visualizar investimentos crescentes nas empresas privadas no que diz respeito ao desenvolvimento das relações interpessoais em seu dia-a-dia. Entretanto, a organização pública apresenta uma estrutura diferenciada. Esta mantém funcionários com cargos vitalícios, conseguidos via Concursos Públicos; o lucro não sendo o seu objetivo principal e, chefias escolhidas por intermédio de indicação política. Entretanto, esses fatores não devem servir e nem ser aceitos como justificativa para que as relações interpessoais não sejam estudadas e melhoradas nesse tipo de organização.

No que diz respeito aos objetivos pretendidos, pode-se afirmar que a pesquisa de campo permitiu que os mesmos fossem respondidos nesse estudo.

Entretanto, a hipótese de existir uma relação direta entre a motivação e a liderança, não pôde ser comprovada na presente pesquisa, pois a maioria dos respondentes afirmou serem funcionários motivados, terem acesso direto ao líder, comungarem das mesmas idéias, serem ouvidos no dia-a-dia e estimulados pelo seu líder. Porém, apontaram várias características que seus líderes deveriam possuir, questionaram o processo de escolha do líder, seu nível de preparo para o dia a dia, comprometimento com o trabalho executado além de deixar as relações de amizades interferirem de maneira negativa no trabalho.

Quanto ao problema de pesquisa, pode-se afirmar que o mesmo também foi respondido, apresentando inclusive, um resultado interessante, haja vista a expectativa de que o pilar de sustentação das relações interpessoais de maior destaque fosse a motivação.

Entretanto, ao analisar os resultados obtidos, verificou-se que o pilar que requer maior atenção na Instituição ora em estudo é a liderança. Os respondentes destacaram desde as características que os líderes deveriam possuir para melhor desempenho do trabalho, como determinação, comprometimento, conhecimento dos assuntos de seus trabalhos, incisivo nas decisões, menos radical, dinamismo, perspicácia, flexibilidade, praticidade, até sua capacidade para liderar o setor e repassar as informações pertinentes ao dia a dia de todos de maneira clara e objetiva.

Convém observar que a liderança foi um dos pilares de destaque não somente no bloco três que tratou da questão da liderança, mas também no bloco da comunicação e da percepção.

No que se referem aos resultados, alguns funcionários destacaram a importância de se mudar a forma como os líderes são escolhidos para atuarem no serviço público e principalmente o seu desempenho junto aos mesmos, pois eles esperam que seus líderes tenham domínio do assunto do setor para auxiliá-los em seu trabalho. Esse ponto afeta diretamente a comunicação como pôde ser verificado no bloco quatro, pois ela fica prejudicada quando se tem duas pessoas discutindo sobre um assunto do qual ambas desconhecem.

Ficou transparente nos resultados obtidos que a expectativa dos respondentes sobre seus líderes é que, no mínimo, eles tenham conhecimento dos assuntos pertinentes ao seu trabalho e que saibam instruir seus liderados.

Mesmo sendo um pilar relevante, a percepção apresentou-se com um resultado satisfatório na visão dos respondentes, ao afirmarem que: são capazes de perceberem a realidade real distinta da pretendida, de deixar seus sentimentos de lado ao emitirem uma opinião a cerca de determinado assunto e não julgarem uma pessoa baseando-se somente em uma característica única de sua personalidade.

Os respondentes informaram que devido ao espaço reduzido de algumas salas, alguns servidores acabam se deslocando para outras, fazendo com que o contato com o líder e com sua equipe seja prejudicado.

Portanto, a pesquisa pode demonstrar que as condições físicas de trabalho também são merecedoras de atenção por parte da Instituição. Isto é preconizado pela Teoria de Herzberg, no tocante aos fatores higiênicos.

Outro destaque foi quanto aos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho, pois os respondentes deixaram clara a necessidade de um número suficiente e de equipamentos atualizados e ágeis para que a execução do trabalho possa atingir as metas esperadas.

Com relação à motivação, na ótica da maioria dos respondentes ela é entendida como uma força que impulsiona uma ação, seguido por uma parcela que a percebe como algo constante, infinito e complexo, encontrada em todas as pessoas.

A liderança também possibilita melhorar a percepção e a comunicação dentro do ambiente de trabalho, por meio de observações constantes e da transmissão das informações de maneira objetiva e clara chegando a quem necessita da mesma, evitando as barreiras que podem surgir durante a comunicação.

Quanto à clareza dos canais de comunicação no serviço público entre chefia e chefiados, grande parte afirmou não existir impedimentos para a comunicação entre eles. A

última hipótese sobre a existência de servidores satisfeitos com o tipo de liderança em seu setor de trabalho também foi testada, pois de acordo com um grupo de respondentes, os líderes não precisam ter outras características, isto é, há servidores satisfeitos com seu líder.

Não desmerecendo os demais questionamentos apresentados nesse estudo, a questão que enfatizou o que o servidor público mudaria no serviço público, foi fundamental para obter respostas vindas diretamente dos servidores. Um dos pontos apontados, não somente nessa questão como em outras também, foi em relação à Burocracia como meio de emperrar, travancar o funcionamento do serviço público. Interessante observar que a Burocracia proposta por Weber foi uma sistemática que em sua época foi de grande valia, uma vez que pregava que os objetivos organizacionais deveriam ser cumpridos de maneira eficaz e eficiente, sendo que a eficácia diz respeito a fazer a coisa certa e a eficiência associa-se a melhor maneira de se fazer algo correto.

Por este estudo foi possível detectar que os funcionários da Instituição em estudo desconhecem o real sentido da Burocracia. Mesmo que passem horas trabalhando em uma organização burocrática, ainda compreendem-na como uma estrutura morosa e rígida.

Portanto, o que se pode observar com base nos resultados da pesquisa é que a burocracia como foi criada, buscando meios de prover a eficácia e a eficiência, não é a mesma que os servidores públicos, atores desse estudo, identificaram, pois, ao enumerá-la como meio de emperrar o trabalho, eles destacaram suas limitações e não suas características.

Por fim, a expectativa é de que esse estudo possa servir de incentivo para que outros pesquisadores interessados pela área pública, possam aprofundar as investigações, haja vista sua importância, pois é por meio da contribuição de cada indivíduo que o serviço público, seja ele municipal, estadual ou federal, recebe recursos para seu funcionamento.

Não somente o cidadão que recebe os serviços do governo deve receber atenção, mas principalmente o servidor público - ator central desse cenário - e que sem ele as Instituições não poderiam cumprir seu papel de servir a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa.** *Caderno de Pesquisas em Administração*. v. 08, n 02, abri./jun. 2001.
- ALVES, Rozane; PIZAIA, Márcia Gonçalves. **Desenvolvimento de liderança** – um estudo de caso numa indústria alimentícia. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO : VII*
- SEMEAD. Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>> Acesso em 04/12/2006.
- ARAÚJO, Márcia Assunção. **Dominação burocrática em Max Weber.** *Revista Christus* – Faculdade Christus. Fortaleza, n 05, jan./jun. 2004. p. 45-53.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** *ERA Executivo*. São Paulo. V.01, 64, nº2 , p. 63-67. novembro/ janeiro 2003.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F., tradução Luiz Henrique Baptista Machado. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRAGHIROLI, Elaine Maria *et al.* **Psicologia geral.** 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995.** *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, n 34 (4), v. 26, jul./ago. 2000, p.07-26.
- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada.** *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC*. Catalão, ano IV, nº 06, 1º Semestre, 2002.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho.** *In: LIMONGI-FRANÇA et al. As pessoas na Organização.* 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: Pratices Hall, 2002.
- COSTA FILHO, L.F.A.J. *et al.* **Motivação empresarial.** *In: 2º Encontro de Graduandos de Administração e Ciências Contábeis: EGRACC*, 2003.
- DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Poder e influência interpessoal nas organizações.** *FACEF Pesquisa*. V.08, nº 01, 2005. p.23-33.
- FAJOSES, Marica Pereira Ramos. **Motivação – A força que estimula a ação.** *Coleção Estudos da Cidade*, set. 2003. Disponível em <<http://>

www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/ink/arqs/estudos%20n%c2%ba%20118.pdf> Acesso em 20/08/2006.

FERREIRA, Ademir Antônio *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias- evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Thompson Learning, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelo de gestão.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtêm resultados. In: **Liderança** : os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.9-36.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista de Administração de Empresas da UFRGS.** Edição 35, Vol. 9 No. 5, set./out. 2003 Disponível em < <http://read.adm.ufrgs.br/read35/artigos/Artigo%2008.pdf>> Acessado em 29/04/2006 às 17:06 horas.

GRACELLI, Aldemir. Burocracia: estrutura de dominação ou submissão? **Revista Quadrimestral de Ciências da Educação – Educação e Sociedade – CEDES.** Ano VII, nº 20, 1985. p. 94-101.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, (s.ed.), 1975. v. 13

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais – um tratamento** [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe] São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 2003. cap.1,2,3.

KUAZAQUI, Edimir *et at* . **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviço.** São Paulo: Editora Nobel, 2005.

LIMA, Marcel Vilela de *et al.* A Burocracia estatal brasileira como ator social. In: ENANPAD. Anais Eletrônicos. 1998.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada** [tradução: Nivaldo Montegelli Jr e Alfredo Alves de Faria] Bookman: Porto Alegre, 2001. cap. 3,4,5.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAS GERAIS, Lei Delegada nº 122 de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências Disponível em <<http://www.educacao.mg.gov.br>> Acessado em 15/01/2008 às 20:06.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas – psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas. 6 ed., 2006.

MOTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnina, 2004.

MYERS, David. Motivação. *In: Introdução à psicologia geral*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 5 ed. 1999.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Milton de. **Caos, Emoção e Cultura**: a teoria da complexidade e o fenômeno humano. Belo Horizonte: Ed. Ophicina de Arte & Prosa, 2000.

OLIVEIRA, Rosy Mara. **Manual para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Disponível em <<http://www.unipac.br/bb/manual.pdf>> Acesso em 30/05/2006.

NOGUEIRA, Marcos Aurélio. A mudança difícil: notas sobre a reforma do Estado e recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.33, nº 06, nov./dez. 1999, p.61-88.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v 05, nº 32, ser./out. 1998, p. 173-199.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. Tese de Doutorado – Centro de Pós Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 2004.

ROBBINS, Stephen. Conceitos básicos de motivação. *In: Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Pearsons. 2002. p. 151-181.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SAMPAIO, Jáder R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação, *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: ENANPAD 2004*.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, jan./fev. 2002, p.73.88.

SOUZA, Alexandre Galvão e HERINGER, Benedita Hirene de França. Um estudo do processo de comunicação e liderança em um ambiente adverso: o cárcere. *In: SEMINÁRIO*

EM ADMINISTRAÇÃO : VII SEMEAD. Disponível em <
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>> Acesso em 04/12/2006.

STEFANO, Sílvia Roberto *et al.* **Motivação**: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários. *In*: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO : VII SEMEAD. Disponível em <
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>> Acesso em 30/05/2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE

Apêndice A - Carta de Apresentação

Barbacena, de de 2007.

Destinatário: Servidores Públicos da Instituição em estudo

Sou mestranda do Curso de Pós Graduação *Latus Senso* da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, Barbacena. Minha dissertação é sobre “A Prática das Relações Interpessoais no Serviço Público”.

Para conclusão de meu trabalho é necessária a realização de uma pesquisa de campo em uma Instituição Pública.

Portanto venho solicitar a compreensão e colaboração de V.Sa para responder o questionário em anexo que visa levantar dados para responder o problema de pesquisa do presente estudo: “Dentre os pilares de sustentação das relações Interpessoais, qual requer maior atenção no serviço público?”

Sua participação é de fundamental importância por você ser parte integrante do serviço público e ator principal.

Ao responder o questionário, por favor, não se identifique.

Esse processo levará apenas alguns minutos e quando V.Sa terminar, favor entregá-lo a pesquisadora.

Obrigada pela participação

Denise Maria dos Santos

Apêndice B – Questionário

Bloco 01 – Perfil do Respondente

Identificação:

- a) Sexo: () Feminino () Masculino
 b) Idade: _____ anos.
 c) Cargo: _____
 d) Escolaridade: _____
 e) Tempo de efetivo exercício: _____ anos
 f) Tempo de permanência no setor atual: _____ anos

Bloco 02 – Sobre Motivação

“Motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo” (Minicucci, p.215, 1995).

1) O que é motivação para você?

- a) Uma força que impulsiona uma ação.
 b) Um comportamento baseado nas experiências pessoais.
 c) É fruto de experiências anteriores armazenadas no inconsciente de cada um.
 d) É algo constante, infinito e complexo, encontrada em todas as pessoas.
 e) É fruto da satisfação de necessidades.

2) Você é um funcionário motivado?

- () Sim () Não () Já fui mais

3) Você se sente realizado com seu trabalho?

- () Sim () Não () Mais ou menos

4) Você tem outro cargo (trabalho)?

- () Sim () Não

5) O salário que você recebe nessa instituição é suficiente para atender suas necessidades básicas?

- () Sim () Não () Nem sempre

6) Você se relaciona bem com seus colegas de setor?

- () Sim () Não () isto não faz diferença para exercer meu cargo.

7) Você sente-se realizado profissionalmente nessa empresa com trabalho que você realiza?

- () Sim () Não () a empresa não se preocupa com a realização profissional de seus servidores.

8) As condições físicas no seu trabalho interferem na execução de suas tarefas?

- () Sim () Não () sim, em algumas atividades do cargo.

- 9) O seu trabalho é reconhecido em seu setor?
 Sim Não essa preocupação é inexistente.
- 10) Você sente-se realizado no setor em que trabalha?
 Sim Não Nem sempre
- 11) Essa organização estimula seu crescimento profissional?
 Sim Não Nem sempre
- 12) As atividades de seu cargo estimulam seu potencial?
 Sim Não Nem sempre

Bloco 03 – Sobre Liderança:

“Liderança é a capacidade de influencia um grupo em direção ao alcance de objetivos”
 (Robbins, 2002, p.304)

- 1) Você tem acesso direto ao seu chefe (líder) no dia a dia em seu trabalho?
 Sim Não Raramente
- 2) Você e seu chefe (líder) imediato comungam das mesmas crenças a respeito da forma como o trabalho deve ser desempenhado?
 Constantemente Raramente Nunca
- 3) Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido nunca, você acredita que essa divergência atrapalha na sua execução das tarefas?
 Constantemente Raramente Nunca
- 4) Suas sugestões de melhoria de seu trabalho são ouvidas e discutidas com seu chefe (líder)?
 Constantemente Raramente Nunca
- 5) Seu chefe (líder) realça a importância de seu trabalho para o sucesso da organização?
 Constantemente Raramente Nunca
- 6) Você alguma vez já foi estimulado positivamente pelo seu chefe (líder)?
 Constantemente Raramente Nunca
- 7) Seus interesses pessoais foram levados em consideração na hora de você ser escolhido para esse setor pela chefia?
 Sim Não essa política de considerar os interesses pessoais é inexistente.
- 8) Você gostaria que seu chefe (líder) tivesse alguma característica ou comportamento diferente do que possui atualmente para que melhorasse a execução de seu trabalho?
 Sim Não Às vezes

Qual?

Bloco 04 – Sobre Comunicação:

“ É compreendida como um processo ou fluxo com a ocorrência de problemas quando acontecem desvios ou bloqueios nesse fluxo” (Robbins, 2002)

1) De uma forma geral a comunicação no seu setor de trabalho é clara, ou seja, é de fácil entendimento?

Sim Não Nem sempre

2) Se a comunicação interna não é clara, ela pode ser melhorada?

- a) Melhor acesso à chefia.
- b) Utilizar outro meio de comunicação.
- c) Passar diretamente a informação par quem necessita, sem rodeios.
- d) Informações mais claras e objetivas.

3) Se a comunicação interna não é clara, ela pode ser melhorada?

- a) Informações cheguem em tempo hábil.
- b) Informações claras e objetivas.
- c) Linguagem padronizada.
- d) Treinamentos constantes para dirimir dúvidas.

4) As informações inerentes a seu trabalho são passadas de forma objetiva pelo seu chefe (líder)?

Sim Não Nem sempre

5) Você tem dificuldade em se comunicar com sua chefia imediata?

Sim Não Nem sempre

6) As informações através de instruções chegam de maneira clara até você?

Sim Não Na maioria das vezes sim Na maioria das vezes não

7) Há fatores que impeçam que a comunicação entre você e seu chefe (líder) seja clara e objetiva?

Sim Não Nem sempre

Quais?

ANEXOS

Anexo A - Lei Delegada

LEI DELEGADA 122 2007 de 25/01/2007 (texto original)

Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO, no uso da atribuição que lhe confere o inciso IX do art. 90 da Constituição do Estado e tendo em vista o disposto na Resolução nº 5.294, de 15 de dezembro de 2006, da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, decreta a seguinte Lei Delegada

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A Secretaria de Estado de Educação, de que trata o inciso IX do art. 19 da Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, tem sua estrutura orgânica básica definida nesta Lei Delegada.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei Delegada, a expressão "Secretaria de Estado de Educação", o termo "Secretaria" e a sigla "SEE" se equivalem.

CAPÍTULO II DA FINALIDADE E DA COMPETÊNCIA

Art. 2º A Secretaria de Estado de Educação tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e a seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, competindo-lhe:

I - formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que integram sua área de competência;

II - formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;

III - estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;

IV - promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;

V - realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor;

VI - desenvolver parcerias com a União, os Estados, os Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;

VII - coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno;

VIII - supervisionar as atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;

IX - exercer outras atividades correlatas.

CAPÍTULO III

DA ESTRUTURA ORGÂNICA BÁSICA

Art. 3º A Secretaria de Estado de Educação tem a seguinte estrutura orgânica básica:

- I - Gabinete;
- II - Assessoria de Apoio Administrativo;
- III - Auditoria Setorial;
- IV - Assessoria de Relações Interinstitucionais;
- V - Assessoria de Comunicação Social;
- VI - Assessoria Jurídica;
- VII - Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica:
 - a) Superintendência de Educação Infantil e Fundamental;
 - b) Superintendência de Ensino Médio e Profissional;
 - c) Superintendência de Modalidades e Temáticas Especiais de Ensino;
 - d) Superintendência de Organização e Atendimento Educacional;
- VIII - Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais:
 - a) Superintendência de Informações Educacionais;
 - b) Superintendência de Tecnologias Educacionais;
- IX - Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos:
 - a) Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
 - b) Superintendência de Pessoal;
- X - Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional:
 - a) Superintendência de Planejamento e Finanças;
 - b) Superintendência Administrativa;
 - c) Superintendência de Material e Patrimônio;
 - d) Superintendência de Rede Física;
- XI - Superintendências Regionais de Ensino.

§ 1º As Superintendências Regionais de Ensino, em número de cinquenta e cinco, classificam-se como de porte I e de porte II, e têm sede nos municípios a seguir relacionados:

- I - Águas Formosas;
- II - Almenara;
- III - Araçuaí;
- IV - Barbacena;
- V - Belo Horizonte:
 - a) Superintendência Regional Metropolitana A;
 - b) Superintendência Regional Metropolitana B;
 - c) Superintendência Regional Metropolitana C;
- VI - Bocaiúva;
- VII - Bom Despacho;
- VIII - Campo Belo;
- IX - Carangola;
- X - Caratinga;
- XI - Caxambu;
- XII - Conselheiro Lafaiete;
- XIII - Conselheiro Pena;
- XIV - Coronel Fabriciano;
- XV - Curvelo;
- XVI - Diamantina;
- XVII - Divinópolis;
- XVIII - Frutal;
- XIX - Guanhães;
- XX - Governador Valadares;
- XXI - Itajubá;
- XXII - Ituiutaba;

XXIII - Jaíba;
XXIV - Janúba;
XXV - Januária;
XXVI - Juiz de Fora;
XXVII - Leopoldina;
XXVIII - Manhuaçu;
XXIX - Monte Carmelo;
XXX - Montes Claros;
XXXI - Muriaé;
XXXII - Nova Era;
XXXIII - Ouro Preto;
XXXIV - Pará de Minas
XXXV - Paracatu;
XXXVI - Passos;
XXXVII - Patos de Minas;
XXXVIII - Patrocínio;
XXXIX - Pirapora
XL - Poços de Caldas;
XLI - Ponte Nova
XLII - Pouso Alegre;
XLIII - Salinas
XLIV - São João Del Rei;
XLV - São Sebastião do Paraíso;
XLVI - Sete Lagoas;
XLVII - Teófilo Otôni;
XLVIII - Ubá;
XLIX - Uberaba;
L - Uberlândia;
LI - Unaí;
LII - Varginha;
LIII - Viçosa.

§ 2º As Superintendências Regionais Metropolitana A, B e C de Belo Horizonte e as de Montes Claros, Teófilo Otoni, Governador Valadares e Uberlândia são de porte I, e as demais, de porte II.

§ 3º As competências e a descrição das unidades previstas neste artigo, assim como a denominação, a descrição e as competências das unidades da estrutura orgânica complementar e a jurisdição das Superintendências Regionais de Ensino serão estabelecidas em decreto.

Art. 4º O Secretário de Estado de Educação, por meio de resolução, atribuirá um número de ordem a cada Superintendência Regional de Ensino, para fins de controle cadastral, número esse que não integra a denominação da Superintendência.

CAPÍTULO IV DA ÁREA DE COMPETÊNCIA

Art. 5º Integram a área de competência da Secretaria de Estado de Educação os seguintes Conselhos Estaduais:

- I - Conselho Estadual de Educação;
- II - Conselho Estadual de Alimentação Escolar;
- III - Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF.

CAPÍTULO V

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 6º - Fica revogada a Lei Delegada nº 59, de 29 de janeiro de 2003.

Art. 7º - Esta Lei Delegada entra em vigor na data de sua publicação.

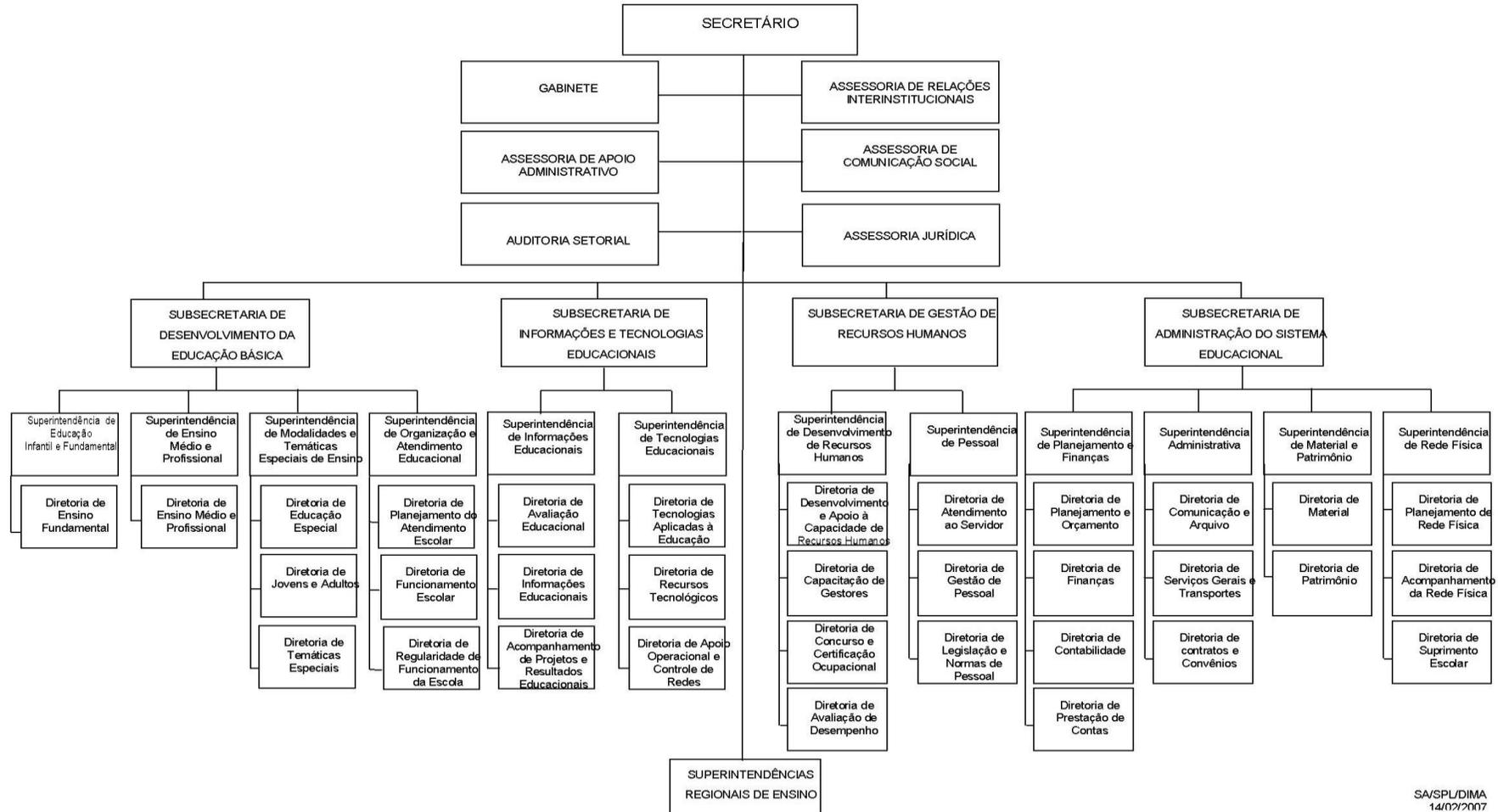
Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 25 de janeiro de 2007; 219º da Inconfidência Mineira e 186º da Independência do Brasil.

Aécio Neves - Governador do Estado.

Anexo B – Organograma – Estrutura Orgânica SEE/MG

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO ESTRUTURA ORGÂNICA

(LEI DELEGADA Nº122, DE 25 DE JANEIRO DE 2007/DECRETO N.º44.459, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2007)



Anexo C - Pólos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino

Pólo	SRE	Sede	Pólo	SRE	Sede
Regional Centro	Metropolitana A	Belo Horizonte	Regional Triângulo	Ituiutaba	Uberlândia
	Metropolitana B			Monte Carmelo	
	Metropolitana C			Paracatu	
	Conselheiro Lafaiete			Patos de Minas	
	Divinópolis			Patrocínio	
	Ouro Preto			Uberaba	
	Pará de Minas			Uberlândia	
	Sete Lagoas				
Pólo	SRE	Sede	Pólo	SRE	Sede
Regional Sul	Campo Belo	Varginha	Regional Norte	Curvelo	Montes Claros
	Caxambu			Diamantina	
	Itajubá			Janaúba	
	Passos			Januária	
	Poços de Caldas			Montes Claros	
	Pouso Alegre			Pirapora	
	São Sebastião do Paraíso				
	Varginha				
Pólo	SRE	Sede	Pólo	SRE	Sede
Regional Mata	Barbacena	Juiz de Fora	Regional Vale do Aço	Almenara	Governador Valadares
	Carangola			Araçuaí	
	Juiz de Fora			Caratinga	
	Leopoldina			Coronel Fabriciano	
	Muriaé			Governador Valadares	
	Ponte Nova			Guanhães	
	São João Del Rei			Manhuaçu	
	Ubá			Nova Era	
	Teófilo Otoni				