

**FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA – CNEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COM ÊNFASE EM MARKETING**

**A GESTÃO DE PESSOAS NO
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES**

DEISY RAIANNY CRUZ DOS SANTOS

**CEILÂNDIA – DF
JULHO DE 2009**

DEISY RAIANNY CRUZ DOS SANTOS

**A GESTÃO DE PESSOAS NO
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES**

Monografia apresentada como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do Curso de Administração de empresas com ênfase em marketing, da Faculdade



FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA - FACEB
Educação de Excelência com Compromisso Social
Credenciada pela Portaria MEC nº 998, de 14/07/2000

Curso de Administração

Autorizado pela Portaria do MEC N° 4288, de 21/ 12 / 2004

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Aluna: Deisy Raianny Cruz dos Santos

Monografia aprovada em:
Ceilândia, 09 de julho de 2009

Banca Examinadora

Profª MSc. Cesar Pereira Viana

Profº MSc. Dalmy de Abreu Onofre

Profº MSc. José Hamilton Gondim Filho

À minha mãe Antonia e meu pai
Elias, pelo apoio constante e pelo
amor incondicional. Este sonho é,
acima de tudo, nosso.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela vida, pela coragem, por me guiar pelos caminhos, por me trazer até aqui, enfim, por tudo.

Aos meus pais pelo apoio incondicional, acreditando quando parecia impossível e por continuarem acreditando mesmo quando se mostrou inviável, e entre tantas outras coisas, por passarem por tudo isso comigo em busca deste sonho.

Ao meu irmão pela paciência, pela atenção. Família é tudo.

Aos que chamo amigos, os mais chegados, aos que acreditaram, aos que participaram direta e indiretamente.

Ao meu orientador Prof. MSc. Cesar Viana, pelas orientações prestadas, pela paciência compreensão e dedicação imensuráveis e por permitir que eu encontrasse o caminho.

Ao senhor Lucas Thadeu, meu primeiro chefe no Ministério, por ser exemplo de busca pelo conhecimento e de apoio aos jovens, e por também ser parte desta conquista.

Aos coordenadores, chefes, supervisores e funcionários da Coordenação Geral de Recursos Humanos pela sinceridade, presteza e cortesia na participação nesta pesquisa.

Aos professores e colegas do Curso de Administração, por fazerem parte do melhor desafio que já me propus a enfrentar.

Primeiro eles o ignoram, depois riem de você, lutam com você, e então você vence.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Nesta monografia buscou-se apresentar uma coletânea de assuntos envolvidos com o tema gestão de pessoas, buscando demonstrar o caráter multivariado da função de gerir-las. Objetivamos na pesquisa, identificar os elementos relativos a percepção dos funcionários quanto as normas e processos existentes atualmente na Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes – CGRH. Esta monografia foi realizada analisando os conceitos de teorias da administração apresentadas por autores, como Fleury e Chiavenato, a cerca de processos de gestão de pessoas, além da interpretação da situação verificada em questionário aplicado na CGRH, à luz da legislação brasileira aplicada ao serviço público e os fundamentos de excelência e qualidade na gestão proposto pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A Pesquisa foi realizada junto à CGRH, tendo em vista a exploração ainda incipiente do tema gestão de recursos humanos neste Ministério, realizamos esta pesquisa com a finalidade de avaliar a Gestão de Pessoas no Ministério dos Transportes, frente à legislação vigente considerando o papel dos gestores públicos. Foi avaliada no questionário aplicado, a influência na prestação de serviço de fatores como liderança, processos de gestão aos quais o indivíduo foi processado, fatores motivacionais, e busca constante por excelência.

Palavras-chave: Processo – Gerenciar – Medir – Pessoas – Ministério dos Transportes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Perfis de liderança	80
Tabela 2 –	Agentes públicos	86
Tabela 3 –	Principais processos e respectivos serviços e/ ou produtos	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Treinamento como um sistema	38
Figura 2 –	Processo de treinamento	39
Figura 3 –	Representação gráfica do Modelo de Excelência em gestão pública	102
Figura 4 –	Logotipo do Ministério dos Transportes	108
Figura 5 –	Organograma do Ministério dos Transportes	109
Figura 6 –	Vinculação MT/SE/SAAD/CGRH	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Sexo	114
Gráfico 2	– Faixa etária dos funcionários da Coordenação	114
Gráfico 3	– Escolaridade	115
Gráfico 4	– Cargo anterior	115
Gráfico 5	– Cargo atual	116
Gráfico 6	– Há quanto tempo trabalha no Ministério dos Transportes	117
Gráfico 7	– Compatibilidade entre áreas de formação e de atuação do funcionário	117
Gráfico 7.a	– Interesse quanto a atuar em área de formação	118
Gráfico 8	– Adequação do ambiente físico às atividades desempenhadas.	118
Gráfico 9	– Sentimento em relação ao setor	119
Gráfico 10	– Relacionamento com os demais funcionários do setor	119
Gráfico 11	– Percepção dos servidores sobre os processo de gestão de pessoas utilizadas no Ministério dos transportes	120
Gráfico 12	– Conhecimento das normas de gestão de pessoas utilizadas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério	121
Gráfico 13	– Conhecimento sobre resultados positivos ou negativos da gestão de pessoas da Coordenação.	123
Gráfico 14	– Existência de metas nos setores	122
Gráfico 14.a	– Nível do atendimento de metas dos setores	122
Gráfico 15	– Frequência da aplicação de treinamento	123
Gráfico 16	– Estimulo ao aprendizado na Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes	123
Gráfico 17	– Comprometimento com a promoção de melhoria do desempenho,	124

estímulo a iniciativa e a inovação

Gráfico 18	– Incentivo à cultura de excelência, aos valores e diretrizes	125
Gráfico 19	– Participação dos chefes na análise crítica do desempenho da coordenação e busca por oportunidades futuras	125
Gráfico 20	– Frequência do controle das práticas de gestão	126
Gráfico 21	– Avaliação e melhoria nas práticas de gestão e padrões de trabalho	126
Gráfico 22	– Nível de preparação dos chefes para desempenhar as atividades pertinentes a sua função	127
Gráfico 23.a	– Principal característica da alta administração da CGRH	127
Gráfico 23.b	– Característica menos aplicável à alta administração da CGRH.	128
Gráfico 24	– Nível de flexibilidade de ação e decisão oferecidas aos funcionários da CGRH	128
Gráfico 25	– Estresse na CGRH	129
Gráfico 26	– Nível de motivação individual dos funcionários da CGRH	129
Gráfico 27	– Nível de motivação da equipe	130
Gráfico 28	– Sinais do nível de motivação da equipe	130
Gráfico 29	– Práticas de motivação em andamento na CGRH	131
Gráfico 30	– O que os funcionários precisam para sentir-se motivados	131
Gráfico 31	– Como ocorreu a seleção da equipe	132
Gráfico 32	– Como chefes direcionam suas equipes a atingir os objetivos na Coordenação	133
Gráfico 33	– Concepção dos chefes da CGRH sobre liderança	133
Gráfico 34	– Dificuldades no desempenho da função de gestor	134
Gráfico 35	– Conhecimento por parte dos chefes quanto à política de gestão do	135

Ministério dos Transportes.

Gráfico 36 – Grau de importância dos aspectos de gestão avaliados pelos funcionários da CGRH

136

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
ORGANIZAÇÕES: PESSOAS E PROCESSOS	18
2.1 Gestão de pessoas	19
2.2 Teorias modernas.....	22
2.3 Administrando os Recursos Humanos.....	25
2.4 Processos de gestão de pessoas	25
2.5 Gestão de pessoas no serviço público	26
2.6 Provisão – planejamento e recrutamento de pessoas.....	28
INFLUÊNCIA DO ESTILO DE GESTÃO.....	44
3.1 Papel do gestor: chefiar ou liderar?	44
3.2 Liderança	47
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	81
4.1 Perfil do gestor público	82
4.2 Perfil do funcionário público.....	84
4.3 Cargo público	87
4.4 Breve histórico da administração pública: de um modelo histórico patrimonialista para um serviço público descentralizado e empreendedor.	88
4.5 Vencendo barreiras e a burocracia	89
4.6 Administração pública moderna: política <i>versus</i> novos paradigmas da administração.	90
NORMAS QUE REGULAMENTAM A GESTÃO PÚBLICA	93
5.1 Princípios e fundamentos que regulamentam o serviço público	93
5.2 Legislação aplicada ao serviço público	96
5.3 Ética na administração pública.....	96
GERENCIANDO COM QUALIDADE	98
6.1 Qualidade na gestão de pessoas.....	98
6.2 Porque qualidade na gestão pública?.....	99
6.3 Qualidade na gestão pública: O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP....	99
6.4 Gerenciando as pessoas com qualidade.....	103
PESQUISA DE CAMPO	107
7.1 Caracterização da organização	107
7.2 Histórico	107
7.3 Logotipo	107
7.4 Missão (Decreto nº 4.721, 2003, cap. I, art. 1).....	108
7.5 Missão dos órgãos vinculados.....	108
7.6 Organograma:.....	108
7.7 Descrição da estrutura MT/ SE / SAAD / CGRH	109
7.8 Identificação e perfil da CGRH.....	110
TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	113
8.1 Tabulação dos dados da pesquisa	113
8.2 Análise.....	136
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
APÊNDICES	150

INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa trabalhamos um tema com foco na utilização do capital humano em um órgão da administração pública direta, por ser este um assunto que permeia as reuniões sobre as ações, funções, objetivos daquele órgão, sem contudo, ter sido realizado um estudo aprofundado acerca do problema relacionado ao assunto em questão ou com a finalidade de propor uma melhoria que possa ajudar a reverter o quadro atual de utilização do potencial do funcionariado público.

Além disso, trata-se de um tema de relevância, pois os resultados de uma má gestão pública trazem um impacto negativo sobre a sociedade em geral, e esta, por sua vez, demanda soluções. Soluções estas que podem ser encontradas por meio de otimização nos processos e um foco na melhoria na orientação da força de trabalho no serviço público. Os gestores da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes foram escolhidos como amostra de pesquisa, por aquela coordenação contar com uma complexa rede de administração de recursos humanos. Neste trabalho não objetivamos ditar as técnicas de gestão que devem ser implantadas. Pretendemos identificar os principais problemas de gerência de pessoas, analisando os aspectos administrativos pertinentes que se enquadrem naquela coordenação.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram considerados os seguintes aspectos metodológicos:

a) Tema

Gestão de servidores públicos.

b) Delimitação do tema

A gestão de pessoas no Ministério dos Transportes

c) Objetivos

1 Objetivo Geral

Avaliar a Gestão de Pessoas no Ministério dos Transportes, frente à legislação vigente considerando o papel dos gestores públicos.

2 Objetivos específicos

- i) Identificar os principais aspectos que influenciam o comportamento da gerência de pessoas.
- ii) Levantar as normas utilizadas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes.
- iii) Estudar os requisitos para contratação e avaliação de pessoal.
- iv) Pesquisar as maneiras pelas quais os gestores públicos levam seus colaboradores a atender as metas estabelecidas.

d) Problematização

Como os profissionais que gerenciam os recursos humanos no setor público agem para otimizar os processos de gestão de pessoal, induzindo-os à maior produtividade nos serviços?

e) Hipótese

As teorias da administração, aliadas às da gestão pública, possibilitam a otimização dos processos de gestão de pessoas.

f) Metodologia

Foi realizada uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, que se desenvolveu por meio de da observação de literatura relacionada ao tema de administração de recursos humanos, com ênfase nas obras de Chiavenato, Drucker, e Fleury que seguem a linha de uma administração de pessoas que parte dos conceitos humanistas, passando pela gestão participativa, amplamente difundida por teóricos como Marx, Proudhon, Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville; e de uma análise ao caso do departamento de pessoal da Coordenação

Geral de Recursos Humanos da Sede do Ministério do Transportes, localizado na Esplanada dos Ministérios, bloco R, edifício anexo, Brasília – DF. A técnica para coleta de dados será uma união da análise da ótica de obras dos referidos autores da administração de pessoas e da aplicação de questionário de 28 questões fechadas e 07 questões abertas (MANUAL PARA TRABALHOS ACADÊMICOS - FACEB, 2005, p. 24, 25). A elaboração do questionário baseou-se em critérios extraídos do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública; da avaliação da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; da tabela: Qual seu grau de eficiência ao liderar sua equipe? Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho (MAXWELL, 2004, p. 221, 222) e dos conceitos explorados nesta monografia.

Será utilizado o método dedutivo e o procedimento de tratamento dos dados, estes serão analisados de forma qualitativa, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os (MANUAL PARA TRABALHOS ACADÊMICOS - FACEB, 2005, p.26, 28).

Técnicas de coletas de dados:

1. Documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica;
2. Documentação direta, na qual serão aplicados questionários (apêndices).

O universo de pesquisa será composto pelos funcionários e servidores da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes que inclui os funcionários públicos, terceirizados e estagiários compondo um total de 321 colaboradores¹. Será calculado uma amostra de 20,87 % do total de funcionários (MANUAL PARA TRABALHOS ACADÊMICOS - FACEB, 2005).

¹ Posicionamento em maio de 2009.

Desmembramento do universo da pesquisa: Servidores ativos: 121; Empregados terceirizados pela empresa CTIS: 49; Empregados terceirizados pela empresa BSI do Brasil: 57; Estagiários: a) de nível médio: 37, b) de nível superior: 57.

g) Plano de monografia

Esta monografia está assim elaborada: no capítulo 1 há a exposição do tema, especificando as etapas utilizadas para consecução deste Trabalho de Conclusão de Curso. A seguir, no segundo capítulo, demonstramos as Teorias da Administração, que são a base para a compreensão do paradoxo da relação de influência Gestão X Funcionário. No mesmo capítulo, analisamos alguns conceitos relevantes à área de gestão de pessoas, dando ênfase aos procedimentos específicos adotados para gerir-las no serviço público. No capítulo seguinte, é abordado o papel do gestor, como deve ser um líder e os diferentes tipos de liderança. Em outro momento, descrevemos a Administração pública brasileira com sua legislação reguladora e todas as suas peculiaridades de gestão. Ainda no capítulo sobre gestão pública delineamos o perfil do gestor público e suas principais atribuições e implicações do seu estilo de gerenciamento sobre o andamento dos resultados dos seus geridos. No capítulo 5, são citados os princípios e fundamentos que regulamentam o serviço público, assim como sua legislação e a ética na administração pública. Subseqüente, é tratada a qualidade na gestão de pessoas, expondo o Modelo de Excelência em Gestão Pública. No capítulo 7, apresentamos o objeto desta pesquisa de campo, a Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes, bem como sua missão e descrição de estrutura. No oitavo capítulo, é apontada a tabulação dos dados obtidos, especificando as questões, os resultados e fatores tidos como essenciais no órgão. Por fim, apresentamos as conclusões tiradas a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa realizada *in loco* em consonância aos conceitos de boa gestão.

ORGANIZAÇÕES: PESSOAS E PROCESSOS

Maximiano (1997), um dos grandes propulsores da abordagem humanística da administração, traz teorias como as de Lewin e Hawthorne, nas quais o indivíduo é fundamentalmente o resultado de suas experiências vivenciadas juntos aos grupos nos quais estão inseridos e das sanções e incentivos que recebe, o que deu origem à novas terminologias de valor intangível e subjetivo na administração como motivação e liderança. Ainda demonstrando a força da gestão sobre o corpo de colaboradores, em seu livro “Cultura e Poder nas Organizações”, Fleury (2006) deseja fornecer uma estrutura inicial para analisar algumas das estratégias utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros. Já na primeira parte do livro Van Maanem (*in* FLEURY, 2006, p. 45) relata que cada processo de transição que o indivíduo realiza através das fronteiras organizacionais é demonstrado o modelo de processamento de pessoas ao qual este indivíduo foi submetido. Van Maanem (*in* FLEURY, 2006, p. 45) ainda fundamenta que

pessoas adquirem o conhecimento social e experiências necessárias para realizar um trabalho específico em uma organização de formas diferentes, não apenas porque elas são diferentes, mas também mais criticamente, porque as técnicas ou estratégias de processar pessoas são divergentes.

Seguindo essa linha de estudos, somos levados a pensar que a administração prevalece sobre as pessoas administradas de forma soberana. Contudo devemos considerar os argumentos de autores, como Chiavenato (1999, p. 19), que defendem que “administração de recursos humanos não é apenas administrar pessoas, mas administrar com as pessoas”.

Segundo o mesmo autor, o ser humano tem necessidade de interagir com os demais membros de sua comunidade (equipe) e nesta relação um indivíduo influencia a atitude do outro. Chiavenato (1999, p. 19) define uma organização como um grupo de “pessoas capazes de se comunicarem e dispostas a contribuir com ação a fim de cumprir um propósito em comum, e que podem ainda vir a sacrificar a própria conduta em benefício da coordenação”. Neste contexto de interdependência, a relação empresa e funcionário é dirigida pelo confronto

entre interesses do funcionário (salário, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional) e os interesses da empresa (lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente). Para Chiavenato (1999), quando estudamos uma organização, devemos levar em consideração que todo participante ou grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca das contribuições e que o nível de participação só é mantido enquanto os incentivos oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições exigidas.

Relacionando às propostas dos autores verificamos que, ainda que o indivíduo possua a capacidade de influenciar o meio no qual ele atua, na realidade as estratégias organizacionais e a cultura interna são capazes de modificar o comportamento deste indivíduo dentro da organização, sendo a tentativa de comprovar essa modificação nos membros da empresa o objeto desta pesquisa.

2.1 Gestão de pessoas

A idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas; mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc. É uma área que abrange uma série de conceitos meramente objetivos, que são, todavia, muito úteis à organização. Pode-se constatar o caráter objetivo da administração de recursos humanos ao observarmos o fato de a maior parte dos livros voltados para este tema parecerem muito mais um “guia prático de como fazer” do que um tipo de expressão de um ramo do conhecimento. Já a gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico. Para Chiavenato (2000, p. 30)

a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de

conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

Apresentaremos nos capítulos subseqüentes alguns fatores relevantes para o estudo das pessoas na organização; começando pela evolução das abordagens de gerência dos recursos humanos na organização, passando pelas formas que estes recursos são empregados e de como essas pessoas participam no processo de geração de valor nas organizações.

2.1.1 Evolução das teorias

Os estudos das práticas administrativas vêm se adaptando ao longo da história, passando por várias abordagens cada qual eficiente, dado seu contexto histórico-cultural e socioeconômico. Vejamos um pouco de cada uma dessas teorias que marcaram as últimas décadas.

2.1.1.1 Teorias Clássica e Científica.

Surgida na virada do século XIX, em plena revolução industrial, os meios de transportes e comunicação em ampla utilização e a sociedade demandando agilidade, a teoria científica da administração objetivava a racionalização do trabalho, enfatizando o estudo dos tempos e métodos. Seu desenvolvedor e principal propulsor foi o americano Frederick Taylor.

Taylor valeu-se de estudos sistemáticos, com enfoque na esfera produtiva para desenvolver esta teoria, tendo como seus principais seguidores: Henri Fayol, Frank e Lillian Gilbreth e Henry Gantt. Por sua vez, o engenheiro francês Henri Fayol defendia na Europa princípios semelhantes aos de Taylor, com a abordagem chamada clássica, que trazia ao nível técnico e gerencial as idéias implantadas no nível operacional pelos seguidores da abordagem científica (FERREIRA, 2001). Importante ressaltar o papel passivo do indivíduo nessa abordagem, onde o colaborador era “moldado” às condições de trabalho de modo a produzir com máxima eficiência, esta teoria prevê o trabalhador como apenas mais um insumo de produção.

2.1.1.2 Escola de Relações Humanas

O modelo humanístico ou de relações humanas surgiu com a Escola das Relações Humanas, na década de 1930, em oposição declarada à administração científica. Em contrariedade à mecanização dos estudos clássicos e científicos, a Escola de Relações Humanas ressaltava a importância dos fatores humanos e material para avaliação da produtividade no trabalho focalizava no processo de motivação dos indivíduos. Nota-se aqui uma maior valorização do empregado, já não tem-se o foco tanto nos processos, e sim nos recursos fundamentais da empresa, entre eles, os recursos humanos. Estes estudos em contra proposta às táticas anteriores, preparavam o ambiente de modo a oferecer as melhores condições para que o indivíduo produza, o foco ainda é a maximização da produção, mas já se considera a motivação humana como fator relevante e diferenciador de resultados. Principais pesquisadores desta abordagem: Kurt Lewin, Elton Mayo e Mary Follett (FERREIRA, 2001).

2.1.1.3 Burocracia

Estudado inicialmente por Max Weber, o modelo burocrático supunha a organização como uma entidade complexa dotada de peculiaridade inserida em um contexto social. Esta teoria buscava suprir as limitações das teorias que a precederam. A obra de Weber, ao ajudar a desenvolver esta teoria, buscava uma forma de estabelecer preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho do indivíduo na organização, evitando assim as consequências nocivas da instabilidade humana, pois o contexto econômico social (Revolução Industrial) não admitia uma postura aleatória do indivíduo enquanto membro de uma organização (FERREIRA, 2001).

2.1.1.4 Teoria Comportamental ou Behaviorismo

A partir de estudos embasados na antropologia, na psicologia e sociologia, defendia a valorização do trabalhador, a cooperação e buscava demonstrar o que realmente motiva as pessoas a agirem e o que as conduz a adotar determinado comportamento, mais

especificamente no ambiente de trabalho. Finalmente, considera-se o funcionariado como seres humanos, e como tal, seres dotados de motivações de caráter multi-variado. Os estudos neste sentido que mais se destacaram foram os de Frederick Herzberg, os estudos de Herbert A. Simon, a tão famosa teoria X e Y de McGregor, os fatores motivacionais de MacClelland e as teorias de liderança de Barnard, entre outros (FERREIRA, 2001).

2.2 Teorias modernas

2.2.1 Abordagem Contingencial

Surgiu a partir de estudos realizados – em um primeiro momento por Lawrence & Lorsch, e depois por muitos outros consultores, pesquisadores e administradores – com grupos de empresas, observando-se a influência da variação no ambiente na resolução dos problemas ali encontrados, demonstrando assim a impossibilidade de generalização de respostas no que concerne às práticas de gestão. Esta teoria defende que as organizações precisam ser ajustadas às condições ambientais (FERREIRA, 2001).

2.2.2 Administração por objetivos

Tendo seus princípios lançados por Peter Drucker, em seu livro *A Prática da Administração de Empresas* (1954), esta teoria defende basicamente que a empresa deve se ocupar menos com os resultados e mais com os processos realizados para alcançá-los. Esta teoria incorpora a maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos e traz em si entre suas vantagens melhores métodos de avaliação de resultados (FERREIRA, 2001).

2.2.3 Administração Estratégica

Esta teoria pretende a preparação da empresa para enfrentar o meio externo, exatamente, por isso, seus disseminadores Ansoff e Hayles a consideram como sendo de eficiência limitada, dada a necessidade de suposição de que o ambiente interno se mantenha constante para só então poder-se avaliar as influências externas (FERREIRA, 2001, p. 116 e 118).

2.2.4 Administração Participativa

O nome desta teoria já nos remete à idéia de participação. E é exatamente isto que a teoria pretende. A partir da democratização das relações sociais e intensificação das comunicações, as decisões abrangem vários níveis hierárquicos de modo que todos - ou ao menos todos a quem interesse o processo - possam compor a tomada de decisão. Para Maximiano (1995), *apud* Ferreira (2001), "a administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho", é fácil de perceber o porquê do indivíduo, ao influenciar nas tomadas de decisões, sentir-se valorizado, contribuindo efetivamente para a organização. É uma nova forma de delegar, atribuindo, porém, uma dose maior de liberdade ao colaborador, seu propósito é "assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas." (PLUNKETT, 1991 *apud* FERREIRA, 2001, p. 129). Nesta teoria já podemos notar sinais da valorização do indivíduo como pessoa - ser pensante e factível de idéias inovadoras ou solucionadoras - e não como recurso dentro da organização.

A adoção dessa abordagem com sucesso em grandes corporações tem proporcionado a extensiva propagação das idéias de integração da equipe na formulação e implementação da estratégia empresarial, é uma das mais defendidas atualmente, devemos, no entanto, ressaltar o fato de que nem toda organização está apta a acolher este estilo de gestão.

Considera-se que sua origem deu-se com a invenção da democracia pelos gregos e desde então vem sendo adotada mesmo que em pequenas doses por vários pesquisadores como Marx, Proudhon, Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville entre outros.

2.2.5 Administração Japonesa

Tendo como base também o envolvimento de todos, a Administração Japonesa tem, contudo, uma aplicação mais no processo produtivo em si do que nas tomadas de decisão – como no modelo americano exposto anteriormente.

Esta teoria surgiu quando, após a Segunda Guerra Mundial, em um admirável exemplo de recuperação, o Japão surgiu no mercado com uma infinidade de produtos de última geração e de preço altamente competitivo desafiando assim, pela primeira vez em nível de superioridade, as economias ocidentais. Desde então, começou-se a observar a "forma japonesa de fazer as coisas", começou-se a estudar o processo japonês de produção dotado de uma forte influencia da cultura local que privilegia o espírito obediente, a disciplina e o espírito de coletividade. Idealizado, tal qual conhecemos atualmente, por Taiichi Ohno, então engenheiro da Toyota Motor Corporation; este sistema de administração tem como um de seus principais contribuintes Demming . São características básicas desse modelo: a sincronização do fluxo de trabalho, a utilização de sistemas de informação que controlem o processo produtivo, o desperdício zero, e a melhoria contínua em todos os aspectos da produção visando atingir a qualidade total (FERREIRA, 2001, p. 150, 151 e 158).

2.2.6 Benchmarking

Visto como estratégia competitiva, o *benchmarking* (técnica de copiar de quem sabe fazer bem, ou melhor) parte do pressuposto que ninguém é melhor em tudo. Esta estratégia propõe que a organização aprenda, adapte e, se possível, melhore, para então fazer uso das estratégias implantadas na concorrência, ou incidentes críticos positivos ocorridos em empresas de ramo compatíveis no mercado (FERREIRA, 2001, p. 165).

2.2.7 Estratégias emergentes de gestão

Existe ainda, uma infinidade de estratégias que vão surgindo a cada dia e sendo reformuladas: Administração Holística; Administração Empreendedora; Organização Virtual e Reengenharia. Representam na verdade desmembramentos das teorias administrativas já aqui enumeradas, não as detalharemos visto não ser este o foco de nossos estudos.

2.3 Administrando os Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos é responsável pela “infra-estrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, treinamento e monitoramento” (COSTA, 2009).

Em seu artigo *Os processos de gestão de pessoas*, Carlos Eduardo da Costa defende que os recursos humanos são o maior ativo do qual a organização dispõe, considerando que

é necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

2.4 Processos de gestão de pessoas

Iremos agora abordar os processos que envolvem a Gestão de Pessoas, sempre com foco na administração pública, detalhando e explicando cada processo de forma independente. Quando fazemos isso, somos tentados a comparar as formas de gerir pessoas no serviço público, com a maneira que isso é feito nas empresas privadas. Administrar pessoas é administrar pessoas, seja em um órgão público ou empresa privada; na Tailândia ou no Brasil, o procedimento é praticamente o mesmo. A administração de pessoas compreende o processamento a qual os recursos humanos são submetidos na organização, de modo que se estabeleça um esquema de entrada, processamento e saída, isso em qualquer país, em empresas do primeiro segundo ou terceiro setor da economia. O que muda é a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras informais, as tradições. Tudo isso reflete na forma de administrar, são estes fatores que fazem com que os treinamentos definidos para quem trabalha na Sony sejam diferentes dos da Microsoft, faz com que os requisitos de contratação no Senado Federal sejam diferentes dos critérios para se trabalhar em uma das empresas do Grupo Pão de Açúcar. Como foi citado em capítulos anteriores, é “o jeito de fazer”, de cada setor da economia, cada organização. Cada

nação tem sua cultura, seu jeito de fazer as coisas, e esta cultura vai, na maioria das vezes, ser muito diferente de uma para outra (FREITAS, 1991).

2.5 Gestão de pessoas no serviço público

De acordo com Universia (*apud* Costa, 2009), “o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas”, por isso, é de vital importância “selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados”.

Universia (*idem*), ainda destaca que deve ser feito um bom diagnóstico sobre gestão de pessoas na organização. Um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização para que se possa definir políticas de gestão de pessoas condizentes as necessidades organizacionais; e por fim, avaliar os resultados constantemente.

2.5.1 Definição de Políticas de práticas de gestão de pessoas

Demo (2005, p. 51-53), em progressão histórica, elenca algumas políticas de gestão de pessoas. Serão apresentados na íntegra, visto serem conceitos sintéticos apresentados por diversos autores, citados por Demo:

“Para Singar e Ramsden (1972), são as seguintes as políticas de gestão de pessoas: provisão de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento; recompensas e motivação; relações com os empregados; e condições de trabalho”.

“Para French (1974), são processos de gestão de pessoas: liderança; determinação de justiça; especialização de tarefas; provimento de pessoal; avaliação de pessoal; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; compensação e recompensas; benefícios, remuneração e condições de trabalho; e desenvolvimento organizacional”.

“Na visão de Davanna et al. (1984) são atividade de gestão de pessoas: seleção; avaliação de desempenho; recompensas e benefícios; e desenvolvimento”.

“Para Guest (1987) e Legge (1985), são as seguintes as políticas de gestão de pessoas: projeto do trabalho; gestão de mudança; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; sistemas de recompensas; e comunicação”.

“Storey (1992a) define como políticas ou dimensões ou, ainda, alavancas-chave de gestão de pessoas: seleção; remuneração; condição de trabalho; gerenciamento do trabalho; relação com os empregados; plano de carreira; comunicação; projeto do trabalho gerenciamento de conflitos; treinamento e desenvolvimento; e gerenciamento de intervenções”.

“Sisson (1994) elenca as seguintes políticas de gestão de pessoas: seleção; avaliação de desempenho; treinamento; sistema de recompensas e benefícios; e participação e envolvimento dos empregados comunicação”.

“Para Robbins (1999), são as seguintes as políticas de gestão: práticas de seleção; programas de treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e a interface sindicato-administração”.

“Ulrich (2001) trabalha com as seguintes atividades de Gestão de Pessoas: contratação; desenvolvimento; remuneração; eficácia organizacional; comunicações; plano organizacional; relações com os empregados; relações com os sindicatos e segurança e tecnologia”.

“Dessler (2002) enumera as seguintes políticas de GP: recrutamento e alocação; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e segurança dos empregados”.

“Lawler III (2003) aponta como políticas de GP: atração e retenção; seleção; treinamento e desenvolvimento; projeto de trabalho; missão, estratégias e metas; sistema de recompensas; e liderança”.

“Marthis e Jackson (2003) trabalham com as seguintes políticas de GP: recrutamento e seleção; treinamento de desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e saúde, bem-estar e segurança no trabalho”.

Por fim, “Tonelli et al. (2003) definem as seguintes funções de GP: avaliação de desempenho; mudança nas funções; treinamento; carreira; remuneração; trabalhos e salários; gestores participação nos lucros; qualificação; e recrutamento e seleção”.

As definições reunidas pela autora, demonstram como embora cada pesquisador tenha sua visão do processo, as etapas são basicamente as mesmas, elegemos, para melhor desmembramento e exposição do tema, os elementos do processo de gestão descritos por Universia (*apud* Costa, 2009), onde o processo de gestão de pessoas envolve: processo de provisão, processo de aplicação, processo de manutenção, processo de desenvolvimento e processo de monitoração.

2.6 Provisão – planejamento e recrutamento de pessoas

Para que a organização obtenha êxito em sua missão, e para que atenda à sua razão social, é necessário “arrumar as pessoas que são necessárias para que o trabalho seja feito, e arrumar pessoas boas” (MAXWELL, 2004, p. 140). O recrutamento é forma pela qual o profissional de recursos humanos irá prover a empresa com a mão-de-obra necessária. Na conceituação de Chiavenato,

recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidade de emprego que pretende preencher. [...] a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Para Fae (*apud* Costa, 2009), “o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Esse recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências”.

“O maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade” (GRANJEIRO, 1997) e por isso, é imperativo que um processo de recrutamento seja elaborado de modo a estar adequado às necessidades reais da organização.

2.6.1 Recrutamento interno

Para Fae (*apud* Costa, 2009), “esse tipo de recrutamento envolve promoção ou transferência dos próprios funcionários da organização”.

Na administração pública a possibilidade de transferência do servidor teve seu embasamento legal revogado pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, contudo ainda ocorre recrutamento interno nos casos de promoção, outra forma de se recrutar internamente na esfera pública são os cargos em comissão, que como versa o Título III, Capítulo VII, Seção I, parágrafo V do artigo 37 da CF/88: “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira [...] destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

É principalmente nestes casos, cargos em comissão ou de confiança, onde o administrador público tem a discricionariedade de “escolher” alguém para ocupar uma função, claro que com a limitação de que trata o artigo da Constituição mencionado. Outra forma de seleção interna é quando o administrador encontra a possibilidade de requisitar em outros setores, outras unidades do órgão ou até mesmo em outro órgão servidores para compor sua equipe ou para realizar um projeto específico.

O recrutamento interno tem como vantagem o fato da pessoa já estar familiarizada com a empresa, o melhor conhecimento sobre o candidato e também por ser esta uma forma de motivação por demonstrar a estima e reconhecimento para com o trabalho do servidor escolhido. Entretanto pode haver também alguns contratempos como a necessidade de novo

treinamento, a possibilidade de geração de “inveja” dos outros funcionários e a acomodação ou redução da inovação no trabalho, gerados pela idéia de que já se conseguiu o que pretendia.

2.6.2 Recrutamento externo

Para o provimento em um cargo público, este tipo de recrutamento é iniciado por intermédio da publicação do edital do concurso no Diário Oficial da União - DOU e jornal de grande veiculação, obedecendo ao princípio da publicidade, previsto na Constituição Federal de 1988, art. 37.

Podemos encontrar então, alguma semelhança de como é feito nas empresas privadas, onde esta etapa se inicia com anúncios, agências de emprego, propaganda e outros, o importante é fazer com que os candidatos em potencial tomem conhecimento da existência da(s) vaga(s), das condições de contratação, dos benefícios oferecidos etc.

Fae, *apud* Costa (2009) ainda destaca que ao contratar “a empresa estará admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas um mero funcionário”. Fae defende, com isso, que se considere a vida pessoal ao se contratar. O processo seletivo tem a finalidade de identificar pessoas que tenha características para a futura vaga oferecida pela organização e que possam se tornar colaboradores satisfatórios.

No setor público a forma de se contratar tem algumas peculiaridades, por exemplo, nos cargos de caráter efetivo como versa o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e o Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis, a única forma de ocupação de cargo público e através de concurso de provas ou provas e títulos. Outra peculiaridade é que salvo o caso de algumas carreiras específicas que exigem testes psicotécnicos, ou físicos, as seleções públicas costumam não avaliar nenhum tipo de aspecto pessoal do indivíduo isto, para obedecer ao princípio da isonomia ao qual a administração pública está submetida.

Gestaoerh, *apud* Costa (2009), nos lembra da análise de currículos, da série de testes e entrevistas comprovação de aptidão em idiomas que os candidatos á uma vaga no serviço privado enfrentam.

No serviço público, algumas vezes, é requisito para seleção comprovar experiência ou algum conhecimento específico como o de um segundo idioma, contudo isto ocorre apenas se estes requisitos forem indispensáveis ao exercício do cargo e se estiverem expressamente exigidos no edital de seleção, ainda em respeito ao princípio da isonomia.

2.6.3 O cargo e suas funcionalidades

De acordo com Tegen, *apud* Costa (2009), “cargo é a base da aplicação das pessoas dentro das tarefas da organização”. Já em termos de serviço público, o artigo 3º da CF/88 versa que “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, e para desempenhar suas funções ela deve ter uma posição definida dentro do desenho da organização.

No desenho de cargo são considerados alguns fatores tais: Conteúdo do cargo: tarefas e atribuições a desempenhar; Métodos e processo de trabalho: como serão realizadas as tarefas; Subordinação: a quem se reporta; Autoridade: quem irá supervisionar ou dirigir. No campo da Administração Pública os cargos já são “pré-desenhados”. No serviço público encontramos descrições sistematizadas dos cargos e de suas respectivas funções.

Para Granjeiro (1997) isto é um fato negativo, pois objetivando evitar desvio de objeto e de conduta, a legislação vigente acaba por engessar o processo de gestão de pessoas, fazendo que o desafio moderno do administrador público seja o de estabelecer uma gestão forte que se ocupe de decidir e dirigir, mobilizando iniciativas e recursos para o alcance de seus objetivos consensualmente determinados pelo processo político representativo.

Em outras palavras, que o gestor seja capaz de, à luz das normas existentes, gerir os seguintes aspectos (CAMACHO, *apud* GRANJEIRO, 1997, p. 39):

- a) processos a empregar;
- b) padrões de desempenho;
- c) conteúdo do treinamento;
- d) referência ao material e ao equipamento necessário;
- e) nível de complexidade da tarefa;
- f) resultados esperados.

No campo da Avaliação de Desempenho, Fae, *apud* Costa (2009), destaca que a empresa procura colaboradores com certo grau de autoconhecimento pessoal e profissional e que tenha competência interpessoal.

Em seu artigo, o autor expõe que os principais objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho são: propiciar um feedback objetivo e cuidadoso; identificar competências; melhorar a comunicação entre as pessoas; obter informações relevantes para a promoção dos empregados; provocar mudanças na cultura da empresa; busca da melhoria contínua.

Para o mesmo autor, “as organizações necessitam de pessoas para realizar seus trabalhos com qualidade, trabalhar em equipe, saber lidar com conflitos, e por esse motivo necessitam sempre avaliar seus funcionários de forma eficaz.”.

Quanto aos métodos de avaliação empregados na administração pública, o Regime Jurídico Único dos servidores civis da União estabelecido pela lei 8.112/90, em seu art. 20 nos traz que “o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo” observados os seguintes fatores: I- assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade e; V- responsabilidade; e a mesma lei delimita ainda que “4 (quatro) meses antes de findo o período

do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor”. A lei 8.112/90 prevê ainda uma avaliação periódica para aferição do desempenho do servidor.

2.6.4 Manutenção – remuneração e benefícios

De acordo com Fae, *apud* Costa (2009), a forma mais tradicional de remuneração é baseada em cargos, o único critério de remuneração é a atividade desenvolvida pelos empregado. Esse sistema já é adotado no Brasil por muito tempo. O autor atenta contudo, para o fato de novas tendências no tocante à remuneração, como o sistema de competência que “privilegiam profissionais que realizem atividades que interfiram diretamente nos objetivos e metas da empresa”. Uma das principais vantagens desse tipo de sistema, para Costa, é o foco direcionado para a pessoa e não para os cargos, para ele, com a implantação desse parâmetro, “os colaboradores serão reconhecidos e o nível de profissionalização aumenta”.

Outro modelo destacado por Fae (*idem*), é o sistema de remuneração por habilidade. A remuneração é fundamentada na capacidade do colaborador desempenhar uma atividade de acordo com os padrões da empresa. Essa técnica é melhor direcionável a cargos de nível operacional, devido as atividades serem bem definidas e estáveis.

No serviço público conforme CF/88, art 37, inciso X a remuneração, assim como outros subsídios percebidos pelos servidores públicos “somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices”. Será fixado em lei também os limites máximos e relação entre menor e maior remuneração dos servidores no âmbito dos respectivos poderes assim como previsto no inciso XI do mesmo artigo da Constituição.

2.6.5 Outras formas de motivar os funcionários

A bibliografia pesquisada é unânime na importância da valorização do indivíduo e da necessidade da atribuição de benefícios e tratamento diferenciado de modo a promover a motivação do corpo de colaboradores.

Demo (2005, p. 4), por exemplo, relata em seus estudos que

se imagina que a implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

De acordo com Caliper, *apud* Costa (2009), “é preciso identificar as necessidades dos colaboradores para não perder tempo nem dinheiro”. Infere-se da colocação do autor a necessidade de se evitar gastos com táticas de motivação não efetivas, quando não se considera as reais necessidades do colaborador incorre-se no risco de investir em práticas motivacionais que não atingirão os resultados esperados.

O autor usa o exemplo da Pirâmide de Maslow, para descrever as necessidades dos funcionários:

Necessidades Biológicas e Fisiológicas: salários justos, horários adequados e intervalo de descanso.

Necessidades de Segurança: efetiva aplicação das normas de segurança do trabalho, seguro de vida, planos de saúde e aposentadoria.

Necessidades Sociais: promoção do trabalho em grupo e; relações interpessoais, projetos em grupos e palestras.

Necessidades de Estima: reconhecimento do trabalho e esforço do colaborador, elogios, promoções, premiações (não necessariamente da ordem financeira).

Necessidades de Auto-Realização: usar as idéias dos funcionários, participação dos funcionários nas tomadas de decisões relacionadas ao seu trabalho, cursos de atualização e oportunidades desafiadoras.

2.6.5.1 Reciprocidade de benefícios

A importância de se oferecer benefícios ao colaborador fundamenta-se na necessidade de se oferecer uma contrapartida ao funcionário em troca de comprometimento, conforme idéias de Gouldner, *apud* Demo (2005, p. 7) “uma unidade social se torna mais bem disposta a prestar auxílio a outra unidade quando a última se mostra capaz de retribuí-lhe o benefício, ou seja, quando há uma relação de reciprocidade na interação”. Abbad, Pilati e Borges-Andrade, *apud* Demo (2005) esboçam a aplicação dessa relação à interação colaborador-organização. Conforme colocado pelos autores, “a organização tem obrigações legais, morais e financeiras com os colaboradores e o direito de esperar deles bom desempenho e comprometimento. Por conseguinte, o contrato psicológico do colaborador com a organização estabelece tais expectativas de trocas e benefícios mútuos” (p. 7).

Ulrich, Halbrook, Meder e Stuchlik (1991), citados pela autora, por sua vez preferem não usar o termo lealdade ou fidelização, que para eles, poderia conotar um “comprometimento cego dos empregados em relação à organização”. Os autores adotam a concepção de “comprometimento intencional”, o que para eles tem o significado de que os funcionários se comprometem “por se identificarem com os valores e acreditarem nos objetivos da organização, sentindo orgulho por fazer parte dela”, (...) Demo lembra ainda, que “a identificação com valores e objetivos da organização não é intencional mas também não pode ser forçada, tratando-se de um processo espontâneo. Se este processo acontece, o comprometimento ou lealdade ou fidelidade são decorrência” (DEMO, 2005, p. 4).

No serviço público, quando tentamos implementar o quesito motivação, esbarramos em um limitador inflexível: a legislação. Para Granjeiro, “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor” (1997, p. 259). O autor completa que, “a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, ampliando o número de estáveis, não apenas

encareceu os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem os seus cargos, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância” (1997, p. 260). O autor considera que

embora seja possível interpretar que a Constituição de 1988 e o Regime Jurídico Único tenha originalmente tentado preservar a administração, evitando a utilização política dos cargos e promovendo a valorização através da proteção ao servidor, o que se observa é o fato de que contribuíram para restringir a capacidade operacional do governo, ao dificultar a adoção de mecanismos de gestão de recursos humanos que sejam baseados em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional e também, eficazes na busca de melhoria dos resultados das organizações e da qualidade dos serviços prestados (1997, p. 261).

Com isso, para Granjeiro (1997), o administrador fica destituído de ferramentas para motivar seus funcionários; visto os incentivos positivos também limitados – dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) violentamente reduzida (p.260).

Um dos poucos recursos que restam ao administrador é atribuir gratificações por ocupação de cargos em comissão: Direção, Assessoramento e Supervisão (Chefia) – DAS² (GRANJEIRO, 1997, p. 260).

Granjeiro observa que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública (1997, p. 260).

O mecanismo de motivação na Administração Pública burocrática é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas sendo que a ascensão na profissão é lenta; neste mecanismo, entenda-se por mérito a antiguidade, os cursos de especialização, as avaliações de desempenho, e os exames (1997, p. 271).

² CF/88, Art. 37, V.

Segundo mesmo autor, a melhor forma de motivação positiva é a relacionada com o sentido de missão do servidor (1997, p. 271). Meireles (2001, p. 117), corrobora para essa idéia quando cita o Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal capítulo I seção I inciso V: “o trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar (...) o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio”.

A segunda motivação para o autor é da profissionalização do servidor público, não apenas através de concursos e processos seletivos públicos, mas principalmente através de um sistema de promoções na carreira em função de mérito (não confundir com mérito anteriormente mencionado, aqui por mérito entenda-se performance) acompanhadas por remuneração correspondente, sem contudo se atrelar à rigidez peculiar das carreiras burocráticas.

2.6.6 Desenvolvimento – treinamento e desenvolvimento de pessoas

Costa (2009) define treinamento como “o preparo da pessoa para o cargo que irá exercer na organização” e ressalta o caráter imediato do treinamento, o autor considera que o desenvolvimento, por sua vez, prepara o colaborador para a vida e para o futuro.

Chiavenato (2004) conceitua treinamento como “processo de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. (p. 402)

Flippo (1970), citado por Chiavenato, assegura que “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregador para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho” (2004, p. 402).

Chiavenato cita ainda, o conceito sinóptico de McGehee (1961) “o treinamento significa educação especializada” (2004, p. 402).

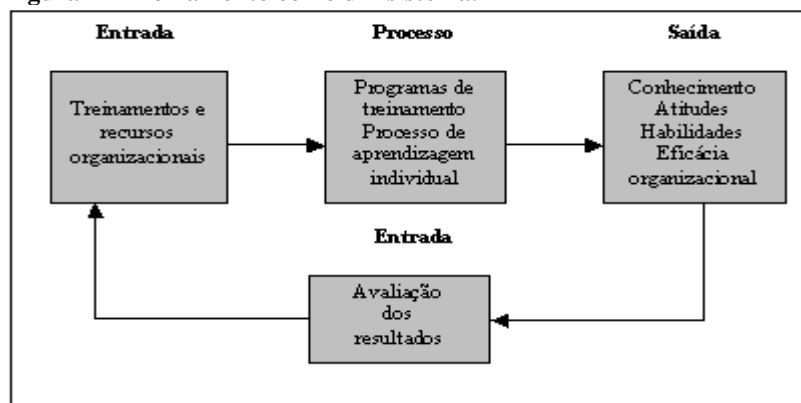
Segundo o *National Industrial Conference Bord apud Chiavenato* (2004, p. 402) “o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”. Em complemento a noção de que treinamento auxilia no alcance dos objetivos organizacionais, Internativa, *apud Costa* (2009) considera que o treinamento pretende levar os colaboradores a conhecer e propagar os valores e missão da empresa em que trabalha.

Do ponto de vista de Internativa (*idem*) os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são: preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informação e conceitos; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

Costa (2009) destaca ainda o caráter gerador de capital intelectual do treinamento e desenvolvimento, segundo o autor “o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado por toda a empresa. Quanto mais informação é repassada para a empresa, mais retorno o colaborador terá. Isso cabe ao treinamento e desenvolvimento facilitar que toda a empresa possa produzir esse bem”.

Com relação a este caráter de retroalimentação, Chiavenato esboça graficamente a situação de entrada e saída de informações durante o treinamento:

Figura 1 - Treinamento como um sistema.



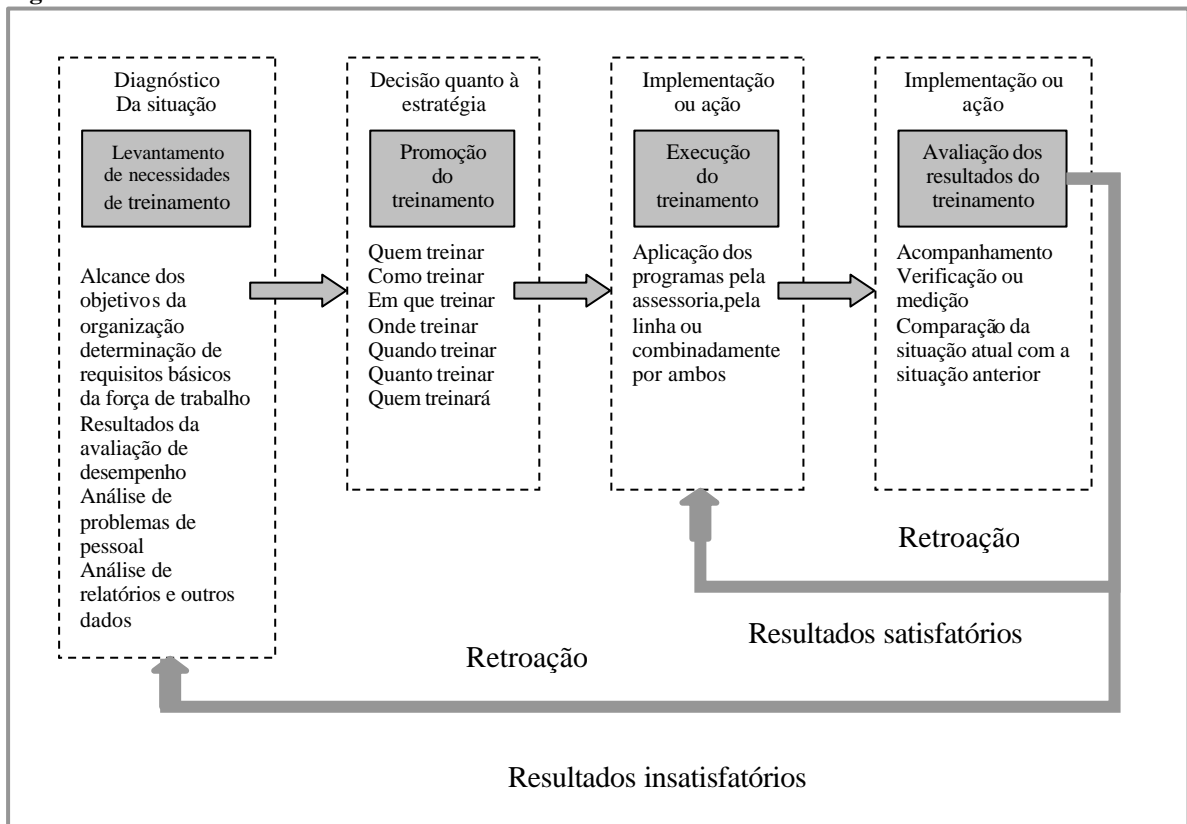
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. ed. 8. São Paulo: Atlas, 2004, p.404.

O mesmo autor delimita quatro etapas que compõe o processo de treinamento:

- a. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
- b. Programação de treinamento para atender às necessidades.
- c. Implementação e execução.
- d. Avaliação de resultados.

O autor demonstra ainda as quatro etapas por meio de figura 2:

Figura 2 - Processo de treinamento.



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 406).

Mais especificamente na administração pública, a CF/88 Art. 39, III, parágrafo 2º delimita a forma do treinamento para servidores público em âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal.

A Constituição determina que estes entes federados “manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação

nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados³”.

A aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, será disciplinada por lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios conforme art. 39, III, parágrafo § 7º CF/88; inclusive os gastos sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

2.6.7 Monitoração

Citado por Costa (2009), Rits (2007) defende que “a monitoração se caracteriza cada vez mais por desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade, tendo em vista que os profissionais devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na missão”.

O conceito de monitoração anda atrelado ao de controle, para Chiavenato (2004, p. 460) monitoração é na verdade “a etapa do controle que acompanha e mede o desempenho”.

O autor delimita quatro etapas do processo de controle:

- a. Estabelecimento de padrões desejados
- b. Monitoração do desempenho
- c. Comparação do desempenho com os padrões desejados
- d. Ação corretiva.

Para o autor este processo é cíclico e devem tender a um estilo que estimule o autocontrole, abandonando os modelos de controle externo e burocrático residente na maioria das organizações (p. 462).

³ O art. 18 da CF/88 dispõe sobre a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil que compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, os chamados entes federados, que são autônomos nos termos desta Constituição.

Quanto às regras rigorosas e padrões inflexíveis de controle o autor argumenta que a tendência natural é de que os funcionários se rebelem contra eles, visto a falta de liberdade de ação e decisão causar algum descontentamento nos membros da organização.

Quando trata-se de uma entidade pública, o quadro de mecanismos de controle é ainda mais delicado, Granjeiro (1997) constata que os instrumentos de supervisão e acompanhamento vigentes são pouco criativos e o sistema carece de mecanismos autorreguladores e é refratário às inovações. O autor sintetiza que a capacidade de resposta do sistema de monitoração, utilizado na gestão pública, aos novos e constantes estímulos é limitada (1997, p. 270, 271).

2.6.8 E como se sai do serviço público?

Os processos de gestão de pessoas consideram o processamento do indivíduo enquanto membro da organização. Contudo, quando falamos de gerir pessoas, tão importante quanto à entrada e permanência de pessoas na organização é o processo de saída. O desligamento do funcionário é a última etapa do processo de movimentação de pessoas através da estrutura organizacional descrito por Chiavenato (2004): admissões, transferências, promoções, afastamentos por aposentadoria e desligamento. Os critérios e procedimentos envolvidos refletem a cultura da empresa e muitas vezes repercutem em seu desempenho. O serviço público tem critérios próprios para desocupação de cargos: de forma compulsória ou não, de forma punitiva ou não. Cabe ressaltar que visando evitar indevido desligamento sumário de servidor o art. 22 da lei 8.112/90, define que “o servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”.

Conforme exposto no art. 33 da lei 8.112/90, incisos de I a IX os casos de vacância do cargo público decorrerá de: I – exoneração; II - demissão; III – promoção; VI – readaptação; VIII – posse em outro cargo inacumulável; e VII – aposentadoria; IX – falecimento.

As formas previstas nos incisos IV e V do mesmo artigo da lei 8.112/90, a saber, ascensão e transferência foram revogadas pela Lei nº 9.527, de 10.12.97.

Chiavenato explica a delicadeza da situação de demissão visto a demissão ser a penalidade mais severa que uma organização pode impor a um funcionário. Lembrando que a demissão constitui um movimento para fora da organização, na administração pública se pode mencionar como casos de saída efetiva do serviço público:

a) exoneração; demissão;

Segundo o autor, existem ainda tipos de movimento vertical de uma pessoa para uma posição mais elevada dentro da organização, caracterizando uma promoção. Chiavenato (2004, p.374) descreve promoção como símbolo de sucesso e relata que esta representa um passo acima (sic) da carreira do funcionário. Além de promoção existem outros tipo de movimentação através da estrutura organizacional. No serviço público caracterizam saída do cargo mais não do serviço público:

b) III – promoção; VI – readaptação; VIII – posse em outro cargo inacumulável;

O afastamento por aposentadoria é definido por Chiavenato (2004, p. 374) como “movimento para fora da organização”, segundo o autor a aposentadoria do funcionário “ocorre quando as pessoas alcançam a idade limite ou tempo de trabalho suficiente para se aposentar e saem da organização.

Com relação às formas que ocorre a saída, o art. 34 da lei 8.112/90, parágrafo único estabelece que a exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício; quando não satisfeitas as condições do estágio probatório; ou quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

Nos casos de exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á: a juízo da autoridade competente; ou a pedido do próprio servidor. (art. 35).

Por sua vez, a demissão, no serviço público trata-se de uma das penalidades disciplinares (a mais grave) do Estatuto do Servidor Público Federal (lei 8.112/90) previstas no art. 127 aos casos desobediência às proibições aos servidores públicos explicitadas no art. 117 da mesma lei.

Promoção, readaptação e posse em outro cargo inacumulável; são casos de movimentação do servidor dentro do serviço público. Promoção é quando o servidor público passa de seu cargo para outro de hierarquia superior, ocorrerá apenas em cargos de carreira. Readaptação ocorre quando o servidor em decorrência de limitações causadas por doença ou acidente passa a ocupar outro cargo compatível com sua nova capacidade. Posse em outro cargo inacumulável, como o nome já propõe, é quando o servidor abandona seu cargo atual para assumir outro em virtude de aprovação em uma nova seleção pública, sendo que este cargo não está contemplado entre os casos de acumulabilidade de cargos públicos.

Por fim, o servidor pode deixar seu cargo em caso de aposentadoria facultativa ou compulsória (seguindo critérios estabelecidos em lei); e inevitavelmente em decorrência de falecimento.

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE GESTÃO

3.1 Papel do gestor: chefiar ou liderar?

Após identificarmos os aspectos administrativos aos quais os gestores devem se ater, iniciamos as discussões sobre a influência do estilo de gestão, ou sua ausência, sobre os liderados. Ora, a forma como o gestor rege sua equipe realmente impacta o desempenho desta equipe?

Toda organização, obrigada por sua ordenação hierárquica, terá gestores. Comece observando onde você trabalha. No caso de uma divisão de um órgão no executivo, tem-se o supervisor, o chefe, o coordenador, o coordenador geral, e daí por diante, variando de organização para organização na quantidade de níveis hierárquicos. Ao considerar-se o corpo médico de um hospital, haverá um médico que comanda os enfermeiros em torno da mesa de cirurgias, ainda que se trate de uma estrutura sem nível hierárquico, como em uma casa, onde havendo duas secretárias do lar, é provável que uma dirija a outra, geralmente a que detém mais experiência, a que está mais tempo na casa ou a de pulso mais firme. Para Drucker (2001, p. 223) “a gerência é necessária em todas as organizações modernas; trata-se de uma função geral de todas as organizações, qualquer que seja sua missão específica. Pode-se dizer até que a gerência é o órgão central da sociedade do conhecimento”. Em síntese, é inerente ao ser humano a necessidade de um chefe, um guia, alguém que conduza as ações, tenha as idéias; por legitimidade ou por necessidade de se impor uma “ordem nas coisas”.

Quanto ao advento da liderança no contexto organizacional, para Maxwell (2004, p. 254, 255), os gerentes pensam diferente do líder, aqueles, tendem a se concentrar em tarefas e sistemas. Têm visão estreita e, às vezes tendem a ser dogmáticos. E, sobretudo, seu foco não é relacional; contudo um gerente pode tornar-se um líder. Já o líder, segundo o autor, deve ter visão e formar uma equipe para executá-la. É próprio aos líderes pensar grande (Maxwell, 2004, p.256), para alcançar seus objetivos eles preparam uma equipe capaz de tornar real sua

visão. A principal ferramenta de gestão de um líder são as pessoas e ele afiará essa ferramenta a otimizará ao máximo; para um líder, processos eficientes são o resultado dos esforços e da criatividade de uma equipe eficiente, por isso seus esforços são para aprimorar continuamente sua equipe, ao contrário do gerente que tentará ao máximo melhorar o processo. Covey (1994) *apud* Nério Amboni e Rômulo dos Santos Teixeira *in* Hékis vai mais além, o perfil do “gestor de recursos” definido por ele reúne gestores do tipo que “tem medo de dialogar com o grupo, prefere ficar sentado atrás de uma mesa decidindo”, este perfil apresenta problemas crônicos como:

a) nada de visões e valores compartilhados; b) não há uma trilha estratégica e o alinhamento precário; c) um mau alinhamento entre a estrutura e os valores compartilhados, entre a visão e os sistemas; a estrutura e os sistemas da empresa servem e reforçam com precariedade as trilhas estratégicas; d) estilo errado: a filosofia administrativa ou não é coerente com a visão e os valores compartilhados, ou o estilo incorpora de forma inconsciente a visão e os valores da declaração de missão; e) aptidões precárias: o estilo não corresponde às aptidões, ou os administradores não possuem as aptidões necessárias para utilizar um estilo apropriado; f) pouca confiança: o pessoal administrativo tem um nível baixo de confiança, uma conta bancária emocional sem saldo, e essa falta de confiança leva a uma comunidade fechada, poucas soluções para os problemas e um sentido de cooperação e de trabalho em equipe inadequada e de que não há idoneidade, ou seja, de que os valores equiparam aos hábitos⁴.

Como se pode observar, o extremo inverso a tudo ligado ao conceito de liderança. Já como características da liderança, Hunter (2004, p. 34), *apud* Hékis delimita que “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”.

Como colocamos anteriormente toda organização terá um gestor. Porque nem toda organização tem um líder? Este não seria um elemento importante ao atendimento das metas organizacionais?

Podemos verificar a importância da presença da figura do líder em uma organização na ligação que existe entre o sucesso da equipe e a capacidade do líder. Para Sun tzu, em relação ao desempenho da equipe “entre as tropas estão as que fogem, que se retraem, as que se

⁴ As referências deste item estão em Covey (1994) *apud* Nério Amboni e Rômulo dos Santos Teixeira *in* Hékis, [ca. 2007], p. 29.

derrubam, as que se rebelam e as que são derrotadas (2004, p. 31). Nenhuma destas circunstâncias constituem desastres naturais, senão que são devidas aos erros dos generais’, ou seja a vitória depende da forma com que a equipe é afinada para cada tarefa por seu *maestro*.

Aqui, falamos sobre pessoas, gerência e influência; tudo isso objetivando o sucesso organizacional; e acreditamos que o ingrediente mágico que transforma esses recursos em um sucesso é a liderança, e conforme explicamos a participação deste elemento no atendimento dos objetivos organizacionais veremos que ele não é tão mágico assim, trata-se na verdade de “um conjunto de práticas observáveis e apreensíveis” (KOUZES & BARRY, 2005, p. 23 *apud* HÉKIS). Foi através da enorme capacidade de liderança que Jesus Cristo, por exemplo, como citam muitos autores (Jones, Briner, Hunter etc), se tornou referencia em gestão de pessoas. Como vemos no sumário do livro “Jesus, o maior líder que já existiu” de Jones (2006, p.7) *apud* Hékis:

Ele disse: Eu sou, ele se tornou aquilo que dizia ser, Ele foi fiel à sua missão, Ele acreditava em si mesmo, Ele fazia as coisas difíceis, Ele demonstrava gratidão, Ele confiava nos seus instintos, Ele agia, Ele tinha um plano, Ele formou sua equipe, Ele rompia barreiras, Ele se importava com os outros, Ele treinou seus substitutos, Ele estava aberto às pessoas e a suas idéias, Ele acreditava em sua equipe, Ele envolvia as pessoas em seu trabalho, Ele definia claramente as recompensas do trabalho, ele responsabilizava os membros do seu grupo, Ele dava o exemplo, ele fazia as pessoas se comprometerem, Ele servia à sua equipe, Ele defendia os membros de sua equipe, Ele sabia que ninguém vence até que todos vençam, (...), Ele vias as pessoas como sua maior realização.

Este sumário, que demonstra um pouco dos muitos feitos de Cristo, abrange a maior parte, ou melhor dizer, todos os conselhos de como desempenhar uma boa gestão que reservamos para as partes subseqüentes deste capítulo. Então é isso, o líder tem foco nas pessoas e elas, são o maior recurso que uma organização pode ter como já citamos anteriormente.

3.2 Liderança

O conceito de liderança surge atrelado ao de influência, motivação e à mudança.

Como vemos no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP:

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura de excelência, a promoção de relação de qualidade e a proteção dos interesses públicos. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e acessória da organização (p. 11, 12) ⁵.

Podemos entender liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006 p. 18 *apud* HEKIS, p. 181), no conceito de Bennis (1988, p. 18) *apud* Hekis: “é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.

No livro *A arte da guerra*, Sun Tzu relata que uma disputa pode ser valorada em termo de cinco fatores: doutrina, o tempo, o terreno, o mando e a disciplina. Destes cinco destacamos três de intensa ligação com o conceito de liderança: doutrina, o mando e a disciplina. A doutrina significa aquilo que faz com que o povo esteja em harmonia com seu governante, de modo que o siga onde esse for, sem temer por suas vidas, nem de correr qualquer perigo. O mando reúne: sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e disciplina; e como disciplina entenda-se organização das pessoas, as graduações e classes, a regulação das rotas, e a provisão de material (2004, p. 01,02).

Como se percebe, a liderança, segundo Sun Tzu (*op. cit.*), é um elemento de fundamental importância e quando não empregada corretamente ocorrem danos para toda a equipe. O autor explica que quando o Príncipe (gestor) age “ignorando as ações, ordena

⁵ IAGP ciclo 2008/2009 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

avançar a seus exércitos⁶ ou retirar-se quando não devem fazê-lo; (...) ignora os assuntos militares⁷”, acaba por gerar confusão entre os geridos. E quando o gestor “ignora como levar a cabo as manobras militares⁸, torna a equipe hesitante”. Como resultado dessa forma de governança, “uma vez que os exércitos estão confusos e vacilantes, iniciam os problemas” (p. 7).

3.2.1 Características do líder

Diante da relevância do líder como profissional, surgem alguns questionamentos de como ser um líder. Dividimos com Fabinton Pinheiro *et. al in* Hékis dúvidas sobre este tema: “líderes nascem ou são feitos? Todos podem ser um líder ou isso é reservado para algumas poucas pessoas? Um líder será sempre líder, independente da função que exerça?” Ainda nos estudos de Hékis, encontramos a declaração de Hunter, de que liderança é “uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida”, desde que deseje e pratique as ações necessárias.

Para o autor eis uma característica que diferencia o líder de outros dirigentes: autoridade voluntária. Citando novamente os termos de Hunter, o autor nos lembra da diferença entre poder e autoridade. Conforme Max Weber (*apud* HUNTER, 2004) “poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o indivíduo quer por causa de sua influência pessoal”.

Os autores concordam que não existe uma fórmula que defina quais habilidades e aptidões são mais importantes ao líder ou quais devem ser aplicadas, mas concordam que líderes são fundamentais e que todos apresentam algumas características em comum.

3.2.2 Aspectos que fazem um líder

Sabemos que “... quando você está no topo já é automaticamente um líder. Mas liderança não é um lugar é um processo (...) A liderança envolve habilidades e aptidões que

⁶ No contexto entenda-se equipe

⁷ Os assuntos relevantes a situação de liderança

⁸ Quando não está preparado para o futuro, não se planeja.

são úteis se a pessoa ocupar um cargo executivo ou atuar na linha de frente...” (KOUZES & PÔSTER, 2001. p. 98 *apud* HEKIS), conhecer e acoplar este conjunto de habilidades à sua maneira de gerir tem sido a busca de muitos executivos. Cabe agora, descrever algumas características comuns aos líderes dividindo-as, por motivos didáticos, em aspectos de personalidades, aspectos de atitude, aspectos de Habilidades e ações típicos de líderes.

3.2.2.1 Personalidade

a) Caráter⁹

Seja este caráter o resultado da experiência individual, ou nato, é teoria predominante que o líder apresenta traços de um caráter bastante diferenciado. Ele demonstra disposição para assumir responsabilidades, tem palavra, ou seja, é constante em seu posicionamento, além disso, cumpri prazos e promessas. Em outras palavras, o líder deve ser de regra uma pessoa honesta, confiável.

A humildade deve ser um dos elementos do caráter de um líder, tudo o que fizer deve ser sempre para o desenvolvimento organizacional ou para ajudar outrem, nunca para se promover (BRINER,1997, p. 35). Alguns homens de negócio movidos pelo ego, deixam se levar pelo espírito de grandeza e acabam por cometer diversos erros. Eles tendem a buscar fazer coisas grandiosas para obter alguma notoriedade, sem contudo uma avaliação prévia da viabilidade de suas idéias, chegando a apoiar projetos mirabolantes, ter idéias caras e difíceis de operacionalizar.

Outro elemento fundamental no quesito caráter é a questão ética. A falta de limites claramente definidos e absoluta noção do que é certo ou errado pode levar-nos a todo tipo de problemas, desde os pequenos deslizes a faltas gravíssimas. Pode levar a produtos inferiores e a práticas enganosas, algumas atitudes são tão difundidas na organização que nem se questiona se ela é ética ou não. É preciso ensinar o modo certo, e insistir na maneira correta,

⁹ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p. 67.

ser um exemplo de correção (BRINER,1997, p. 20).

b) Princípios¹⁰

Covey (1994) apud Hékis introduz a idéia de “basearmos nossas vidas e a liderança que exercemos em nossas organizações e sobre as pessoas, em determinados princípios de norte verdadeiro”. Este paradigma propõe que existem normas, ou princípios, invariáveis que não devem ser violadas na busca pela eficácia, julgando-os bons norteadores, devido serem objetivos e externos e operarem em obediência a leis naturais, independente das condições vigentes.

O autor fundamenta ainda, que são quatro os fatores que harmonizados criam uma personalidade forte e nobre, um caráter equilibrado, um indivíduo integrado: segurança, orientação, sabedoria e força.

- i) **Segurança** – nosso sentido de valor, identidade, apoio emocional, auto-estima e força pessoal.
- ii) **Orientação** – direcionamento que nos é dado na vida, a maioria resultados de padrões, princípios e critérios que governam nossas vidas.
- iii) **Sabedoria** – sentido de equilíbrio, capacidade de julgamento, discernimento e compreensão. Aguçada percepção da maneira pela qual as várias partes e os princípios se relacionam.
- iv) **Força** – capacidade de agir, poder e coragem para realizar alguma coisa. É a energia vital para fazer escolhas e tomar decisões, representa ainda a capacidade de vencer hábitos enraizados e cultivar outros maus elevados e eficazes.

Em continuidade á teoria, Covey (1994), baliza as características dos líderes baseados em princípios:

- i. estão continuamente aprendendo;

¹⁰ As referências deste item estão em Covey (1994) apud Nério Amboni e Rômulo dos Santos Teixeira in Hékis, [ca. 2007], p. 23, 24.

- ii. estão voltados para o serviço;
- iii. irradiam energia positiva;
- iv. acreditam nas outras pessoas;
- v. suas vidas são equilibradas;
- vi. encaram a vida como uma aventura;
- vii. são sinérgicos; e por fim,
- viii. exercitam-se pela auto-renovação.

c) Inspiram confiança ¹¹

Como citamos anteriormente, o líder é uma pessoa de caráter diferenciado. E não poderia ser diferente, lembrando que a função principal do líder é mobilizar os interesses das partes envolvidas para a realização de sua visão e o atendimento da missão da organização, é crucial que as pessoas confiem nele. As pessoas não seguirão um líder em que não confiam: (Maxwell, 2004, p.93).

A figura do líder é de uma pessoa que se respeita, quando o dirigente não é levado a sério a equipe começa a demonstrar indisciplina (TZU, *op. cit.*).

Quando ao invés de dirigidos pelo respeito, a equipe é movida pelo temor à autoridade formal do gestor, estes não servirão com lealdade “não obedecerão, e se não obedecem, serão difíceis de empregar” (*idem*).

d) Transparência ¹²

Ainda falando da integridade de caráter do líder, Jonh Maxwell (2004) recomenda que o líder admita seus erros e aceite conseqüências, e que ainda, não tente culpar os outros. É próprio da posição de liderança a obrigação de dizer a verdade à equipe, tanto em sentido de alertá-los quanto a riscos vindouros, como não prometendo o que não se pode cumprir (BRINER, 1997, p. 25).

¹¹ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.91

¹² As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p. 93

Segundo Briner (*loc. cit*), “expectativas irrealistas prejudicam o moral do empregado, a maioria das pessoas pode encarar qualquer situação se tiver sido preparada para enfrentá-la e se nada lhe tenha sido encoberto”.

e) Influência ¹³

Charles Frances *apud* Maxwell (2004) demonstra uma das características fundamentais de liderança quando exprime que “você pode comprar o tempo de um homem, pode até comprar a presença física dele em um determinado lugar, mas não pode comprar entusiasmo (...) não pode comprar lealdade (...) não pode comprar a dedicação dos corações, das mentes ou das almas. É preciso conquistar essas qualidades”.

Um chefe pelo poder de legitimidade pode obrigar um funcionário a fazer algo, mas utilizando de mesmo artifício, jamais poderá fazê-lo cumprir suas funções com paixão. O líder pode, não por meio da autoridade formal, mas pelo poder de influência. É o que Briner (1997, p. 63) denomina como atração carismática. Em seu livro *Os métodos de administração de Jesus* o autor relata a forma que Jesus administrava seus seguidores, sem ser chefe de nada, sem cargo formal. O que Jesus tinha era uma missão e um ideal a disseminar, era o Rei dos Judeus, e seus seguidores creram nisto, ainda que Jesus não trouxesse pendurado em seu pescoço um crachá ou um esboço do organograma ao qual pertencia. “As pessoas eram levadas a ele e à sua causa e ficavam impressionadas porque ele *“ensinava com autoridade”*.

Na linguagem de hoje, diríamos que ele realmente sabia do que estava falando”. Não é necessário parecer líder, basta sê-lo.

Briner (*op. cit*), atenta para a necessidade de falar com autoridade, conhecer o assunto sobre o qual você está falando e transmitir esse conhecimento com entusiasmo. Conforme Briner, os líderes que obtiveram êxito em sus carreiras, o fizeram porque “acreditavam ardentemente no que faziam e porque foram capazes de instilar um pouco desse entusiasmo

¹³ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p. 68

em seus colaboradores”.

Para isso, é preciso demonstrar autoconfiança, conhecimento do negócio e saber em que ele é importante para as pessoas, para Briner (1997, p. 64) é importante ser ao mesmo tempo o chefe da torcida e o técnico do time, ou seja a mesma pessoa que ensina e treina a equipe é a que a estimula e a impura para a vitória.

Em virtude do exercício dessa influência, unifica-se o as forças da equipe de modo que todos passam a ter o mesmo objetivo e, por está razão, estão alerta sem necessidade de ser estimulados, se apresentam para trabalho não sendo necessário ser chamados, são amistosos sem necessidade de promessas, tem boa vontade de maneira espontânea e sem necessidade de receber ordens, e pode confiar-se de maneira natural neles sem promessas nem necessidade de ordens ou de hierarquia (TZU, *op. cit.*).

f) Confiança

Outros traços relevantes da personalidade deste líder, a tranqüilidade. Dos conhecimentos depostos no livro *A arte da guerra* de *Sun Tzu*, extraímos que ao dirigente corresponde “ser tranqüilo, reservado, justo e metódico. Seus planos são tranqüilos. (...) Seu mando é justo e metódico, assim que ninguém se atreve a tomar sua frente” (p. 38).

Esta tranqüilidade, típica do líder se justifica pela presença do fator confiança, e principalmente autoconfiança. (Maxwell, 2004, p.75). O líder confia em si, na experiência que adquiriu, no conhecimento que tem da situação e na sua equipe. Ele se prepara para cada nova situação, logo não há porque se preocupar, Briner (1997, p. 53) define preocupação, como “afligir-se inutilmente com coisas sobre as quais não temos nenhum controle” e é isto que a diferencia do planejamento.

Esta confiança se justifica porque em primeiro lugar, líderes são pessoas que reconhecem seu próprio valor e que estão constantemente aprendendo; e em segundo lugar, repetindo: eles acreditam em sua equipe e a prepara de modo a atingir um grau de maturidade

que a leve a atender à essas expectativas. Esta resposta positiva da equipe é indispensável, pois é vital ao líder dispor de opiniões e informações firmes, verdadeiras, críticas (BRINER,1997, p. 45). Alguns funcionários – os chamados bajuladores – tentam mostrar aos seus chefes apenas o quadro mais favorável sobre a situação, e tudo parece estar sobre controle, até que as más notícias tomam tal amplitude que não podem mais ser escondidas, quando enfim, e a situação tornou-se irremediável.

Briner (*loc. cit*), finaliza: “um executivo é tão bom quanto as informações de que dispõe, sejam elas boas, sejam más. Não permita que os assessores que concordam com tudo o levem à destruição. (...) Aprecie e recompense aqueles que lhe dizem a verdade, não importando quão desagradável ela possa ser”.

Briner (1997, p. 69), alerta, porém, que calma não é o mesmo que alienação perante todo tipo de crise, falhas, defeitos ou agitações. Ainda que tranquilo com a situação líder deve estar engajado em solucionar todos os empasses envolvidos. Neste contexto, o líder calmo aparece como fator positivo e tranquilizador. Cabendo posteriormente como a idealização e implementação de medidas preventivas, com vistas à evitar ou minimizar o aparecimento de outras eventuais crises, para o autor, esse tipo de planejamento contribui para assegurar um clima sereno.

Outra atividade útil, mas freqüentemente negligenciada para produzir um clima de serenidade e encontrar a calma em meio as situações mais adversas, é a oração, sugere Briner (1997, p. 69). Quando se fala em confiança, pensamos em quem ou em que se confia, e é cabível ter-se a fé como aliada na gestão, afinal, quando gerimos com pessoas e para pessoas, e lembrando que as pessoas são variadas, adotar-se um pouco de crença nas coisas divinas não é tão estranho quanto pode parecer aos olhos céticos.

g) Autodisciplina¹⁴

¹⁴ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.76, 77.

Nas palavras do filósofo grego Epítelo: “Ninguém que não seja mestre de si mesmo é livre”. Disciplinados estão sempre procurando melhorar e maximizar o uso de seu tempo. Otimização, porém, não é tudo; concordando com Briner (1997, p. 27), é importante ter um tempo para descansar, reservar um tempo para si, e permitir que a equipe disponha de mesmo direito.

Para o autor, e também para Sun Tzu (*op. cit.*), saber o momento certo de parar e descansar torna o líder até mais forte e mais eficaz.

3.2.3 Atitudes

a) Atitude positiva¹⁵

Esbanjar sorrisos e segurança é importante a quem ocupa uma posição de comando, que poderá assim, irradiar energia positiva ao meio em que atua anulando ou até invertendo com isso as forças negativas que o rodeiam. Quando define as características dos líderes, sobretudo os baseados em princípios, Covey (1994), os descreve como de “aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé”.

b) Auto-motivação¹⁶

O líder é constantemente definido como um indivíduo movido por desafios, movido pelas vitórias. Seu desejo de vencer é seu combustível. Ele próprio está habilitado a se motivar e com isso motivar todos os outros. Para Covey (1994), eles encaram a vida como uma aventura e trazem em si uma crença, que os motiva e que produz uma sinergia capaz de catalisar mudanças e melhorar qualquer situação em que se envolvam.

c) Senso de justiça

¹⁵ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.69.

¹⁶ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.77.

Ao agir, o líder deve ser prudente e justo de modo a não restar qualquer questionamento quanto a integridade de seus atos e decisões; deve “pensar em termos de coisas intangíveis: tempo, moral, atitude, dinamismo, e atmosfera” (Maxwell, 2004, p.258).

Deve, como manda o já diversas vezes aqui citado, princípio da isonomia registrado na Cf/88, tratar os iguais de forma igual e os desiguais de maneira desigual, sendo então “justo com todos, e generoso quando a generosidade é devida” (BRINER,1997, p. 56).

3.2.4 Habilidades pessoais

a) Sensibilidade ¹⁷

Para Maxwell (2004, p. 253), “os líderes pensam tendo em vista as pessoas”, para isso é preciso conhecê-las, suas necessidades, asseios e suas limitações, é importante investir em seus pontos fortes. Sun Tzu (*op. cit.*), nos alerta para a necessidade do conhecimento das limitações de nossa equipe quando diz que “uma vez começada a batalha, ainda que estejas ganhando, se continuar por muito tempo, desanimará a tuas tropas [...] não se deve mobilizar ao povo mais de uma vez por campanha”(p. 03). Mas adiante, neste tópico, Sun Tzu explica que o dano causado por essa decisão de prolongar a estadia do exército em campo é que estes se esgotarão e que faltarão mantimentos. O gestor precisa garantir que não se esgote os “mantimentos” de sua equipe, em outras palavras, ele deve manter o nível de satisfação condizente com a complexidade do que eles estão realizando, do contrário, acabará por exaurir sua equipe.

O líder estará a todo o momento atento à realidade daqueles que o rodeiam (BRINER,1997, p. 39), alguns líderes não observam as reais necessidades dos seus liderados (Maxwell, 2004, p. 41, 42); e as consequências deste modo de tratar a equipe são perigosas, pois, quando nos isolamos em excesso podemos passar a ter visão distorcida dos que nos

¹⁷ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.256.

rodeiam ou simplesmente despercebê-los por completo e não saber suas necessidades, suas verdades.

b) Identificar talentos visíveis ¹⁸

O líder precisa saber como extrair o melhor de cada membro da equipe, a habilidade necessária para tanto, surge como instrumentalização do conhecimento que ele tem de seus liderados.

Conhecendo a equipe pode-se planejar ações baseando-se nas competências deles. Esta noção se assemelha ao ensinamento de Sun Tzu sobre a importância de se conhecer sua equipe: “Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra; se não conheces aos demais nem te conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha” (TZU, 2004, p. 08).

c) Habilidades de se comunicar com eficiência

Todos na organização têm a responsabilidade de se comunicar com eficiência, em que o líder é diferente? Devido a necessidade deste de extrair o melhor dos indivíduos, é necessária uma preocupação genuína com cada pessoa, concentração, e uma capacidade de adequar sua comunicação a todo tipo de pessoas, utilizando-se para tanto todas as ferramentas de uma comunicação eficaz, tais como: contato visual, sorriso (Maxwell, 2004, p.78).

Ele precisará cativar seu público, superar o mito de que “os executivos, de maneira geral, têm a reputação de ser oradores desinteressantes, cansativos e entediantes. linguajar ultrapassado, pesado, inexpressivo e monótono” e que “muitos falham no uso dos recursos que sua posição lhes confere, tanto para exercer influência como para fornecer informações” (BRINER,1997, p. 41). Esta necessidade de adequação de linguagens se justifica, pois “quando as ordens são confusas, contraditórias e mudam a toda hora as tropas não as aceitam

¹⁸ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.71.

ou não as entendem (...) quando as ordens são razoáveis, justas, sensatas, claras e conseqüentes; existe uma satisfação recíproca entre o líder e o grupo (2004, p. 30).

d) Conhecimento da situação

Traçar suas estratégias de acordo com a percepção do cenário no qual está inserido. Dos cinco fatores citados em *A arte da guerra* que podem valorar uma disputa, resta falar sobre o tempo, e o terreno. O tempo significa mudança das estações e por sua vez, o terreno trata das distâncias, possibilidades de sobrevivência. Em outras palavras Sun Tzu falava, com isso, sobre estratégias baseadas no ambiente e nas mudanças deste, o bom líder deve estar sempre atento a estes fatores.

Para o autor, as vantagens e desvantagens e os critérios para concentração e dispersão das forças são decorrentes das pautas dos comportamentos humanos, que mudam segundo os diferentes tipos de terreno. Um líder prudente não ergue “acampamento em terreno difícil”, ou seja, espera o momento certo e prepara a circunstâncias para implantação de seus planos, pois sabe que, nos termos do autor, “há rotas que não devem usar, exércitos que não devem ser atacados, cidades que não devem ser sitiadas”, enfim, existem situações que não são propícias a ação e ele deve conhecê-las e reagir a elas, visto que ainda que conheçam a condição do terreno, caso não saiba como adaptar-se de maneira vantajosa, não podem aproveitar-se dele (TZU, 2004, p. 23).

e) Identificar e corrigir erros

Um desmembramento da habilidade de conhecer a situação é a de indentificação de erros. Ainda que exista um planejamento rigoroso, toda progressão está passível de falhas. A pessoa que coordena a equipe deve ter controle total dos acontecimentos e noção exata dos que estão dentro do previsto e das possíveis falhas. Identificado o erro, a segunda atitude esperada é que o líder descubra o que deve ser mudado para obter-se solução à falha.

“Funcionários, departamentos e setores não produtivos têm de ser cortados. Esse

processo jamais deve ser feito de maneira aleatória e arrogante. As pessoas envolvidas sempre devem ser consideradas importantes e de valor, mas elas têm de ser avaliadas por sua produtividade”. Quando as coisas vão mal, ‘necessário arrancar o problema do nossomeio, se vão bem, é interessante que se dê alguns “retoques”, em analogia a histórica bíblica da videira, ainda que o ramo seja produtivo tem de ser podado para produzir ainda mais frutos (BRINER,1997, p. 65).

Em alguns caso será preciso reprender os envolvidos no erro. Repreender, nos termos de Briner, “é uma palavra fora de moda” (1997, p. 43). Em um paralelo com o serviço público, esta tarefa se mostra ainda mais difícil. Em alguns casos da administração pública, a hierarquia simplesmente desaparece, arrogância e o sentimento de autonomia absoluta fazem com que alguns servidores se tornem “indomáveis” e repreende-los ou até mesmo chegar a puni-los se acarreta em um grande conflito de interesses, uma verdadeira guerra política dentro do setor. Contudo, em organizações públicas ou privadas, “uma repreensão precisa ser usada, obviamente, com muito cuidado e bom senso, mas há momentos em que ela é relevante” (BRINER,1997, p. 43).

Bom senso, este deve ser o direcionador de todas as ações tanto do gestor como de seus liderados. Uma repreensão clara, justa e no momento certo não gera deslealdade (BRINER,1997, p. 44).

Maxwell contribui com esclarecimentos quanto a repreensão: separe a pessoa do que ela fez de errado, confronte só o que a pessoa pode mudar, dê a pessoa o benefício da dúvida, ser específico (a pessoa só consegue mudar aquilo que está especificamente identificado), oferecer soluções, cuidado com vocabulário, dar retorno imediato, não permitindo assim que a pessoa aprenda errado para depois ser corrigida (2004, p. 161 – 163, 261).

3.2.5 Ações

a) Histórico comprovado¹⁹

Maxwell (2004) atenta para o fato de um líder aprender com a experiência. Ao longo de sua carreira, o profissional está passível de cometer alguns erros e de enfrentar algumas situações bastante complexas, contudo é imprescindível que ele tire uma lição importante de cada uma dessas “ciladas” da profissão e aprenda a evitá-las. Além da habilidade de aprender com os erros, um histórico de sucessos normalmente acompanha o líder, como propõe Briner (1997, p. 61) ele deixa que seus atos falem por ele. Para o autor, em alguns momentos da profissão, títulos e experiência não significarão garantia de capacidade de solucionar certas questões, onde o profissional poderá, tanto quanto possível mencionar os resultados por ele obtidos, valendo-se do que já fez, ou seja, fatos; e não da opinião que tem sobre ele mesmo. Afinal “cada assunto requires um conhecimento prévio”²⁰ e é mais prudente ao gestor deixar que o seu desempenho fale por ele.

b) Planejamento²¹

Outra característica prevista aos que ocupam cargos de destaque nas organizações é a habilidade de planejar. Entre seus conselhos que atravessaram séculos, Sun Tzu adverte quanto ao planejamento para situações diversas. O autor demonstra isso através da exposição de que uma vitória obtida por meio de conflito, não é uma grande vitória, e que a verdadeira vitória consiste em evitar o conflito, ou seja, é preferível antever o problema e preparar-se para evitá-lo do que aguardar que ele se torne eminente e ter-se de resolvê-lo (TZU, 2004, p. 09).

Quanto a isso Briner (1997, p. 80) atesta que “há uma coisa com que você pode contar nos negócios e na vida: os dias difíceis virão. O gerente sábio prepara-se para eles”. Para o

¹⁹ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.73.

²⁰ Sun Tzu , A Arte da Guerra.

²¹ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.77.

autor o estabelecimento de um plano faz com que o executivo assuma posição pró-ativa e faz com que ele assuma o controle sobre suas energias e atividades.

Drucker, ao definir os cinco pecados mortais dos negócios, após a pronúncia de três pecados relacionados à fixação errônea de preço e um quarto pecado relacionado à empresa ater-se a sucessos passados e esquecer-se de renovar sua percepção de mercado, considera como último pecado mortal a ação da empresa em sentido de “alimentar problemas e matar de fome as oportunidades”, para o autor, as empresas estão tão ocupadas em tapar buracos que não vislumbra as possibilidades, nos termos do autor “tudo que consegue com a resolução de problemas é a contenção de danos. Só as oportunidades produzem resultados e crescimento”(2001, p.24).

A literatura relacionada ressalta ainda a formulação de metas e o estabelecimento de um plano consistente para atingi-las.

Com relação ao quesito planejamento podemos enumerar três termos mencionados por Briner (1997) seguidos dos utilizados por Sun Tzu: propósito; programação; resultados e terreno; medições; valorações; cálculos; comparações; vitórias (2004, p. 10). Percebe-se na progressão de idéias apresentada por cada autor a íntima ligação entre a identificação da situação atual, o estabelecimento de metas, a medição dos resultados e por fim o atendimento do objetivo final.

Ao se planejar, é aprovável a atenção ao estabelecimento de prioridades e à importância de se manter o foco, com relação ao problema de fixação nas prioridades Briner (1997, p. 84) fundamenta que

Normalmente, a questão não está em estabelecer prioridades. O problema ocorre quando nos desviamos delas, saindo pela tangente e deixando as coisas "boas" tomar o lugar das coisas "ótimas".

Cada empresa terá prioridades que lhe são específicas e de seu negócio. No entanto, eu gostaria de sugerir que a prioridade número um para todas as empresas fosse: "*servir aos clientes e aos funcionários*".

O autor ressalta ainda, o quanto este conselho é elementar, mas convém lembrá-lo, pois, mesmo sendo uma necessidade patente é negligenciada por muitos executivos.

c) Responsabilidade do líder: Montar uma equipe coesa ²²

Nos nossos estudos, verificamos que o futuro sucesso de uma equipe depende muito da capacidade da liderança de convocar com eficiência os colaboradores. Maxwell (2004, p. 140) recomenda que se deve “arrumar as pessoas que são necessárias para que o trabalho seja feito, e arrumar pessoas boas”.

Quando falamos em termos de administração pública, no que concerne ao servidor, não se trata de contratação, contudo existem meios de formar sua própria equipe; requisitando de outros órgãos ou setores, por exemplo, os profissionais que têm o perfil da sua equipe. Ou ainda, remanejando os que já estão na equipe e não partilham dos mesmos objetivos que ela.

A seleção de uma equipe deve ser planejada e dosada em todos os seus aspectos; quantidade de pessoas, seleção de pessoas com objetivos pertinentes com os da organização etc. Obtém êxito a organização que: sabe discernir quando dispor de uma equipe maior e quando trabalhar com uma equipe reduzida; opera estruturas onde níveis hierárquicos superiores e inferiores tem o mesmo objetivo; se antecipam ao mercado; tem líderes competentes e não limitados por seus governos.²³ Sendo assim possível ordenar cada membro da equipe segundo as suas habilidades.

Neste contexto, cabe ao líder montar sua própria equipe, visto o risco existente na atribuição de responsabilidade a ele deixando-o com uma equipe que não foi escolhida por ele. Para Briner, esta atitude tende ao fracasso ainda que o pessoal disponível seja bom. “Se o líder não escolheu seus colaboradores, e se eles também não o elegeram, as probabilidades de fracasso são enormes”(1997, p. 12).

O autor ressalta que para que um gerente trabalhe bem é necessário dar-lhe as

²² As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p.140.

²³ Adaptado de A arte da Guerra de Sun Tzu.

ferramentas de que ele precisará para poder trabalhar. E as ferramentas mais importantes de um executivo são as pessoas que trabalham com ele; cabendo para a viabilização da contratação de talentos em potencial, até mesmo a flexibilização de algumas formalidades e planos salariais, além de adaptação em métodos de recrutamento, e atencipação à concorrência, (*loc. cit.*).

d) Busca pela excelência

Característica desejável, na maioria das organizações, e parte do perfil de parcela predominante dos líderes. John Maxwell em *Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho* menciona o comentário de um oficial francês dirigido a Winston Churchill: “se estiver fazendo coisas grandes, você atrairá homens grandes. Se estiver fazendo coisas pequenas, você atrairá homens pequenos. Homens pequenos, em geral, causam problemas.”

Maxwell (2004, p.80) descreve o líder como um profissional insatisfeito com o *status quo*²⁴. E podemos perceber em sua definição deste termo sua também contrariedade em relação a ele: o *status quo* é um termo em latim para “a confusão que estamos metidos” (Maxwell, 2004).

E conseqüente a esta insatisfação, dá-se a busca constante por melhorias, inovações (Maxwell, 2004, p. 257). Por isso, o líder é também, por muitos, descrito como visionário. Cabe ressaltar, que estamos aqui tratando de uma característica comum a um tipo específico de líder, e como veremos nos tópicos subseqüentes existem muitos tipos de líder e nem todos são criativos, contudo, objetiva-se neste momento relatar algumas características predominantes.

O empenho para chegar á excelência, para Maxwell (2004), estimula o pessoal a buscar a perfeição. Para o autor, “quando a meta de um líder é a aceitabilidade, e não a excelência, até as melhores pessoas da organização produzem o que é meramente aceitável. É

²⁴ Termo em latim para situação atual.

possível que o restante nem produza o mínimo. Quando a excelência é o padrão, os melhores atingem a marca, e os outros, no mínimo, a borda.”

“Outra vantagem de concentrar na excelência é que ela mostra o caráter de seu pessoal, excelência gera caráter, e caráter gera excelência. Exija excelência das pessoas de sua equipe, e elas serão aquelas que também exigirão excelência de si mesmas e das pessoas que lideram”. Tanto o líder como sua equipe precisam ter disposição para experimentar coisas novas, “quando a pessoa só faz o que é cômodo para elas, elas entram em uma rotina, deixam de crescer” (Maxwell, 2004, p.159, 232).

Visando a excelência, os líderes estão sempre cogitando novas idéias, considerando novos recursos, pensando em melhorar, considerando a situação financeira, administrando seu tempo; o que os permite se desenvolver como pessoa. (Maxwell, 2004, p.257). Para Briner (1997, p. 57), sua tarefa não é a de preservar o capital, mas de fazê-lo crescer: assumir riscos calculados, fazer bom uso dos recursos e habilidades; para ele é imperativo que o líder não se permita persistir, por orgulho ou teimosia, em um mercado ou método que não gere lucros, ou pior que traga prejuízos, e ainda, como destaca Sun Tzu (*op. cit*), um dirigente deve ser moderado e rigoroso em seus gastos.

Um líder precisa se superar na solução dos problemas, e buscar auto-desenvolvimento constante, mudando, inclusive, seu estilo de liderança; por meio de observação de maneiras melhores de liderar. (Maxwell, 2004, p. 259, 290). Se a vitória não é repetitiva, senão que adapta sua forma continuamente (Tzu, 2004, p. 17), deve-se buscar superar os demais, bem como buscar também a auto-superação, e ainda, atuar onde os outros não atuam, descobrir um modo singular de fazer alguma coisa, buscar e ocupar um nicho. O sucesso nos negócios quase sempre depende do que diferencia seu produto ou sua atuação diante da concorrência, fazer o que não puderam ou não quiseram fazer. Dedicar mais horas ao serviço do que qualquer outro, ou dar mais duro que os demais não são necessariamente os meios de obter

esse sucesso. Cuidar mais da qualidade que os demais, servir melhor do que qualquer outro tanto os seus clientes externos como os internos²⁵ (BRINER,1997, p. 76, 77).

e) Estabelecer autoridade

Independente da identificação da equipe com o líder, ele não é apenas mais um entre os demais membros. É ele quem está no comando, e isto deve estar bem claro, sempre. Como ressalta Briner (1997, p. 19), “Jesus não dirigia uma organização democrática (...) e mesmo hoje, quando a liderança não-autoritária é enaltecida em toda parte, é importante observar que nenhuma organização bem-sucedida é construída ou mantida sem uma base firme de autoridade”. Liderança deve ser exercida de modo que não restem dúvidas quanto a quem manda, o autor destaca ainda, que “a tomada de decisões pelo processo participativo pode ser válida até certo ponto, mas desde que haja uma autoridade real, firme e decisiva no topo da organização”. Em suma, na concepção de Briner (*op. cit.*), inspirando-se na maneira de liderar de Jesus, o líder necessita conhecer a extensão de sua autoridade e exercê-la, de modo a estabelecer e manter uma cadeia de autoridade em sua empresa.

Em consenso com estas idéias, além de se colocar em mesmo nível com a equipe, é também inapropriado, dividir a dirigencia desta com outro gestor, esta é uma manobra que funciona em um organograma, pode não ser aplicável na realidade. Concordando com Briner (1997, p. 66), é preferível que o funcionário se reporte a um só supervisor.

Assim exercida, a autoridade se mostra mais eficaz; acerca desse assunto, o livro *A arte da guerra* retrata a forma que se deve dirigir uma equipe de modo eficiente: “todo o mando militar deve ter uma só intenção e todas as forças militares devem cooperar. Quando os generais são débeis e carecem de autoridade, quando as ordens não são claras, quando oficiais e soldados não tem solidez e as formações são anárquicas, produz-se revolta”.

f) Avaliar constantemente o progresso das pessoas

²⁵ Clientes internos constitui a equipe da organização.

Dentre as ações atribuídas a um líder está a de avaliar os liderados. Maxwell (2004) *op. cit* lista alguns aspectos relevantes quanto a que se deve avaliar nos liderados, a saber: qualidade, pontualidade, iniciativa, adaptabilidade, comunicação.

Ainda sobre avaliação do corpo de colaboradores o mesmo autor recomenda que o gestor reserve algum tempo para ouvir o grupo e dar lhes retorno sobre seu desempenho (p.93).

Este processo de avaliação deve, como propõe Briner (1997, p. 52), iniciar-se ainda na etapa de recrutamento, sendo por fim, constante como concordando com Briner, aponta Maxwell (2004).

Algumas vezes, como apontam os autores, o resultado da avaliação será insatisfatório, contudo significativo em sentido de apontar providências quanto o que ainda precisa ser ensinado, revisto, ou ainda quanto a algum membro que esteja aquém do resto do grupo.

g) Comunicar estratégia ²⁶

Uma equipe precisa saber "para que lado está indo", e constitui-se papel do líder fazer a ligação entre sua equipe e o planejamento estratégico de sua organização.

Briner (1997, p. 74) recomenda que o líder assegure-se de que aqueles que trabalham com ele compreendem tanto os objetivos da empresa como os métodos para alcançá-los. De acordo com o autor, os gerentes muitas vezes assumem que toda a equipe tem a mesma percepção e que todos concordam com os objetivos e os meios para alcançá-los. Isto, de fato, não é sempre verdade. O gestor necessita, segundo mesmo autor, determinar o grau de compreensão da equipe e identificar as áreas que precisam ser reforçadas.

O autor destaca que um colaborador que realmente conhece sua organização se torna um "preparador de caminhos", um dedicado divulgador da cultura da empresa e consciente de seu papel.

²⁶ As referências deste item estão em Maxwell, 2004, p. 290.

Esta cultura de divisão da estratégia com os membros da equipe deu-se juntamente com o advento da já citada gestão participativa.

Em um paralelo com formas mais antigas de tratar esse assunto, quando na obra citada, Sun Tzu recomenda que não se comunique à equipe a realidade dos fatos, que não lhes comente os possíveis prejuízos, e ainda que não lhes comunique a estratégia, o autor retrata um período (e uma situação), onde – até mesmo por segurança da equipe e da missão – o conhecimento estratégico era exclusivo aos níveis mais altos de chefia (2004, p. 40).

h) Delegar tarefas ou responsabilidades: Empowerment

Uma idéia corroborada por Briner (1997, p. 34) é a de que o gestor não poderá cuidar de suas funções exclusivas com a devida atenção, se não repassar algumas atividades que podem ser desempenhadas por outras pessoas. O gestor não precisa se envolver com todos os detalhes, ele precisa poder contar com sua equipe para isso.

O autor ainda recomenda que por vezes o líder permita “que seus funcionários testem a si mesmos no campo de atuação da empresa, mas longe de sua presença e supervisão”; dando-lhes tarefas específicas e permitindo que as executem. Segundo Briner (*op. cit.*), caso o treinamento neles empregado tenha sido efetivo as e instruções concedidas tenham sido claras e precisas, estes momentos serão próprios para o aprendizado e crescimento, bem como uma oportunidade para o progresso do empreendimento.

O mesmo autor afirma que alguns gestores caem na armadilha da arrogância, pensando-se imprescindíveis às atividades de seu setor/departamento/empresa avocam para si todas as responsabilidades possíveis. O risco dessa postura está não só na sobrecarga gerada ao chefe citada pelo autor, como também na debilidade em que a empresa se encontrará na ausência desse “superprofissional”, afinal, é ele quem faz tudo, é o único que tem uma senha para um sistema específico, monopoliza algumas informações, enfim, ele se faz realmente indispensável.

Maxwell (2004, p. 290) apresenta além da arrogância, alguns outros motivos que levam o gestor a não delegar, entre eles insegurança, falta de confiança nos outros e a falta de habilidade para treinar.

Este importante fator foi destacado também por Granjeiro (1997, p. 65), quando este menciona o valor da descentralização; dado que este princípio possibilita que a organização possa responder com maior rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades de seus “clientes”, podendo tornar a instituição mais eficiente, inovadora, produtiva e mais comprometida com os resultados. O autor acredita que para descentralizar as organizações, com ênfase às entidades públicas, indispensável é a adoção de uma administração genuinamente participativa, que confira maior responsabilidade e poder decisório aos níveis locais da entidade.

Podemos mencionar também, os estudos realizados por Peccei e Rosenthal (2001) que corroboram para a implementação de estratégias de *empowerment*,²⁷ na medida em que revelaram a propensão que os empregados que receberam práticas de gestão de pessoas; como o estilo de liderança voltado à participação, e ao envolvimento dos empregados, (...) a se sentirem tendo maior autoridade, competência e autonomia no trabalho, demonstrando assim a associação positiva da implementação desta estratégia aos resultados obtidos (DEMO 2005, p. 62, 63).

i) Desenvolver as pessoas

O líder deve dividir o aprendizado e a experiência. É importante que este profissional reserve um tempo para dar a equipe um pouco de tempo, orientação, compartilhar experiências e capacitação. Granjeiro (1997) acrescenta às atribuições deste profissional a de proporcionar a todos conhecimentos sobre o negócio da empresa, sua missão e propósitos, estratégias e planos. Esquematizar os fluxos de informação, interna e externamente garantindo

²⁷ Definido pela autora como processo de delegar tarefas e responsabilidades aos empregados para que contribuam com a produtividade e a qualidade das organizações.

rapidez e confiança nos dados apurados. Com isso, segundo autor, a empresa ganha transparência e maior agilidade nas decisões (p.115).

Segundo Maxwell (2004, p.253), as pessoas são capacitadas quando você lhes oferece: oportunidade, liberdade e segurança. Briner (1997, p. 17) endossa a tese dos autores referenciando que muitos dos grandes empresários, de Henry Ford a Tom Watson e Ross Perot, foram “professores persistentes e incentivadores”. E ressalta ainda a habilidades destes homens em descobrir meios de ensinar, de inculcar naqueles que estão a seu redor suas aspirações e sua visão empresarial, atribuindo, inclusive, a essa habilidades sucesso destes empresários.

j) Plano de sucessão

É vital à empresa que haja um plano de sucessão bem definido. É comum em muitas organizações a criação de tabus em torno da substituição do chefe, ninguém se atreve a cogitar este assunto, desconsiderando-se completamente a transitoriedade do cargo de chefia. É importante que o líder esteja apto a falar abertamente sobre o momento em que terá que deixar o cargo, preparando um sucessor para o caso de ter de deixar o cargo de forma repentina (BRINER,1997, p. 86). Esta preparação de um sucessor não consiste apenas em escolher um dos mais capazes para o cargo, mas sim em identificar entre a equipe o membro que tem, ou os membros que têm, o perfil mais adequado para assumir a função de chefe, e prepará-lo para a função de líder. Alguns membros têm propensão natural a tornarem-se líderes, isso é notório em sua personalidade, postura e principalmente em sua disposição para extrair lições dos fatos ocorridos na organização e das reações do chefe às situações de gerência; como afirma Maxwell “um seguidor torna-se um líder”. (2004, p. 251).

k) Motivar equipe

Em se tratando de liderança, a ação de motivar à equipe deve estar presente em cada etapa do processo de gestão. A bibliografia pesquisada como é citado constantemente,

defende as prática de motivação e de oferecimento de incentivos, a chamada liderança carismática destacada nesta monografia, prevê o comportamento motivador do líder, por ações, atitudes e até mesmo a motivação por osmose. Muitas são formas de motivação recomendadas, podemos citar algumas , as mais mencionadas:

i) Implemente a lei do efeito

A lei do efeito descoberta pelo psicólogo educacional E. L. Thorndyke, como o nome já diz, é o seguinte: “Os comportamentos imediatamente recompensados aumentam em frequência; os comportamentos imediatamente punidos diminuem em frequência”. Sendo importante para atribuição de recompensas, a análise de indicadores de desempenho, o suporte envolvido (equipe) e as expectativas quanto aos funcionários (Maxwell, 2004, p. 160).

ii) Defenda seus funcionários

Quando pessoas de fora criticam seu pessoal, indiretamente estão criticando você. Assim, quando você defende sua equipe de toda crítica, está desenvolvendo lealdade e camaradagem e, ainda, defendendo a si próprio.

Quando sua equipe está fazendo o melhor que pode, quando ela é honesta em seus esforços para servir você e a empresa, defenda-a diante de qualquer crítica externa. Mas se você não puder defender sua equipe nem o desempenho dela de qualquer ataque externo, você ou ela precisam ser demitidos.

Isso não quer dizer que você deve negar as falhas. Mas é possível reconhecer um erro honesto sem denegrir a pessoa que infelizmente o cometeu. "Foi um erro do qual todos participamos. Fulano, que é um grande colega, simplesmente estava à frente quando o problema ocorreu" - eis aí o tipo de resposta que serve bem num caso desses. (BRINER,1997, p. 82)

iii) Dar incentivo

Maxwell (2004) defende que a maioria das pessoas precisa de incentivos externos: elogiar sempre que houver um aprimoramento, “agradecer com frequência” (BRINER, 1997, p. 38) entre outras atitudes. Ainda faz referência ao fato de que todos esperam por incentivos e que é apropriado descobrir o que funciona com cada pessoa da equipe, alertando inclusive para o valor de se personalizar o incentivo sempre que possível (Maxwell, 2004, p. 95, 96).

iv) Disponibilizar os recursos necessários para que as pessoas realizem o trabalho

Para um trabalho bem feito são necessárias as ferramentas certas, não é possível ou é ao menos muito frustrante à equipe realizar suas atribuições sem que esta esteja munida dos equipamentos adequados (Maxwell, 2004, p. 136).

v) Apoio emocional

Os autores fazem menção ao tratamento afável com os funcionários, sem contudo, perder-se a noção de autoridade. Maxwell recomenda que o líder mostre que realmente confia nelas e que demonstre respeito, apreço positivo incondicional e aceitação (Maxwell, 2004, p. 252).

vi) Estabelecer um sistema de apoio

Para Maxwell é fundamental que se estabeleça um sistema de apoio ao funcionário (2004, p. 104), Briner (1997, p. 58), por sua vez, acrescenta em termos de apoio ao funcionário como membro de uma sociedade extensa à empresa e componente de um grupo familiar, que é papel do líder empenhar-se para que mães e pais tenham tempo para passar com as crianças. E alerta ainda para a relevância do oferecimento por parte da empresa de bolsas de estudo, reconhecimento do êxito das crianças no jornal interno da empresa e de alguns outros pequenos gestos que demonstram ao funcionário o nível de comprometimento da empresa com sua família.

vii) Outros meios pra motivar

Por fim, Maxwell (2004) apresenta alguns últimos conselhos de como integrar a equipe através de pequenos estímulos:

- a . Manter clima de esperança: nunca subestimar a equipe (p. 97);
- b . Dar importância: Ninguém quer passar o tempo fazendo um trabalho que não seja importante (p. 99);
- c . Dar segurança (p. 101);
- d . Treinamento das habilidades (p.105);

e. Manter um ambiente positivo (p. 252).

3.2.6 Estilos de liderança

As teorias de que descrevem os estilos de gestão geralmente os fazem estudando os aspectos relativos a conhecimento técnico-profissional, características pessoais, no relacionamento entre líderes e liderados e nas circunstâncias em que encontram o grupo. Sun Tzu, em seu livro *A arte da guerra* profere alguns ensinamentos que podem orientar um general a alcançar a vitória em seus combates. Estes ensinamentos milenares foram traduzidos em muitos idiomas ao longo dos anos e “traduzidos” para inúmeras linguagens, sendo aqui proposta uma visão de como obter êxito nos “conflitos” organizacionais. Alguns questionamentos proferidos em “A arte da guerra” podem nos auxiliar a iniciar as reflexões sobre o estilo adequado de gestão para cada realidade organizacional, sendo que para cada situação cabe analisar:

- i) “Qual dirigente é mais sábio e capaz”?
- ii) “Que comandante possui o maior talento”?
- iii) “Que exército obtém vantagens da natureza e terreno”?
- iv) “Em que exército se observam melhor as regulações e as instruções”?
- v) “Quais as tropas mais fortes”?
- vi) “Que exército tem oficiais e tropas melhor treinadas”?
- vii) “Que exército administra recompensas e castigos de forma mais justa”? (TZU, p. 2).

As respostas para essas perguntas como se poderá aferir ao fim do capítulo, não são representadas por uma constante, e sim, como defendem Robbins (1999), Dutra (2001) citados por Shinyashiki (2002) *in* Fleury (2002), e muitos outros, contingencial; ou seja ditada pelo ambiente, pela equipe, pela disponibilidade dos diversos tipos de recurso, pela cultura organizacional, enfim, pela situação.

Vamos agora examinar os principais estilos de liderança definidos por Fabinton Pinheiro e outros *in* Hékis [ca. 2007] e ainda oito tipos de líder que, segundo Del Pe (SD), todo líder deveria conhecer.

3.2.6.1 Liderança Autoritária ou Autocrática ²⁸

Baseada na autoridade formal é fundamentada na estrutura hierárquica e reconhecida como legítima pelo grupo. Na visão dos líderes autoritários, o poder conferido ao líder pela hierarquia, torna desnecessário o estímulo aos funcionários para que busquem os objetivos da empresa. Cumprir o ordenamento do “chefe” é visto como “obrigação deles”, sendo então impensável a hipótese de atribuição de recompensas. Este tipo de líder costuma atuar de maneira rígida impondo obediência e mantendo relações puramente profissionais, não há envolvimento nem preocupação com o colaborador. O rigor com que gere sua equipe pode ser observado em sua forma de controle e pela forma que observa os padrões e normas e sua predisposição a exercer pressão sobre a equipe. Como este estilo negligencia o valor individual dos membros da equipe, ele tende a inibir iniciativa, a exposição de idéias e a outros tipos de participação das pessoas, podendo gerar até mesmo oposição passiva dentro da equipe. Contudo a adoção das práticas típicas deste estilo pode ser útil e recomendada em situações específicas sendo a “forma de liderança mais conhecida e de mais fácil adoção”.

Características deste estilo de liderança:

1. O líder fixa as diretrizes;
2. O líder determina as providências para a execução das tarefas de modo imprevisível ao grupo;
3. O líder determina a tarefa que cada um deve executar e se companheiro de trabalho;

²⁸ As referências deste item estão em Pinheiro *apud* Hékis, [ca. 2007].

4. Líder dominador e pessoal nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.

(PINHIRO *apud* HÉKIS, [ca. 2007], p. 187,188).

3.2.6.2 Liderança participativa ou Democrática ²⁹

Neste estilo, como defende o autor, “abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação do grupo e aproveitamento de suas idéias”, o líder pode partilhar sua filosofia individual, ao invés de impor suas decisões. Existe então, incentivo para que os membros do grupo exponham suas opiniões sobre a forma de realização das tarefas. Sendo que a decisão final será sempre do líder. A equipe tem ainda, que continuar a agir dentro do planejamento previsto em caso da ausência do líder.

Características deste estilo de liderança:

- a) Diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- b) O grupo esboça providências para realização da meta e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. Criam se novas possibilidades através dos debates;
- c) Divisão da tarefa a critério do grupo e tem-se liberdade para escolher seu companheiro de trabalho;
- d) O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios. (PINHIRO *apud* HÉKIS, [ca. 2007], p. 188).

3.2.6.3 Liderança liberal ³⁰

Este estilo define líderes que desempenha funções de pouca relevância à coordenação eficiente das forças da equipe, fazem a parte burocrática e formal, são chefes e nem o são com firmeza. Atuam em sua equipe quase que como um outro membro qualquer, este líder tem papel duvidoso no “jogo corporativo”, não é o peão, mas também não é o rei, não define o jogo, mas é peça indispensável. Por quê? Como relataremos no prosseguir do assunto

²⁹ As referências deste item estão em Pinhiro *apud* Hékis, [ca. 2007].

³⁰ As referências deste item estão em Pinhiro *apud* Hékis, [ca. 2007].

liderança, a “figura de líder” é essencial em qualquer organização, ainda que seja apenas para cumprir uma formalidade hierárquica ou para representar a figura de autoridade (mesmo que não a exerça).

Este estilo propicia um alto grau de liberdade à equipe, mas dependendo do nível de maturidade do grupo, pode-se atingir um estado de caos devido à participação apática do líder. Para que este estilo seja implantado é preciso uma equipe madura coesa e independente, do contrário, pode-se gerar confusão de papéis e funções, a falta de pulso do líder fará com que as coisas saiam de controle. Este é um estilo que também pode ser o resultado do condicionamento de outro estilo, explico: Um líder motivado em início de sua carreira em um determinado local de perfil democrático ou até mesmo autocrático, pode acabar “se rendendo” e adotar uma posição mais “liberal”, por força de agentes do meio como falta de colaboração da equipe, concorrentes ferozes à sua posição, falta de instrumentos disponíveis na organização para motivação dos funcionários, política organizacional incompatível aos seus ideais, etc.

Características deste estilo de liderança:

- a) Liberdade total de decisões do grupo e participação mínima do líder.
- b) O líder tem sua atuação limitada apresenta apenas as ferramentas disponíveis ao grupo, oferecendo informações se o pedirem.
- c) O grupo divide as tarefas e estabelece equipes para atividades específicas, a participação do líder nesta distribuição das funções é nula.
- d) Não existe avaliação por parte do líder nem controle dos acontecimentos apenas breves comentários se perguntado a respeito (PINHIRO *apud* HÉKIS, [ca. 2007], p. 190).

3.2.6.4 Liderança Situacional ³¹

Também conhecida como Ciclo Vital da liderança define que para diferentes situações o estilo de liderança a ser exercido deve ser distinto. Esta teoria nos remete à abordagem contingencial da administração de pessoas onde “não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa; tudo é relativo, tudo depende” (FERREIRA, 1997, p. 101). No nosso caso, o da liderança, para ter êxito o líder precisa pautar seu estilo de gestão na percepção do ambiente, atentando a fatores como o grau de maturidade e a prontidão do grupo, necessita utilizar estilos diferentes em diferentes situações; suscitando uma relação causal do tipo *se-então*, sabendo sempre que estas situações evoluem em decorrência das alterações de fatores do ambiente. O líder deve ter amplo conhecimento de seus liderados e estar apto a atender as necessidades deles (PINHIRO *apud* HÉKIS, [ca. 2007], p. 190).

3.2.7 Tipos de líder

Além de dividir os tipos de líder por um esboço de sua conduta geral, pode-se fazê-lo através da observação de determinadas características pessoais, descobrindo assim tipos mais específicos de líder. Del Pe em seu livro “Oito tipos de líder que todo líder deveria conhecer” delimita o que ele mesmo descreve como “perfis para entender quase qualquer pessoa, organização ou negócio [...] e ajudar a saber o que destaca verdadeiros líderes que transcendam diferenças organizacionais culturais e até mesmo religiosas”.

3.2.7.1 Líder do tipo 1: Ditador, Conquistador e Destruidor

Emprestam força de vontade e concentração extremamente direcionadas. Del Pe os define como autênticos ditadores, grandes governantes, altamente decididos, ou pioneiros em seus setores, e geralmente empregam a força da destruição ou uma força conquistadora. Exemplos típicos deste tipo: Moisés, Rei Davi, Alexandre, O Grande, Napoleão Bonaparte e outros conquistadores, outros exemplos predominantemente do Tipo 1 são George W. Bush,

³¹ As referências deste item estão em Pinhiro *apud* Hékis, [ca. 2007], p. 190.

Osama Bin Laden e o General S. Patton ainda que estes possuam qualidades adicionais do tipo militar e idealista (p.14).

3.2.7.2 Líder do tipo 2: Amoroso, Sábio e Preservador

Líderes amados, compaixão e carisma emocional são suas principais virtudes são capazes de cativar a todos que os rodeiam. São exemplos deste tipo conforme Del Pe: a Madre Tereza, Dalai Lama, e os melhores educadores do mundo (p.15).

3.2.7.3 Líder do tipo 3: Empresário, Filosófico e Construtor

Geradores de idéias, especialmente daquelas que fornecem resultados financeiros. Por esta atenção às questões financeiras tendem a se tornarem prósperos. Este estilo está sempre criando e construindo, sempre muito preocupados. São responsáveis pela globalização e pelo ritmo acelerado e estressante de evolução das últimas décadas neste mundo de comercialização e consumo. Seus representantes mais evoluídos são filósofos em contraste ao ritmo frenético dos demais exemplos do tipo 3, que não deixam, contudo, de ansiar o conhecimento de igual modo, os outros desejam as riquezas financeiras. São predominantemente empreendedores e executivos, podemos citar como modelo deste tipo: Donald Trump, Lee Lacocca, Martha Stewart, Henri Ford e Alan Greenspan.

Um ponto negativo deste estilo é que alguns membros podem abrir mão de seus valores em busca de ganhos ou conquistas. Del Pe lembra bem o caso de Judas que tem como seu momento memorável no novo testamento das sagradas escrituras, o trecho onde entrega Jesus, aos que o buscam para matar, em troca de algumas moedas de prata (p.15).

3.2.7.4 Líder do tipo 4: Artista, Dramaturgo e Entertainer

Quando estão de ânimo positivo podem apresentar euforia e hiperatividade contagiantes. Em caso inverso podem apresentar uma visão dramática e devastadora de tudo e de todos (p.15).

3.2.7.5 Líder do tipo 5: Cientista, tecnólogo e inventor

Del Pe enquadra neste estilo “líderes mais tranqüilos, calmos e discretos que fazem seu trabalho em laboratórios, fábricas e instalações seguras de pesquisas” e define-os ainda como “não muito cativantes, porque são líderes menos românticos, são agradáveis e admiráveis por sua inteligência”. Conforme autor, muitos permitem que os empresários do Tipo 3 recebam o mérito e obtenham reputação que por direito pertencem a eles, do Tipo 5; aqueles adquirem suas tecnologias e suas patentes assumindo assim a comercialização dos projetos árduos e fazendo fama e fortuna com eles. Outras características listadas para este tipo foram: Abordagem científica e precisa da vida; são sólidos, objetivos e práticos; inventivos e inovadores; bom senso confiável; poder de conhecimento e informações factuais; aptidão por pesquisar e tomar decisões não-especulativas. Excelentes estrategistas técnicos; capacidade de materializar as idéias em um sistema etc. Este estilo por ser enormemente intenso é representado por figuras incrivelmente controversas como Adolf Hitler e o pastor Martin Luther King Jr.

Incluimos como exemplos de líder do Tipo 5 Steve Jobs, da Apple Computer, Michael Dell, da Dell Computer Corporation, e Larry Page e Sergey Brin, fundadores da Google. Bill Gates no início de sua carreira – antes do deslumbre e dos milhões – era do Tipo 5 (p.83 - 86).

3.2.7.6 Líder do tipo 6: Idealista, Leal e Devotado

Na definição do autor as pessoas do Tipo 6 são capazes de matar ou morrer em nome de seus entes queridos ou seu superior. Podem ser seus melhores amigos se gostam de você ou de seus ideais, mas também seus maiores inimigos caso se voltem contra você. Este tipo tem preciosas qualidades que faltam aos outros como humildade e fé. Outros pontos fortes ressaltados pelo autor neste tipo são: foco direcionado para um objetivo de um ideal escolhido; fidelidade e sinceridade; auto-sacrifício e generosidade em relação aos entes queridos e aos amigos; entrega total à orientação espiritual ou um a um poder superior;

resistência e comprometimento emocional; a virtude da constância e da disciplina e humildade; podemos ressaltar ainda alguns contrapontos como amor e inveja egoísta; paixão excessiva; demasiado militarismo e patriotismo entre outras (p. 101, 102, 104, 105, 107).

3.2.7.7 Líder do tipo 7: Perfeccionista, Ritualista e Organizador

Nos termos de Del Pe, o lema deste tipo é: “A clareza e a ordem estão próximos do Divino”. São os melhores organizadores e gurus para estruturação, o ritmo e a noção do tempo, combinados com cientistas do Tipo 5, organizam e erigem fábricas e empresas de desenvolvimento tecnológico. Muitos destes líderes são fundadores de excelentes instituições. Apresentam características deste tipo pessoas como: Christian Rosenkreutz, Thomas Jefferson e Leonard Bemstein (p.17).

3.2.7.8 Líder do tipo 8: Líderes integrados dos Líderes

Resultado da combinação de pelo menos três dos outros estilos de liderança. Os seus representantes mais evoluídos tornam-se os principais líderes de sua indústria ou profissão.

Já outras vezes citado nesta pesquisa como exemplo de liderança ideal, Jesus é considerado por Del Pe como um líder do Tipo 8, o autor cita outros exemplos como Buda e nos tempos recentes Bill Gates.

Este estilo é considerado muito eficiente, por que é dotado de maior versatilidade que o demais, ele retoma os princípios da liderança situacional e mais uma vez os da gestão contingencial, como o próprio autor do livro *Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer*, confidencia ainda na introdução da obra que aprendeu que “a verdadeira liderança exige que a pessoa adapte seu estilo de liderança de acordo com cada pessoa ou grupo que esteja liderando” (p. 17).

Relacionando o ponto de vista dos autores podemos esboçar desta maneira:

Tabela 1 – Perfis de liderança.

AUTOCRÁTICOS	DEMOCRÁTICOS	LIBERAIS	SITUACIONAIS
Líder do tipo 1	Líder do tipo 3	Líder do tipo 2	Líder do tipo 8
Líder do tipo 4	Líder do tipo 6	Líder do tipo 5	
Líder do tipo 7			

Alguns dos perfis demonstrados são mais enfáticos e assertivos, por isso definimo-os como autocráticos: a ditadura do Líder do tipo 1, a energia devastadora do Líder do tipo 4 ou o perfeccionismo obsessivo do Líder do tipo 7; nos levaram a definir estes tipos como os mais indicados a situações extremas e os que apresentam maior número de características identificáveis no cotidiano de liderança.

A inovação e inventibilidade dos líderes do tipo 3 e a devoção dos líderes do tipo 6, os tornam líderes mais flexíveis, de estilo mais catalisador, por isso, democráticos; não podemos falar em inovação e globalização ou falar em dedicação sem envolver o comprometimento com as pessoas que participam do processo, para o exercício destes estilos de liderança é crucial a compreensão e adequada integração dos membros da equipe.

No Líder do tipo 2, compaixão e liderança carismática; no Líder do tipo 5, tranqüilidade, calma e discrição; são os tipos de liderança mais complacentes, mais liberais, uma liderança, que não impõe, que não pressiona, não exige, algo como: “cada coisa no seu devido tempo”, dando espaço ao destino e até mesmo a sorte.

O que dizer da complexidade do tipo 8, cada Líder deste tipo vai apresentar um “pacote” de características distinto que vai ser mais propício para atuar em um ambiente ou outro.

Em suma, é a situação que vai definir qual desses líderes é o mais adequado, este quadro, converte a máxima para “o líder certo, no lugar certo, fazendo a coisa certa”.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O termo Administração Pública, hoje muito difundido, é muito amplo por abranger uma idéia bastante complexa: a coisa de pública. O que necessariamente vem a ser administração pública? Algumas das fontes pesquisadas traziam idéias, não muito definidoras, associadas à análise estrutural-funcional e cultural. Algumas definições, como a de Granjeiro (1997, p. 7), trazem a administração pública como arte ou ciência, e abrange o estudo ou a disciplina e a atividade ou o processo de administrar a coisa pública; Granjeiro entende que um sistema administrativo se submete a dois conceitos, bem conhecidos dos estudantes de administração: organização e gerência. Organização podendo ser percebida como “a estrutura das inter-relações pessoais, autoritárias e habituais, num sistema administrativo”; e Gerência como “ação planejada para conseguir-se cooperação racional num sistema administrativo” (GRANJEIRO, 1997, p. 8). Contudo, nem mesmo Granjeiro ousou definir uma única significação ao termo público.

A significação de público compreende diferentes aspectos entre as sociedades, e também várias relações administrativas em uma sociedade, podendo ser uma forma de determinar a situação jurídica de um sistema administrativo. Já nos estudos de Ferreira (2001) vemos que o autor vai buscar na origem das palavras administração e gestão a diferenciação entre estas. Gestão do latim *Gerere*: “conduzir, dirigir ou governar”; Administração tem sua origem em *Administrare*: “gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem”, ou seja administrar é uma aplicação de gerir. O autor preocupa-se, contudo em ressaltar que nas línguas inglesa e francesa a palavra *administration* (mesma grafia para ambos idiomas) é normalmente associada a administração pública e para empresas privadas utilizam respectivamente *management* e *gestion*, o que nos leva a pensar que nesses países a idéia de administração já esta intimamente ligada ao serviço público .

No instrumento para avaliação da Gestão pública – ciclo 2008/2009 elaborado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA tem-se administração pública como

conjunto de entidades que compõe o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração pública direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, por empresas públicas, por sociedades de economia mista e por organizações sociais. É dividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal) (p. 73).

Ainda segundo o GESPÚBLICA, em termos formais a administração pública pode ser definida como:

conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas (p. 10).

Quanto aos serviços oferecidos aos cidadãos pelo Estado, encontramos na definição de Santos (2007) um bom ponto de partida para nossos estudos: “Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados sob normas e controles estatais para a satisfação, visando o atingimento dos interesses da coletividade”. Para a compreensão deste conceito entenda-se Administração como Órgãos públicos e entidades a eles vinculadas, bem como seus representantes na esfera federal estadual e municipal.

4.1 Perfil do gestor público

Iniciaremos nossas definições com o perfil desejado para o gestor público, Granjeiro (1998, p. 17) aponta que os gestores públicos são “investidos de competência decisória (...) autoridades com poderes e deveres específicos do cargo ou da função e, conseqüentemente, com responsabilidades próprias de suas atribuições”.

O autor acrescenta que a parcela de poder público investida no gestor é a necessária para o desempenho de suas atribuições. Além disso, destaca que “os poderes e deveres do administrador público são os expressos em lei, os impostos pela moral administrativa e os exigidos pelo interesse da coletividade” (p. 17). Lembrando que “o uso do poder é lícito: o abuso é ilícito. Daí por que todo ato abusivo é nulo, por excesso ou desvio de poder” (p. 20).

Granjeiro enfatiza, ainda, que não se pode atribuir fora esta generalização o que é poder ou dever do gestor público, visto este estar sujeito a ordenamento jurídico especial, e somente as normais às quais está submetido poderão catalogar para cada cargo, função etc os poderes e deveres de quem os exerce (1998, p. 17).

Por fim, o autor apresenta os quatro deveres do administrador público referenciados em lei:

- a) Poder-dever de agir;
- b) Dever de eficiência;
- c) Dever de probidade e
- d) Dever de prestar contas (p. 18).

Os artigos 18 e 19 do capítulo IV do regimento interno da Secretaria Executiva do Ministério dos Transportes e o artigo 64 do capítulo IV do regimento interno da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do mesmo ministério tratam das atribuições definidas aos dirigentes das respectivas repartições. Sintetizamos o exposto nestes artigos como forma de exemplificar as atribuições de gestores da administração pública:

Art. 18. I – (...) coordenar, consolidar e submeter plano de ação (...); II - supervisionar e avaliar a execução dos projetos e das atividades (...); IV - exercer outras atribuições que lhe forem cometidas (...).

Art. 19. (...) planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades das respectivas unidades e, especificamente: I - emitir pareceres sobre assuntos pertinentes à unidade; II - elaborar e submeter ao chefe imediato relatório das atividades executadas pela unidade; III - alocar os servidores em exercício na unidade e promover a adequada distribuição dos trabalhos; e IV - praticar atos de administração necessários à execução de suas atividades.

Art. 64. (...) planejar, dirigir, coordenar, orientar e controlar a execução, acompanhar e avaliar as atividades de suas unidades, autorizar e ordenar despesas e exercer outras atribuições que lhes forem delegadas (...).

No que concerne à gestão de pessoas, Granjeiro não exige o administrador de sua responsabilidade no tocante a dirigir eficientemente sua equipe: “todo *gerente* é na verdade um gerente de recursos humanos e deve estar, portanto, comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz, junto aos *recursos humanos* da sua organização” (GRANJEIRO, 1997, p 178).

4.2 Perfil do funcionário público

Outro conceito difícil de estabelecer é o de servidor público, nos termos do artigo segundo do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (lei 8.112 de 1990) servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público, contudo buscamos uma característica que defina esse funcionário.

Quanto ao comportamento desse profissional, no Poder Executivo seja nas esferas municipal, estadual ou federal, o comportamento dos servidores, teoricamente, é transformado de acordo com cada mudança de partido(s) político(s). Este “novo” comportamento é importante para assegurar a reformulação interna de processos e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, consoante com a nova leitura política (**fonte:** administradores.com).

A atitude do servidor é mudada de forma diluída e pouco perceptível, pois em uma instituição pública, habitam, com estabilidade, servidores das diversas correntes políticas do país. “Cabe, então, aos servidores alinhados com a nova Administração e aos *servidores não concursados* (comissionados), a implantação e manutenção da *nova ordem*” (**fonte:** administradores.com).

Esta visão demonstra, uma vez mais, a ligação entre política e serviço público. Como se observa, embora o servidor não esteja subordinado diretamente à estrutura política do Estado, acredita-se que a única coisa que “sacode” o marasmo da estabilidade oferecida pelos

cargos públicos é a mudança dos dirigentes políticos, até por que, quando muda a direção política usualmente ocorrem substituições nos cargos em comissão, que exercem justamente as funções de chefia e direção.

A figura do servidor não concursado, surge por meio de indicação, segundo a qual, “o responsável consulta as pessoas em quem confia (ou de quem depende) a respeito do indivíduo ideal para exercer determinadas funções. O critério, nesse caso, pode ser técnico (a pessoa mais competente para realizar aquela função) e/ou político (a pessoa mais conveniente para realizar aquela função)” (**fonte:** administradores.com).

Atrair pessoas dotadas de perfil empreendedor para o serviço público, para alguns autores, é uma missão difícil. Como já citado, o serviço público é caracterizado pelo modelo engessado de reformulação dos processos, outro complicador (administradores.com) é que na maioria dos planos de cargos, carreiras e salários da área pública, principalmente para cargos cujo título representa a formação acadêmica, o servidor concursado não encontra opções de crescimento profissional.

A solução encontrada por Granjeiro é investir em uma administração pública mais flexível, participativa, que atue com qualidade e com foco no cliente, o autor enfatiza que

na medida que os jovens entram no mercado de trabalho, querem poder tomar decisões imediatamente e ter controle sobre a maneira como trabalham. O movimento pela qualidade democratizou a maneira como trabalhamos e isto ajuda a atrair e manter jovens funcionários brilhantes. É duro para o governo competir em nível salarial, por isso essa atitude é muito importante. (GRANJEIRO, 1997, p. 129).

Uma compreensão mais detalhada do perfil dos indivíduos que servem ao Estado pode ser melhor ilustrada por meio da compreensão do conceito de agente público e de seus subtipos.

4.2.1 Agente público

São todas as pessoas vinculadas ou não ao Estado, que prestam serviço ao mesmo de forma permanente ou ocasional. Dividem-se:

a) agentes políticos – ocupam cargos principais a estrutura constitucional em situação de representar a vontade política do Estado (Presidente da República. Deputados, juízes).

b) agentes administrativos – são os servidores públicos em geral, podem ser: civil ou militares, bem como temporários:

I) funcionário – titularizam cargo e, portanto, estão submetidos ao regime estatutário;

II) empregados – titularizam emprego, sujeitos ao regime celetista. Ambos exigem concursos.

III) temporário – (Lei 8112/90, art. 37, inciso IX) – para determinado tempo, dispensa concurso público e cabe nas hipóteses de excepcional interesse. O quadro 11.1 demonstra os tipos de prestadores de serviço ao Estado previsto em lei.

Tabela 2 - Agentes públicos.

Agentes públicos Pessoas físicas incumbidas De serviço ou função estatal.	
Agentes políticos	Presidente da república, Governadores e Prefeitos, Ministros e Secretários de Estado e Município, membros das Corporações Legislativas (senadores, deputados e vereadores), membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e dos Tribunais de Contas e os representantes diplomáticos
Agentes administrativos	Servidores públicos concursados Servidores públicos exercentes de cargo em comissão, função de confiança e emprego público, Servidores temporários
Agentes honoríficos	Jurado Mesário eleitoral Comissário de menores, de (sic) presidente ou membro de comissão de estudo ou de julgamento e outros dessa natureza
Agentes delegados	Concessionários e permissionários de obras e de serviços públicos Serventuários de ofícios ou cartórios não estatizados Os leiloeiros Os tradutores e interpretes públicos e demais pessoas que recebem delegação para a prática de alguma atividade estatal ou serviço de interesse coletivo
Agentes credenciados	Os incumbidos pela administração para representá-la em determinado ato ou praticar certa atividade específica, mediante remuneração do poder Público credenciante.

Fonte: Hely Lopes Meirelles, **Direito administrativo brasileiro**, 1991, p. 67/76 *apud* MEIRELES, 2001, p. 26.

Entre os agentes administrativos, destacamos os servidores públicos. Servidor público é a “pessoa legalmente investida em cargo público”, mantendo vínculo estatutário com a Administração. (lei 8.112/90, art. 2º).

4.3 Cargo público

Define-se cargo público como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor (lei 8.112/90, art. 3º).

4.3.1 Classificação

- a) cargo em comissão – aquele ocupado transitoriamente com base no critério de confiança.
- b) cargo efetivo – preenchido em caráter definitivo, sem transitoriedade. O seu preenchimento de regra se dá por concurso.
- c) vitalício – também preenchido em caráter definitivo, sendo que seu ocupante só pode ser desligado por processo judicial ou por processo administrativo, assegurada à ampla defesa – ex. magistratura, MP.
- d) de carreira – aquele que faz parte de um conjunto de cargos com a mesma denominação, escalonados em razão das atribuições e da responsabilidade.
- e) isolado – não integra carreira nenhuma (SANTOS, 2007).

O artigo 5º do Regime Jurídico dos Servidores Públicos civis da União estabelece os requisitos básicos para investidura em cargo público: I - a nacionalidade brasileira; II - o gozo dos direitos políticos; III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais; IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; V - a idade mínima de dezoito anos; VI - aptidão física e mental.

Forma de provimento inicial (entrada no serviço público) a nomeação, quando para cargo isolado ou de carreira de provimento efetivo dependerá de habilitação prévia em concurso de provas ou provas e títulos (lei 8.112/90, art. 9º, 10º).

Conforme a legislação em comento, além dos apresentados nos parágrafos anteriores, atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei (lei 8.112/90, art. 5º, § 1º).

4.4 Breve histórico da administração pública: de um modelo histórico patrimonialista para um serviço público descentralizado e empreendedor. ³²

O modelo de função pública que conhecemos tem origem europeia, mais precisamente na revolução francesa, onde se estabeleceu a separação dos poderes políticos e a Administração pública. A administração Pública caberia a aplicação das leis em casos concretos sob a forma de atos administrativos. Na mesma época destes eventos, surge o estatuto de funcionários públicos, o qual estabelece direitos e deveres dos agentes da Administração pública. Na forma de um documento unificado, ou de conjunto de leis avulsas, o estatuto estabelece as regras de funcionamento da administração pública, chamamos o modelo clássico de modelo estatutário, tamanha a relevância do estatuto (ROCHA, 1899).

Surgia então um novo ramo do direito – o direito administrativo, que teria como ponto central o estudo da teoria dos atos administrativos. Além disso, este ramo do direito visava o estudo do próprio estatuto, o estudo dos agentes de atividade administrativa, da ação administrativa e da organização administrativa (ROCHA, 1899).

Como se vê, o modelo clássico de matriz europeia era um modelo legalista ou burocrático, este modelo constitui um grande avanço em relação ao nepotismo e a arbitrariedade dominante no antigo regime tanto para Europa, como para o resto do globo nas décadas seguintes.

Nos Estado Unidos, seguindo a adoção europeia à burocracia, firmou-se em 1883 o *Pendleton Act*, documento legislativo que criou o chamado sistema de mérito, que estabeleceu três princípios fundamentais: exames competitivos à entrada no serviço público; relativa segurança de emprego; e neutralidade política.

³² A frase extraída das páginas de apresentação do livro “Gestão Pública” de Wilson Granjeiro, demonstra a percepção do autor de tão importante processo.

O novo sistema permitiu a racionalização da função pública bem como uma paragem na corrupção e possibilitou a formação de competências técnicas necessárias para o desenvolvimento de um sistema moderno de gestão (ROCHA, 1899 p.17,18).

4.5 Vencendo barreiras e a burocracia

Como resposta à rigidez da forma burocrática de gerir a coisa pública, iniciou-se na segunda metade do século XX a chamada Administração Pública Gerencial. Esta surge para trazer eficiência – redução de custos, e aumentar qualidade dos serviços – ao serviço público para atender á expansão das funções económicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização mundial (GRANJEIRO, 1997, p. 249).

A administração gerencial é um tipo de avanço da administração burocrática que vem para flexibilizar e não negar os seus princípios. A verdade que os princípios da administração pública burocrática permanecem até os dias atuais e integram inclusive o rol dos princípios básicos que norteiam a AP³³. Este modelo gerencial visa a agilização e simplificação dos processos. A diferença principal está na forma de controle, que deixou de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Na AP gerencial os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e seguros, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. A AP burocrática assim como a Gerencial tinha por objetivo central o interesse público, porém, com o rigoroso controle prévio, a AP burocrática acabava por alocar excessivos esforços para tão somente manter a estrutura pública. Diminuindo assim, os recursos disponíveis para realmente cumprir as funções do Estado. Esta dita flexibilização algumas das etapas de gestão: a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático (GRANJEIRO, 1997, p.249, 250). Para Granjeiro “o paradigma gerencial contemporâneo,

³³ Doravante leia-se Administração Pública.

fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização das estruturas, descentralização das funções, incentivo à criatividade” (1997, p. 250).

Nas palavras do autor “Cada geração redesenha o governo” (p. 309), a verdade é que em décadas de desenvolvimento muito se conseguiu, contudo podemos ver que verdades que eram observáveis no início da AP no Brasil são validáveis até os dias atuais e também eram em 1997 quando em entrevista à revista EXAME, extraída do livro “Administração Pública” (1997) de J. Wilson Granjeiro, Ted Gaebler escritor do *best-seller* americano “Reinventando o Governo” afirma que: “O que mais falta hoje aos governos é energia e paixão. Não existe envolvimento e nenhum sentimento de propriedade. A visão empreendedora implica envolvimento, flexibilidade, senso de propriedade. Isso significa [...] prestar atenção aos clientes, aos fornecedores, aos concorrentes e identificar bem quem são eles” (p. 291).

4.6 Administração pública moderna: política *versus* novos paradigmas da administração.

Como se nota, Granjeiro e Ted Gaebler concordam que os governos não demonstram compromisso com o desenvolvimento do serviço público. Os autores defendem que a administração pública deve assumir uma postura empreendedora, contudo, o controle governamental e a falta de envolvimento do governo restringem a evolução da máquina pública.

Como já exposto, a administração pública e os servidores estão submetidos ao princípio constitucional da legalidade, ou seja, só podem fazer o que está expressamente determinado em lei, com isso, não se pode falar em evolução no serviço público sem falar em evolução legislativa. No contexto privado, em contra ponto, existe maior flexibilidade, neste caso a influência do governo compõe as chamadas forças externas. No caso da administração pública, além de influência do meio externo, o governo é força motriz.

Uma análise mais precisa das proporções globais dessa situação, é demonstrada por Peter Drucker, aclamado “pai da administração moderna”. Drucker expõe o caso da promessa de reinventar o governo do então vice-presidente americano Al Gore. O autor observa que a promessa do vice-presidente proclamada com muito alarde no primeiro ano de gestão Clinton, produzindo, porém somente um “bocejo nacional”.

Drucker justifica a reação americana: “em qualquer instituição do governo federal, as mudanças que estão sendo alardeadas nem mesmo seriam anunciadas exceto talvez no quadro de avisos do corredor” (2001, p. 185).

O autor demonstra o baixo grau de ousadia no estabelecimento de metas no projeto do vice-presidente da época: “são coisas do tipo que um hospital espera que suas enfermeiras façam por conta própria, que um banco espere que os gerentes de agência façam por si só e que até mesmo uma fábrica mal dirigida espera de seus colaboradores” (2001, p. 185).

Destacamos dois dos exemplos mencionados pelo autor como “infelizmente bastante típicos” (2001, p. 185, 186):

- Em Ogden, Utah e Oakland, Califórnia, entre outros locais, o IRS (equivalente à Secretaria da Receita) também está experimentando tratar os contribuintes como clientes e com serviços centralizados, nos quais cada funcionário, ao invés de mandar contribuintes de uma repartição à outra, dispõe de informações para responder às suas perguntas.
- O Export-Import Bank foi reinventado. Espera-se agora que ele faça aquilo para o que foi instituído há sessenta anos: ajudar pequenas empresas a obter financiamentos para exportações.

Há quem culpe a “resistência da burocracia”, outros atribuem estes resultados a falta de esforço dos membros dos departamentos do governo, Drucker argumenta, porém, que nem uma dessas duas é a explicação, haja vista o apoio que este projeto de “reinvenção” têm recebido dos funcionários públicos e ainda o fato de algumas das “pessoas mais dedicadas de Washington” estarem empenhadas neste projeto (2001, p. 187).

Na opinião de Drucker, “essas pessoas estão chegando rapidamente a lugar nenhum, porque a abordagem básica está errada. Elas estão tentando soldar aqui e ali – e isso nunca leva a nada” (2001, p. 187). Diante destes exemplos, percebe-se a distancia destes objetivos de uma prestação de serviços excelente. Nestes e nos demais exemplos citados pelo autor é patente a falta de preocupação com os resultados, restando um questionamento: que ações implementar de modo a produzir resultados efetivos?

Como solução o autor aponta algumas medidas: o aperfeiçoamento contínuo e o *benchmarking*. São dois termos que parecem revolucionários, mas que segundo autor já foram implantados nos Estados Unidos há décadas e com sucesso pela Bell Telephone System.

Na verdade, fala-se aqui de aprendizado e busca pela excelência: melhorar sempre em cada um dos processos e atividade, aprendendo com os próprios processos, com os concorrentes, com aliados, ou criando. Some-se a isso a proposição do autor de mudança drástica na forma de fazer gestão da coisa pública, ressaltando, por exemplo, a importância do rigor no controle de resultados, chegando ao corte de incentivos das instituições que não implantassem devidamente as táticas; fala ainda em penalização aos gerentes cuja unidade ficasse abaixo do padrão fixado pelos melhores desempenhos e rebaixar ou demitir os de mau desempenho (p. 188). Evidente é que tais mudanças despertam resistência por parte dos sindicatos dos servidores federais, do Congresso, e da burocracia.

NORMAS QUE REGULAMENTAM A GESTÃO PÚBLICA

5.1 Princípios e fundamentos que regulamentam o serviço público

Princípios são normas invariáveis (COVEY,1994) ³⁴. Ou ainda nas definições apresentadas no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - IAGP³⁵:

- i. “Princípios são proposições que contém as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se” (p. 9).
- ii. “Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, no espaço e na forma” (p. 9).
- iii. “Os princípios são a base estrutural de qualquer sistema” (p. 9).
- iv. “Os princípios são as idéias fundamentais do sistema jurídico, onde eles detêm a função de conferir ao sistema sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento” (p. 9).

Como visto no item 6.3.1, são cinco os princípios que segundo o art. 37 da Constituição Federal de 1988 a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverá obedecer: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Estes princípios existem para que se assegure a equidade e honestidade das ações pública de modo que não gere dano algum aos direitos da coletividade. Acrescenta-se ao conjunto de normas que regem a administração pública os chamados fundamentos.

Quanto ao conjunto de normas e fundamentos que a administração pública deve observar, János Berttók, Joanne Caddy & Michael Ruffner (*in* KONDO, 2002, p. 60) relatam que os países vêm buscando estabelecer a confiança pública em instituições do governo através da elaboração de princípios e normas e/ou introdução de regulamentos rigorosos para definir situações de conflito de interesse público.

³⁴ Referência – Covey (1994) *apud* Nério Amboni e Rômulo dos Santos Teixeira *in* Hékis, [ca. 2007], p. 23.

³⁵ IAGP ciclo 2008/2009 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) usa o termo “governança” – e especificamente governança pública – para descrever como a autoridade é distribuída no sistema governamental e como as pessoas que detêm tal autoridade são responsabilizadas. Quanto à noção de boa governança, entre os princípios reconhecidos destacamos: Responsabilização - identificar e responsabilizar funcionários públicos por suas ações (KONDO, 2002, p.11); este e os demais princípios visam regular a ação dos agentes públicos, sobretudo, os de carreira política; mas traçando um paralelo aos agentes de carreira administrativa, observamos a necessidade de responsabilização pelos atos dos gestores públicos da esfera administrativa pública federal devido à importância que o trabalho destes tem para a sociedade como um todo.

Isto porque, “servir ao interesse público é a missão das instituições públicas. Os cidadãos esperam que os oficiais públicos executem suas funções de maneira justa e não-tendenciosa” (BERTTÓK, CADDY & RUFFNER, *in* KONDO 2002, p.59). Esta é uma das peculiaridades do serviço público descritas na Constituição de 1988 e citadas pelo GESPÚBLICA (IAGP - 2008 / 2009, p. 7, 8): o fato de o serviço público ser regido pela supremacia do interesse público. Outros são os princípios citados pelo GESPÚBLICA previstos em lei:

- a) Controle social e o dever de garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social. Nota-se um nível de dependência deste princípio ao cumprimento do princípio da publicidade.
- b) Isonomia. A administração pública é obrigada por lei a tratar todos de igual forma, salvo em caso que se faça necessária à diferenciação. Este princípio que defende a não diferenciação dos indivíduos, associa-se ao princípio constitucional da impessoalidade.

- c) Geração de valor, desenvolvimento sustentável e utilização eficiente dos recursos, isto porque a atividade pública é financiada com recursos públicos.
- d) Poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade.
- e) A administração pública só pode fazer o que é permitido em lei, como definido pelo princípio da legalidade.

Soma-se ao tema normas que regulamentam o serviço público, a descrição de Howard R. Wilson, (*apud* Kondo, 2002), conselheiro de ética do governo do Canadá, de um sistema baseado na integridade e em conjunto limitado de procedimentos e regras, fundamentado em princípios que indicam o que se espera das pessoas na vida pública:

a) “Normas Éticas – os detentores de cargos públicos agirão com honestidade e manterão os mais altos padrões éticos de modo que a confiança pública e a confiança na integridade, na objetividade e na imparcialidade do governo sejam conservadas e melhoradas”. No Brasil, não raro presenciamos queixas aos serviços oferecidos pelo estado, seja na saúde, educação, lazer, cultura e etc.; o que nos remete a idéia de provável negligência dos formuladores de programas referentes às citadas áreas. Esta desconfiança da sociedade com as regras que regem o serviço público é bastante perceptível, em matérias de jornal, manifestos públicos e até mesmo em manifestações artísticas, como podemos ver nos versos de Clécio Caldas & Armando Cavalcanti: “Maria Candelária é alta funcionária. Saltou de pára-quedas, caiu na letra Ó Ó Ó. Começa ao meio-dia, coitada da Maria, trabalha, trabalha, trabalha de fazer dó Ó Ó Ó. À uma vai ao dentista, às duas vai ao café, às três vai à modista, às quatro assina o ponto e dá no pé ... que grande vigarista que ela é”.³⁶

b) “Escrutínio público – os detentores de cargos públicos realizarão suas funções oficiais e conduzirão seus assuntos particulares de maneira que suporem o mais rigoroso escrutínio público, uma obrigação que vai além de simplesmente agir dentro da lei”. Por escrutínio

³⁶ *Maria Candelári*, de Clécio Caldas & Armando Cavalcanti, citado por Maria Alice Castilho Costa.

entende-se aprovação pública, segundo Aurélio (2001), “apuração de votos, votação em urna”, como sabemos os gestores dos órgãos da Administração Direta não são submetidos à votação, contudo, diariamente seu trabalho é submetido à aprovação popular; e em muitos casos, é sumariamente repudiado. Ao propor que os detentores de cargo público administrativo se submetam aos mesmos rigores que os de carreira política, pretendemos que o serviço público em esfera federal seja mais coeso e tenha por objetivo o atinjimento da excelência na prestação de serviços aos cidadãos.

c) “Interesse público – os detentores de cargos públicos conduzirão seus assuntos particulares de maneira a prevenir o surgimento de conflitos reais, potenciais ou aparentes.”

5.2 Legislação aplicada ao serviço público

Além dos fundamentos e princípios reunidos, a administração pública é regulada principalmente, como versa o princípio da legalidade, pela lei, ou ainda um conjunto de leis.

Apresentamos em apêndice, um índice cronológico da legislação aplicada ao serviço público, reunido por Meireles (2001, p.139-141).

5.3 Ética na administração pública

O texto constitucional e todas as outras normas citadas já são de conhecimento de maior parte dos agentes públicos. Resta então, somente cumprir.

Em ensaio sobre ética na administração pública, na revista do servidor público vol. 56, nº 1 de janeiro a março 2005, Bárbara Freitag (2004) esboça algumas das implicações da conduta moral³⁷ e ética³⁸ do funcionário público. Para a socióloga, os princípios éticos devem ser inicializados no servidor, ainda em sua fase de desenvolvimento pessoal (infância / adolescência), ou seja, não se trata simplesmente da existência da norma, e sim a predisposição pessoal de cada indivíduo de acatá-la ou não.

³⁷ Tem sua origem no latim, que vem de “mores”, significando costumes. Moral quer dizer, costume, ou conjunto de normas ou regras adquiridas com o passar do tempo.

³⁸ Do grego ethos que quer dizer "modo de ser", ou "caráter". Pode-se definir ética como sendo um conjunto sistemático de conhecimentos racionais e objetivos a respeito do comportamento humano, moral, tal como colocado por Adolfo Sánchez VÁZQUEZ (1982) *apud* Luiz Gonzaga de Sousa.

Observe-se ainda a participação social no desenvolvimento da conduta do indivíduo. O comportamento é então, resultado da existência da norma, dos valores pessoais e de sua cultura.

O servidor público é muitas vezes mal visto no Brasil, contudo não seria esse comportamento, considerado por alguns como antiético, fruto de uma educação defeituosa? O servidor não seria o produto de uma sociedade de valores distorcidos, a mesma desprestigia seus atos?

Como ressalta Freitag, “o funcionário público que busca orientação de cunho ético em situações de impasse ou conflito” pode encontrar ajuda nos três questionamentos clássicos de Kant já se fazia: *Was kann ich wissen?* (o que posso saber), *Was soll ich tun?* (como devo agir), *Was darf ich hoffen?* (o que posso esperar).

Em fato, as leis e normas reguladoras existem, algumas delas inclusive estão enumeradas nesta pesquisa. São normas rígidas e indispensáveis para a manutenção da ordem (*law and order*).

GERENCIANDO COM QUALIDADE

Agora que já analisamos as principais teorias da administração, demonstramos perfis de liderança e realizamos um pequeno *tour* pela história da máquina pública chegamos ao momento de delimitar alguns passos a serem seguidos, ou melhor algumas sugestões aos que ocupam cargos públicos ou aos que estão se preparando para tal missão.

6.1 Qualidade na gestão de pessoas

Cabe-nos aqui, tentar conceituar qualidade e definir um parâmetro para definir o que é qualidade na gestão.

Nas palavras utilizadas pelo Guia de Critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ definimos qualidade como "totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou uma combinação destes, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas" (p.46).

No Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009 qualidade significa “adequabilidade para o uso” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento” (PQSP). E ainda “totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (p. 80).

Sendo assim, podemos propor como forma de gerir com qualidade a *res pública*³⁹ a adequada definição de uma política e o estabelecimento de uma conseqüente estratégia consentânea às metas organizacionais, nessas integrando as necessidade individuais – tarefa esta nada fácil, altamente desafiante como enfatiza (BENNIS, 1969 apud GRANJEIRO, 1997).

³⁹ Termo em latim que denomina a “coisa pública” ou patrimônio econômico público.

6.2 Porque qualidade na gestão pública?

As razões vão desde oferecer um melhor serviço ao público, diminuir gastos no orçamento, conseguir e manter melhores funcionários, e até mesmo sobreviver (GRANJEIRO, 1997, p.126).

Segundo granjeiro (1997) os cidadãos não estão satisfeitos com a qualidade dos serviços públicos, e além disso a administração pública tem amargado orçamentos apertados e déficits. Isto sem falar na perda de mão de obra para a iniciativa privada que possui orçamento e flexibilidade normativa que possibilita maior facilidade em oferecer melhores salários (p. 118).

6.3 Qualidade na gestão pública: O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP⁴⁰

O GESPÚBLICA, programa idealizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolveu um Modelo de Excelência em Gestão Pública que propõe ação do Estado com foco em resultados e orientado para o cidadão e a sociedade. Este modelo visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas na AP que permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

Para a criação deste modelo, o GESPÚBLICA parte da premissa que “a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública”.

Na elaboração deste modelo o programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão; todavia, adaptando-se a linguagem, de forma a respeitar a natureza pública das organizações e, ainda, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão. Sendo que, para isso, o Modelo de excelência criado teria de considerar

⁴⁰ IAGP ciclo 2008/2009 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

os princípios, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão, sem fazer, contudo, concessões para a administração pública (p.7, 8, 10, 11).

6.3.1 Princípios que baseiam o MEGP: art. 37, CF/88 (LIMPE)

O IAGP ressalta ainda, que “existem outros princípios implícitos que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional que devem nortear a atuação da Administração Pública”, e finaliza interpretando os princípios transcritos no art. 37 da Constituição brasileira:

Legalidade: estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (p. 10).

6.3.2 Fundamentos que sustentam o Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial. “conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública”. Sendo estes os fundamentos de excelência gerencial nos quais se baseia o MEGP (p. 10-16):

1 – Pensamento sistêmico

2 – Aprendizado organizacional

3 – Cultura da Inovação

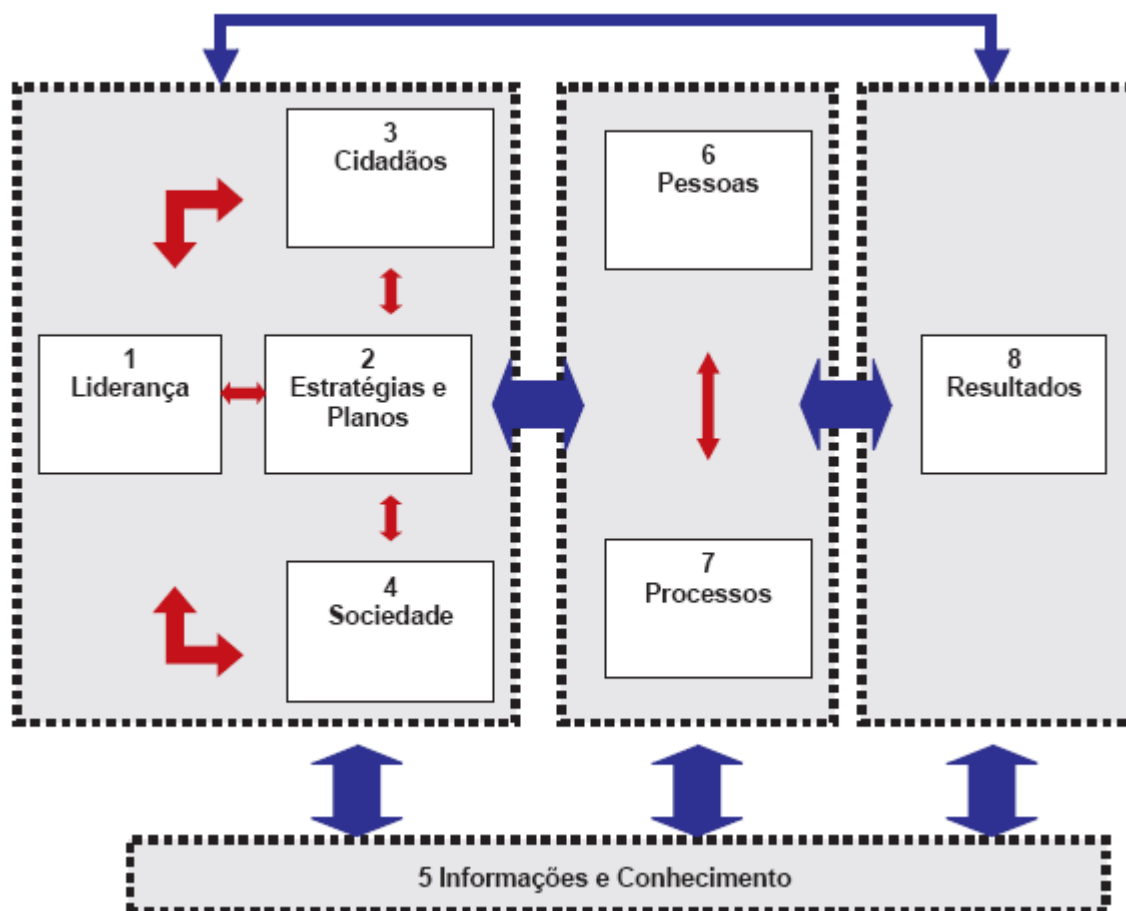
- 4 – Liderança e constância de propósitos
- 5 – Orientação por processos e informações
- 6 – Visão de Futuro
- 7 – Geração de Valor
- 8 – Comprometimento com as pessoas
- 10 – Desenvolvimento de parcerias
- 11 – Responsabilidade social
- 12 – Controle Social
- 13 – Gestão participativa

6.3.3 Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública

No Instrumento para Avaliação da Gestão Pública ciclo 2008/2009 temos que “o Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão”.

A Figura 3, extraída do IAGP, representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes (p. 17 e 18):

Figura 3 - Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.



Fonte: IAGP ciclo 2008/2009 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (p.18).

Primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de **planejamento**.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades (p.18).

Segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a **execução** do planejamento.

Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados (p.18).

Terceiro bloco – Resultados – representa o **controle**.

serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais (p.18).

Quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a **inteligência da organização**.

Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, influenciam o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho (p.18).

A figura também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão utiliza as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública como Critérios para Avaliação da Gestão Pública; incorporando a esses critérios requisitos a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

6.4 Gerenciando as pessoas com qualidade

Os líderes devem ser agentes que geram mudanças no ambiente. O dinamismo é o maior de todos os agentes de mudança.

O diferencial trazido pelo dinamismo para uma organização é a mobilidade, a fluidez, a plasticidade, a comunicabilidade, a interação, enfim fatores que constituem suas características e até mesmo sua natureza.

Cada servidor público colabora individualmente para o sucesso de sua divisão, departamento, enfim equipe; e nesta condição de contribuintes individuais, identificando-os com sua instituição e levando-os a assumir uma filosofia organizacional desenvolvimentista, os líderes (chefes, coordenadores, supervisores) poderão conduzi-los a tornarem-se verdadeiros agentes de mudança, que modificarão o estado corrente de sua organização ou instituição. Para outro estado melhor desenvolvido. Desta forma, transformando o servidor em agente de mudança, o tira da condição de mero produtor de bens ou prestação de serviços para um papel mais dinâmico e eficaz. (GRANJEIRO, 1997, p. 37) O poeta Khalil Gibran *apud*

Granjeiro (1997) dizia que, apegando-nos ao trabalho estamos em verdade amando a vida, e dela partilhando o segredo mais íntimo (p.37).

Conforme autor o processo de identificação, de tornar a atividade profissional uma extensão do próprio ego, é fato de grande relevância para tornarmos servidores públicos eficazes e criativos e a área pública realmente operante. Logo, este processo deve ser estimulado pelos dirigentes e buscado pelos dirigidos.

Como agente de mudança ele se propõe a dar outra direção, alterar, a transformar, a tornar diferente de como tem sido, a dispor de outro modo, a pretender que se apresente outro sob outro aspecto, a desviar para outro sentido, a variar, a modificar, a trocar. É o que pretende diferente o comportamento organizacional, nele interferido. Eis os benefícios da adoção deste papel dentro da organização (GRANJEIRO, 1997, p. 38):

- 1 – com o esforço participativo de todos será possível alcançar o desenvolvimento organizacional, através de um processo de mudança planejada;
- 2 – se aprimorará a auto-imagem e auto-estima do servidor público, o que determinará efeitos positivos, diretos e imediatos no clima organizacional.

O sucesso das mudanças acertadas que instituímos em nossas organizações são resultado do fato de gerarmos dinamismo antes de pedirmos as pessoas que mudem. (MAXWELL, 2004 p. 31, 32). Assim, do mesmo modo que “as não-pessoas despersonalizam as pessoas”, segundo a expressão de Willian H. GASS (1968), as organizações não-operantes poderão adoecer seus contribuintes individuais, devido a suas pautas comportamentais estereotipadas e distorcidas (GRANJEIRO, 1997).

Podemos utilizar como modelo de valorização das pessoas na organização e da integração dos colaboradores, alguns dos pontos fortes verificados no TCU, apontados pela banca do PQGF no relatório do ciclo 2004:

- a. Adequada estruturação do trabalho, resultante de um planejamento prévio, observando falhas de funcionamento do sistema, desperdícios de tempo recursos, incluindo tempo

e mão de obra, em uma versão reformulada da administração de tempos e movimentos de Taylor e Ford.

A última grande reestruturação do sistema de trabalho (resolução n.º 140/2000, que dispõe sobre a estrutura e competências das unidades da secretaria do TCU) foi definida, implementada e acompanhada por meio de modelos de gestão que foram coordenados por servidores da casa.

- b. Dosagem da satisfação do servidor com a função que desempenha, introduzindo práticas de participação.

a pesquisa de satisfação dos servidores e o processo anual de elaboração e desdobramento do planejamento institucional garantem a oportunidade de participação das pessoas na organização dos sistemas de trabalho;

- c. Avaliação de desempenho, a medição do desempenho não é apenas uma forma de controle do rendimento individual, como também contribui para melhoria contínua no atendimento das metas setoriais.

os servidores são submetidos a avaliação individual de desempenho, aferido em função dos fatores qualidade, produção e prazo. O alinhamento do sistema de avaliação de desempenho com metas e diretrizes é assegurado pela vinculação do desempenho profissional ao resultado institucional;

- d. Participação dos membros da equipe

as secretarias realizam reuniões periódicas, oportunidade em que todos podem apresentar questionamentos, dúvidas e sugestões.

- e. Estabelecimento de convênios que auxiliem a promover programas de capacitação, incentivo a busca do conhecimento.

nos últimos anos, as ações de capacitação do TCU proveram a especialização, em nível de pós-graduação, de cerca de 10% do quadro de pessoal, sendo que outras oportunidades de desenvolvimento são asseguradas por meio de convênios e acordos de cooperação técnica firmados com órgãos nacionais e internacionais, promovendo importante intercâmbio de conhecimentos;

- f. Estabelecimento de metas e prioridades anuais com a participação dos servidores.

Ao serem definidas as ações prioritárias para o ano são estabelecidas, com a participação de servidores, medidas de treinamento, desenvolvimento e capacitação necessárias. A instituição conta com uma unidade e orçamento específicos para ações de treinamento;

- g. Orçamento específico para treinamento e avaliação da satisfação dos treinados com os treinamentos.

o tribunal possui sistema de avaliação dos treinamentos, que mede o nível de satisfação dos treinandos com os instrutores e com os treinamentos.

- h. Qualidade de vida no trabalho como fator gerador de saúde e mantenedor de níveis de desempenho e ainda como forma estimulação de um clima favorável.

anualmente, é realizada pesquisa de satisfação profissional, abrangendo diversas variáveis relacionadas ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas, cujos resultados são estratificados para análise dos dados e estabelecimento de planos de melhoria;

o tribunal incentiva e oferece oportunidade de participação a todos os servidores para a identificação de fatores que interferem na qualidade de vida e no nível de satisfação. Para coordenar as ações de valorização dos servidores, foi constituído o grupo de valorização do servidor (GVS).

PESQUISA DE CAMPO

7.1 Caracterização da organização

O Ministério dos Transportes constitui-se um órgão da administração pública direta componente do Poder Executivo Federal. Tem como dirigente o ministro Alfredo Pereira do Nascimento, empossado em 29 de março de 2007.

7.2 Histórico

Na década de 60, a reforma administrativa determinou profundas alterações na estrutura da pasta, já então transformada em Ministério dos Transportes, tendo como áreas de competência os transportes ferroviário, rodoviário, aquaviário, marinha mercante, portos e vias navegáveis e a participação na coordenação dos transportes aeroviários.

Em março de 1990 ocorreu a fusão dos Ministérios dos Transportes, das minas e energia e das comunicações, e criado o Ministério da infra-estrutura, com competência também nas áreas de geologia, recursos minerais e energéticos, regime hidrológico e fontes de alurgia, indústria do petróleo e de energia elétrica, inclusive nuclear, fiscalização com utilização de radiofrequência e serviços postais.

Em maio de 1992 foi extinto o Ministério da infra-estrutura e criado o Ministério dos Transportes e das comunicações, com atribuições na área dos transportes, telecomunicações e serviços postais.

Em novembro de 1992 foi criado o atual Ministério dos Transportes, com atribuições específicas em política nacional de transportes (Fonte: Ministério dos Transportes).

7.3 Logotipo

O símbolo do Ministério dos Transportes, não apenas representa uma seta para frente que passa a significação de caminho, como também, possui o formato de um “T” de transporte.

Figura 4 - Logotipo do Ministério dos Transportes



Fonte: Ministério dos Transportes - <http://intranet/>

7.4 Missão (Decreto nº 4.721, 2003, cap. I, art. 1).

Ministério dos Transportes, órgão da administração federal direta, tem como áreas de competência os seguintes assuntos:

- a. Política nacional de transportes ferroviário, rodoviário e aquaviário;
- b. Marinha mercante, portos e vias navegáveis;
- c. Participação na coordenação dos transportes aeroviários;

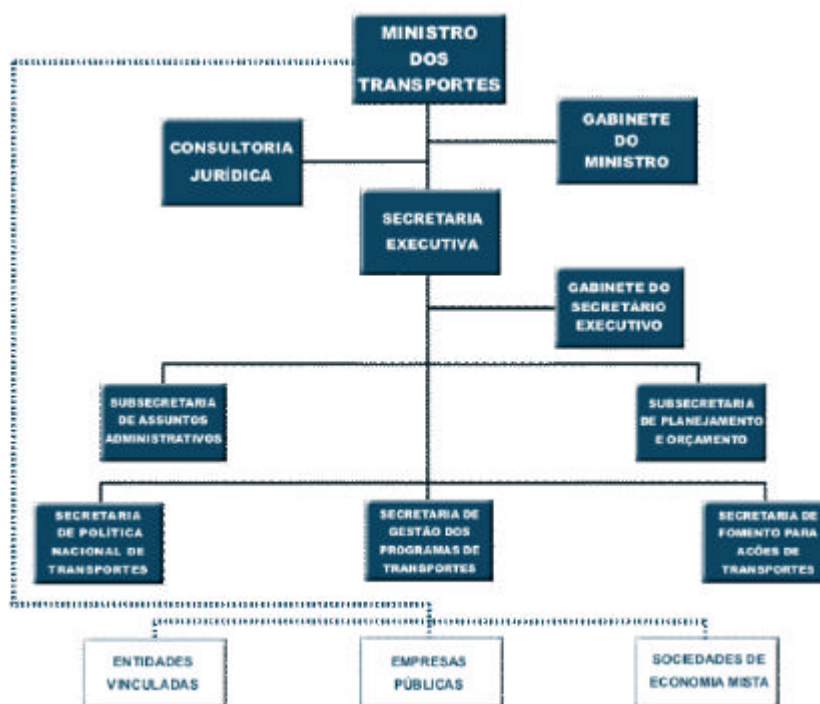
7.5 Missão dos órgãos vinculados

Traduzir em ações a política estabelecida pelo ministério para as atividades relacionadas a transportes: rodoviário, ferroviário, aquaviário e marinha mercante.

7.6 Organograma:

O organograma do Ministério dos Transportes está representado na figura 5. Ao centro da figura, logo a baixo do campo “Ministério dos Transportes” está representada a Secretária Executiva do Ministério, à qual pertence o objeto desta pesquisa: a Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes.

Figura 5 - Organograma do Ministério dos Transportes

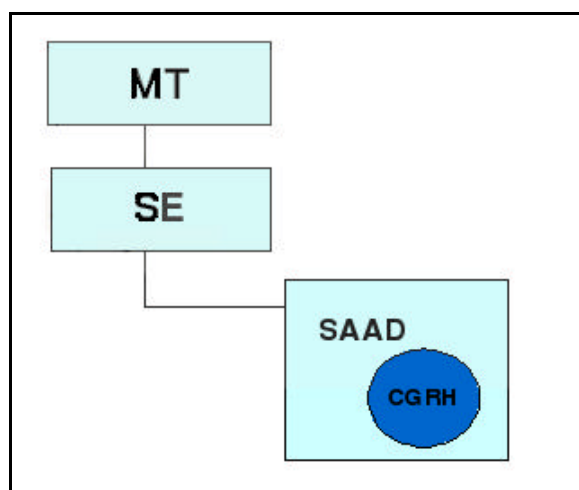


Fonte: <http://www.transportes.gov.br/Estrutura/Dirigentes/Organograma.htm>

7.7 Descrição da estrutura MT/ SE / SAAD / CGRH

O objeto escolhido para esta pesquisa foi a Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes. Esta é uma das três coordenações que juntamente com o serviço de apoio administrativo compõem a Subsecretaria de Assuntos Administrativos deste Ministério; que está hierarquicamente submetida à Secretaria-Executiva do Ministério. A figura abaixo demonstra a vinculação jurídica da CGRH com o Ministério dos Transportes.

Figura 6 - Vinculação MT/ SE / SAAD / CGRH.



À subsecretaria de assuntos administrativos - SAAD compete (Regimento interno SAAD, cap. I, art. 1):

- I - planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os sistemas federais de organização e modernização administrativa, de administração dos recursos de informação e informática, de recursos humanos e de serviços gerais, no âmbito do ministério;
- II - promover a articulação com os órgãos centrais dos sistemas federais referidos no inciso I e informar e orientar os órgãos do ministério quanto ao cumprimento das normas administrativas estabelecidas;
- III - promover e coordenar a elaboração e a consolidação dos planos, programas e atividades da sua área de competência, submetendo - os à decisão superior;
- IV - acompanhar e promover a avaliação de projetos e atividades;e
- V - realizar tomadas de contas dos ordenadores de despesa e demais responsáveis por bens e valores públicos e de todo aquele que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em dano ao erário.

A subsecretaria de assuntos administrativos - SAAD tem a seguinte estrutura (Regimento interno SAAD, cap. II, art. 2):

- 1 - serviço de apoio administrativo - SAA
- 2 - coordenação-geral de modernização e informática - CGMI
- 3 - coordenação-geral de recursos humanos - CGRH
- 4 - coordenação-geral de recursos logísticos – CGRL

7.8 Identificação e perfil da CGRH

7.8.1 Identificação

Nome: Coordenação Geral de Recursos Humanos – CGRH

Vinculação Secretária executiva – SE / Subsecretária de Assuntos Administrativos – SAAD

Poder e nível de governo: Executivo federal

Natureza jurídica: administração direta

Composição da alta administração: Coordenação Geral

Coordenação

Divisão

Serviço

7.8.2 Perfil

O que a organização faz e para que (missão)

Quanto às atribuições da Coordenação Geral de Recursos Humanos o art. 19 do regimento interno da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério dos Transportes delimita que:

À coordenação-geral de recursos humanos - CGRH compete coordenar e acompanhar no âmbito do ministério, a política e as ações de recursos humanos, compreendendo as atividades de administração e pagamento de pessoal, de desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com a legislação vigente, e ainda:

I - coordenar e acompanhar a execução da política de assistência médico - social no âmbito do ministério; e

II - coordenar e acompanhar a política e as ações das comissões internas de prevenção de acidentes - CIPA, no âmbito do ministério.

É nesta Coordenação que se realizam as atividades de administração do pessoal ativo e do quadro de inativos do Ministério dos transportes. Segundo o decreto citado as atividades da CGRH poderão ainda ser descentralizadas, com a instalação de núcleos regionais.

7.8.3 Estrutura primária da Coordenação Geral de Recursos Humanos - CGRH:

- a) Serviço de apoio administrativo - SEAP
- b) Serviço de articulação de informações - SEAINF
- c) Serviço de execução orçamentária e financeira de pessoal - SEOF
- d) Serviço de assistência médico - social - SAMS
- e) Coordenação de acompanhamento de normas e orientação técnica - COTEC
- f) Coordenação de administração de pessoal ativo - COAD
- g) Coordenação de administração de aposentados, instituidores de pensão e de Pensionistas - COAP
- h) Coordenação de pagamento de aposentados e de pensionistas - COPAP

7.8.4 Principais processos e respectivos serviços e/ou produtos

A tabela 3 demonstra os principais processos de gestão de pessoas no Ministério dos Transportes, bem como o serviço gerado por estes e a unidade (Coordenação, divisão ou serviço) responsável por este processo.

Tabela 3 - Principais processos e respectivos serviços e/ou produtos.

Função	Atividade	Unidade responsável
PROVIMENTO	Acompanhamento de todas as etapas dos concursos realizados para o MT.	Coordenação de Administração de Pessoal Ativo – COAD Divisão de Cadastro - DICAD Serviço de Movimentação e Lotação - SEMOL
CONTROLE	Compete coordenar e acompanhar a aplicação da legislação de pessoal e prestar orientação técnica específica. I - acompanhar a edição de normas que envolvam a implementação das políticas de recursos humanos; II - examinar e emitir pronunciamentos sobre direitos, deveres, vantagens e obrigações dos servidores, disseminando as informações; e III - organizar e manter atualizados os fichários e coletâneas de legislação, jurisprudência, normas e demais regulamentos pertinentes à área de recursos humanos.	Coordenação de Acompanhamento de Normas e Orientação Técnica - COTEC Divisão de Estudos e Normas de Recursos Humanos - DINOR
CAPACITAÇÃO	I - promover o diagnóstico das necessidades de treinamento e capacitação de recursos humanos no âmbito do Ministério; II - elaborar e executar ações voltadas ao Plano Anual de treinamento e capacitação de recursos humanos, avaliando programas e projetos, promovendo a divulgação dos eventos e cursos e mantendo o sistema de dados sobre formação curricular, extracurricular de servidores ativos e de instituições e entidades especializadas; IV - desenvolver atividades de apoio, na execução de programas de treinamento e capacitação, realizados nas dependências do Ministério.	Coordenação de Administração de Pessoal Ativo – COAD Divisão de Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos - DITC
AVALIAÇÃO	V - executar ações voltadas ao processo de avaliação de desempenho dos servidores ativos.	Coordenação de Administração de Pessoal Ativo – COAD Divisão de Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos - DITC
RETENÇÃO (benefícios)	II - controlar, executar e manter registros dos servidores ativos beneficiados pelo Auxílio Transporte, Auxílio Alimentação e Auxílio Pré - Escolar; e III - manter atualizado o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE , com relação aos débitos e créditos alusivos à participação dos servidores ativos no plano de assistência.	Coordenação de Administração de Pessoal Ativo - COAD Divisão de Benefícios – DIBEN

Fonte: Regimento interno da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, capítulo III, art. 24, 25, 27- 30, 32.

TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

8.1 Tabulação dos dados da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa na Coordenação Geral de Recursos Humanos - CGRH com a finalidade de dar atendimentos aos objetivos propostos para esta monografia. Foi aplicado um questionário de 28 questões fechadas, 2 questões abertas e um quadro com itens de gestão para valoração de importância para os funcionários. O mesmo questionário é acrescido, ao final, de 5 questões abertas para preenchimento exclusivo da alta administração da Coordenação. Este questionário foi aplicado para 67 funcionários da CGRH o que corresponde a 20, 87% do total de sua força de trabalho.

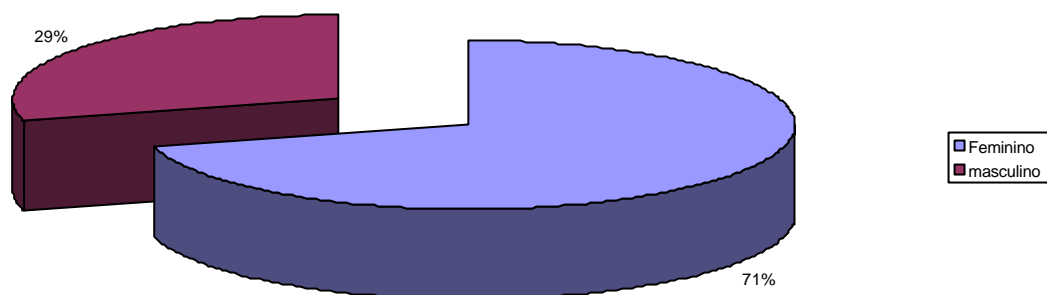
a) Das questões

As questões estão distribuídas em seções por item avaliado. As dez primeiras pertencem ao item dados pessoais, da 11ª a 16ª temos as questões do item processos e normas de gestão, as questões 17 a 24 avaliam os aspectos de liderança envolvidos no perfil dos gestores da Coordenação. A seção 3 trata das questões do item motivação que vão da 25 a 30. O questionário é composto ainda de um formulário para a avaliação de 10 itens referentes a estilo de gestão, busca por melhorias, delegação etc. as questões de 31 a 35 são destinadas aos membros da alta administração da CGRH (chefes, supervisores, coordenadores) para que pudessem descrever e avaliar seus métodos de liderança.

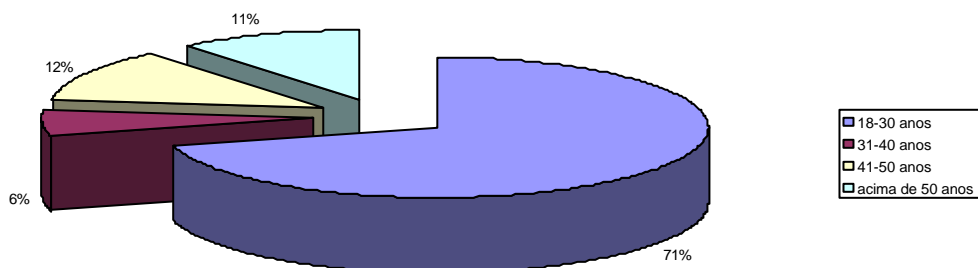
b) Dos resultados

Seção 1 – Dados pessoais

As questões de 1 a 10 tinham por objetivo traçar o perfil pessoal do funcionário: Se são em sua maioria homens ou mulheres, a quanto tempo trabalham na CGRH, em que cargo começaram, que cargo ocupam atualmente, etc.

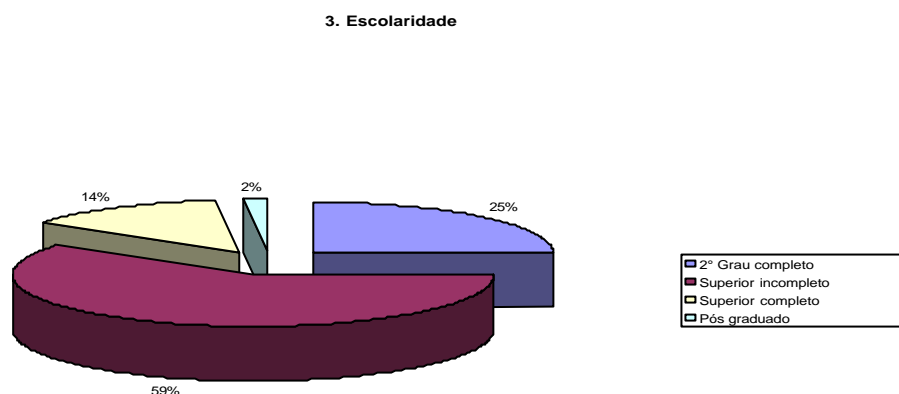
Gráfico 1 – Sexo.**1. Sexo**

O Gráfico 1 mostra a forte presença feminina na Coordenação, representando 71% dos profissionais que ali trabalham.

Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários da Coordenação.**2. Faixa etária**

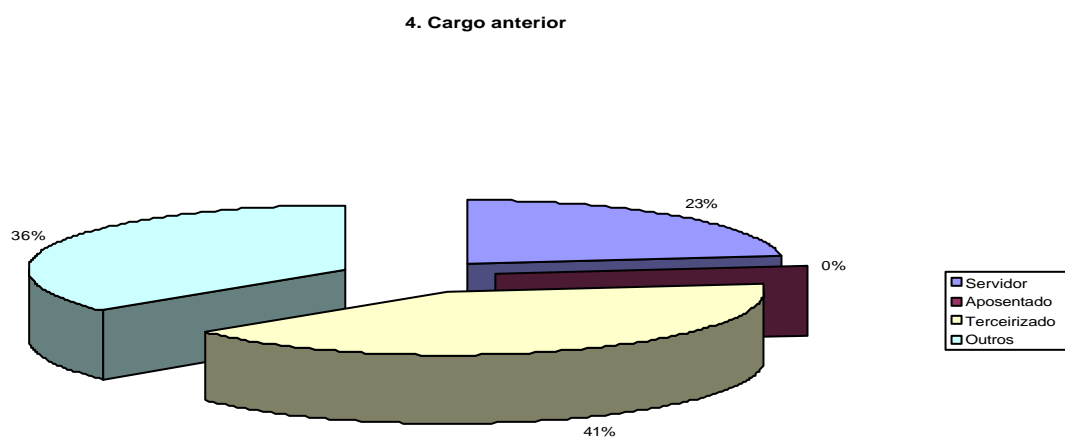
Pode-se perceber a partir das respostas dadas a este item que a equipe da CGRH é maciçamente jovem sendo que mais de 71% dos funcionários tem até 30 anos apenas. Os funcionários acima de 50 anos representam cerca de 11% da amostra obtida.

Gráfico 3 – Escolaridade.



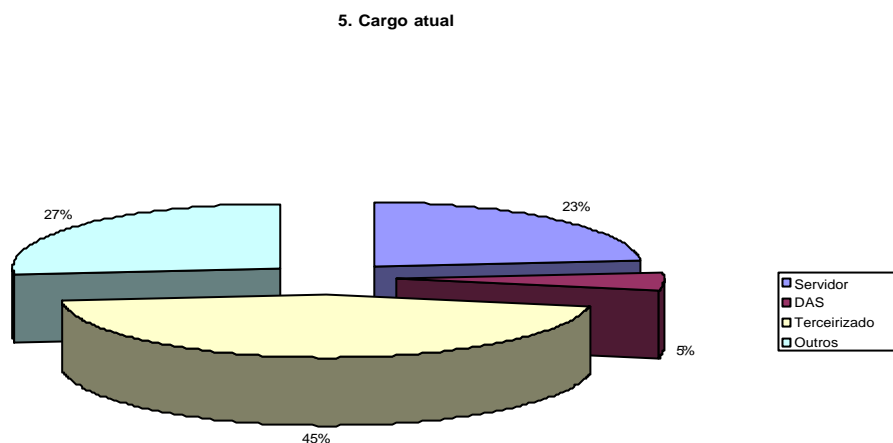
Como se observa no Gráfico 3 mais da metade da força de trabalho da CGRH possui nível superior completo ou está cursando. No tocante a busca por especialização o quadro não é tão favorável, visto que apenas 2% da amostra informou ser pós-graduado.

Gráfico 4 – Cargo anterior.



O Gráfico mostra que 23% dos funcionários ingressaram como servidores, 41% ingressaram através de empresas de terceirização e outros 36 % ingressaram em outras funções, a principal apontada entre elas foi a de estagiário.

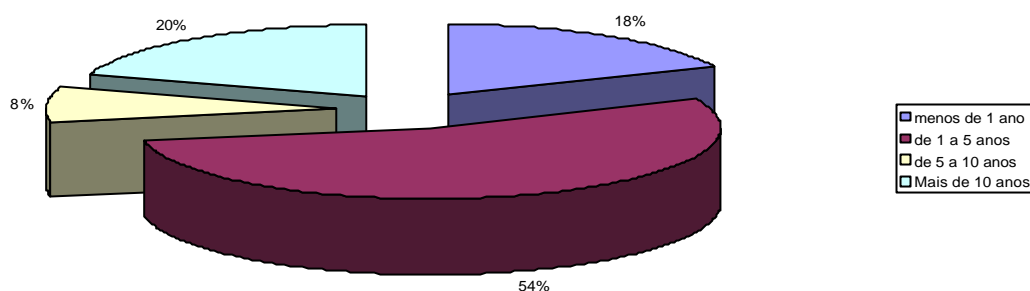
Gráfico 5 – Cargo atual.



O Gráfico 5 aponta a composição atual da força de trabalho da CGRH, tendo por referência a amostra obtida, sendo: 23% servidores, 5% ocupantes de cargo de confiança em Diretoria, Assessoramento ou Supervisão (DAS), 45% dos participantes da pesquisa informaram ocupar função pública através de empresas terceirizadas, 27% ocupam outras funções em maior parte, estagiários.

Gráfico 6 – Há quanto tempo trabalha no Ministério dos Transportes.

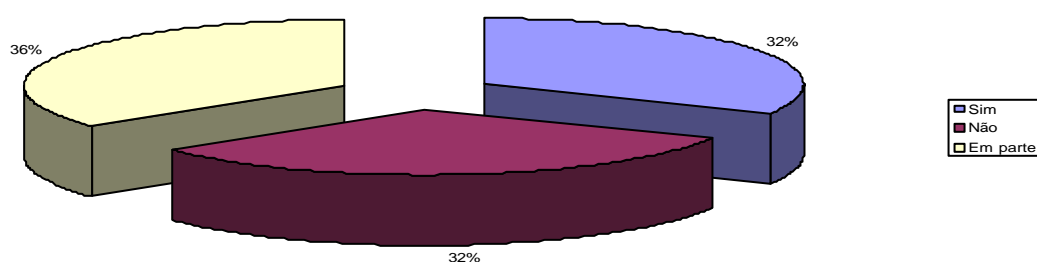
6. Há quanto tempo trabalha no Ministério dos Transportes



A questão 6 do questionário tinha por objetivo aferir a idade média do funcionário no órgão. Com as respostas obtidas, constata-se que cerca de 72 % dos funcionários da Coordenação tem até 5 anos de Ministério dos Transportes, sendo que destes, 18% tem no máximo 1 ano.

Gráfico 7 – Compatibilidade entre áreas de formação e de atuação do funcionário.

7. Você atua em sua área de formação?

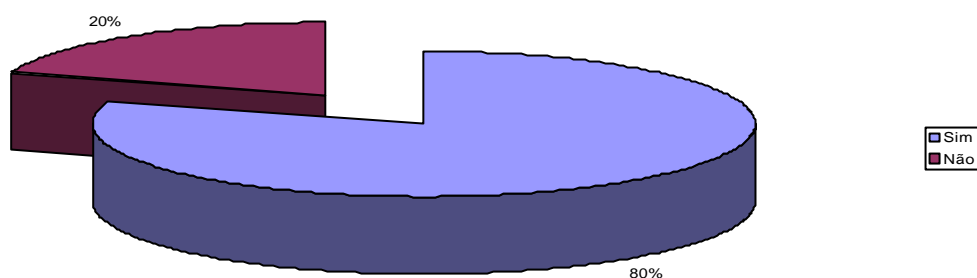


A questão 7 tinha por objetivo avaliar o emprego adequado e compatível da competência dos funcionários. O resultado obtido demonstra que cerca de dois terço da equipe atua plena ou parcialmente em sua área de formação.

Curiosamente 20% dos que não atuam em sua área de formação alegaram também não desejar atuar como demonstrado no Gráfico 7.a :

Gráfico 7.a – Interesse quanto a atuar em área de formação.

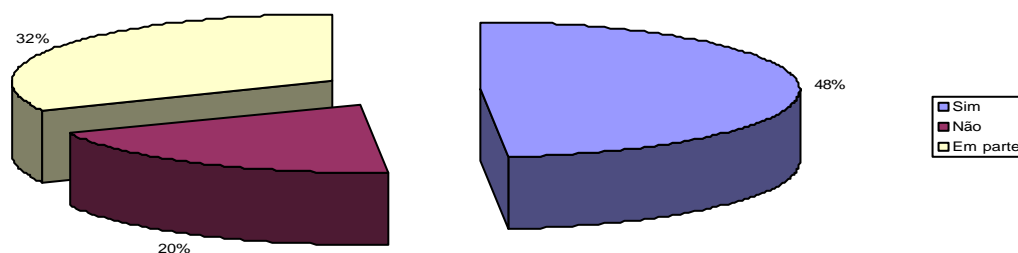
a. Gostaria de atuar?



As questões 8, 9 e 10 tinham por objetivo avaliar o relacionamento do funcionário com o setor em que trabalha, processos, pessoas e ambiente físico.

Gráfico 8 – Adequação do ambiente físico às atividades desempenhadas.

8. O seu ambiente físico de trabalho está adequado para as atividades que você desempenha?

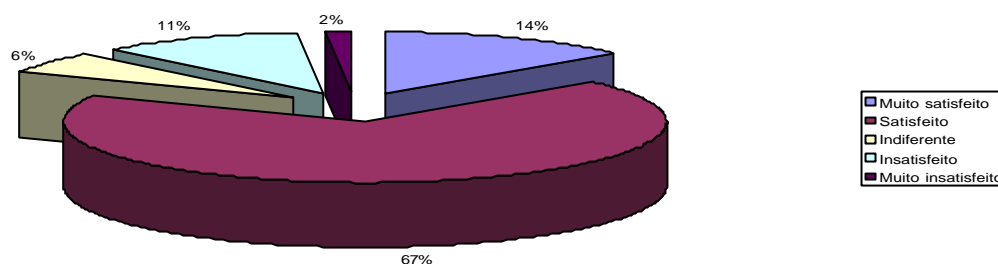


A questão 8 avalia o satisfação do servidor com o ambiente físico de seu setor, de acordo com os dados obtidos, 38% afirmaram não terem ambiente adequado para o

desempenho de suas funções, forma minoria, contudo é alarmante que mais de um terço se mostre insatisfeito com o ambiente do qual dispõe.

Gráfico 9 – Sentimento em relação ao setor.

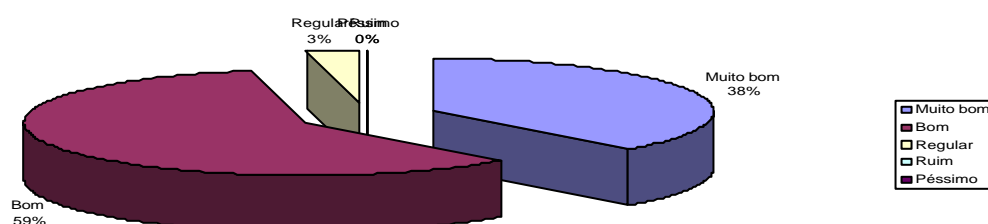
9. Como você se sente em relação a seu setor?



As respostas obtidas para este item mostram que 81 % dos membros da Coordenação estão de satisfeitos a muito satisfeitos com o setor em que trabalham, 6 % são indiferentes, os outros 13 % não estão satisfeitos.

Gráfico 10 – com os demais funcionários do setor.

10. Como é seu relacionamento com os funcionários do seu setor de trabalho?



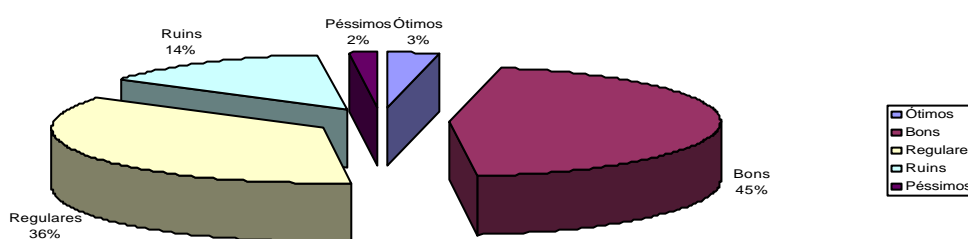
Neste item que avaliou o nível de relacionamento interpessoal nos setores da CGRH, 97 % dos participantes afirmaram ter um relacionamento de bom a muito bom com os colegas de setor, 3 % afirmaram que seu relacionamento com os colegas de trabalho é ao menos regular. Ninguém considerou ter um relacionamento ruim ou péssimo com os colegas.

Seção 2 – Processos e normas de gestão

As questões de 11 a 16 visam avaliar a percepção dos funcionários sobre os processos de gestão de pessoas praticados na Coordenação Geral de Recursos Humanos, do Ministério dos Transportes, o conhecimento destes a cerca das normas, metas e dos resultados da implementação destes processos e normas, sejam eles positivos ou negativos.

Gráfico 11 – Percepção dos servidores sobre os processo de gestão de pessoas utilizadas no Ministério dos transportes.

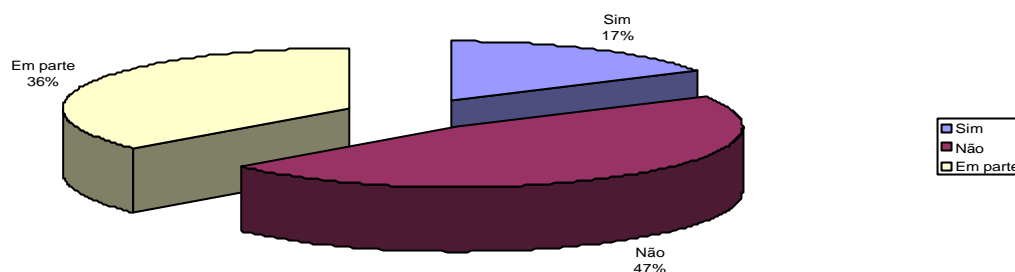
11. Os processos de gestão de pessoas utilizados no Ministério dos Transportes são em sua opinião:



O Gráfico 11 nos mostra um cenário de aceitação quanto aos processos, onde 42% afirmaram considerar os processos utilizados pela CGRH no Ministério são bons, contudo, 16% acreditam que os processos são ruins ou péssimos.

Gráfico 12 – Conhecimento das normas de gestão de pessoas utilizadas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério.

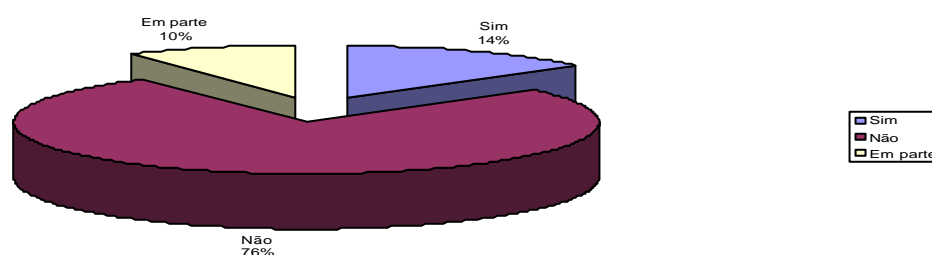
12. Você conhece as normas que regulamentam a gestão de pessoas utilizados pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do ministério?



Os resultados apresentados no Gráfico 12 nos mostram que apenas 17% da amostra de pesquisa informou conhecer as normas vigentes na Coordenação em que trabalham, 36% dos participantes da pesquisa afirmaram conhecer ao menos uma parte das normas.

Gráfico 13 – Conhecimento sobre resultados positivos ou negativos da gestão de pessoas da Coordenação.

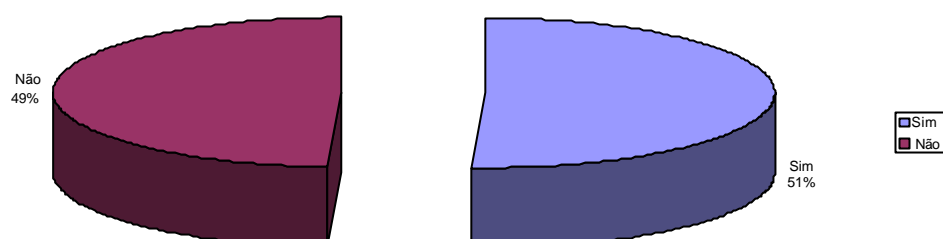
13. Você conhece algum incidente crítico de sucesso (ou insucessos) na gestão de pessoas da CGRH?



Entre os que responderam o questionário, 76% alegaram não conhecer qualquer incidente crítico de sucesso ou insucesso na implementação dos processos adotados pela Coordenação.

Gráfico 14 – Existência de metas nos setores.

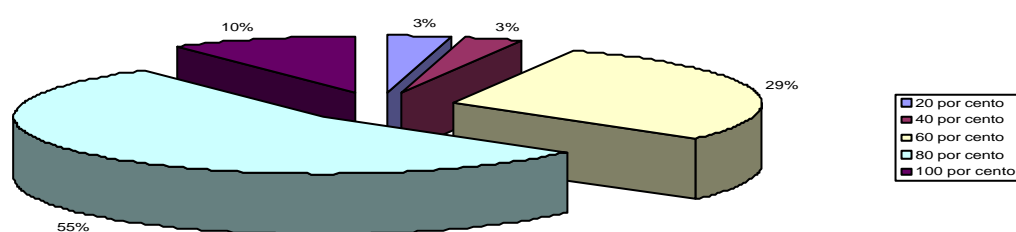
14. O seu setor, ou sua coordenação possui metas de desempenho estabelecidas?



Quanto à existência de metas por setor, tem-se quase uma paridade. O resultado foi 51 % para sim, existem metas e 49% para não.

Gráfico 14. a – Nível do atendimento de metas dos setores.

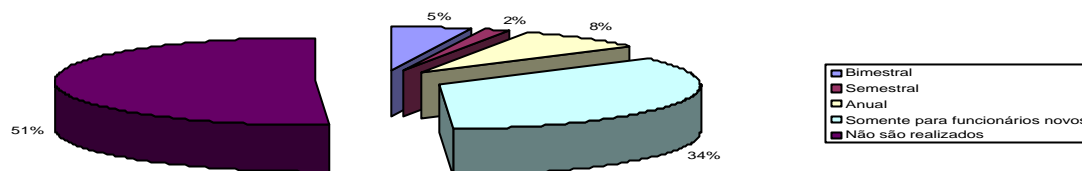
14.a. Em caso positivo, qual o nível de atendimento das metas?



Entre os que afirmaram que seus respectivos setores possuíam metas de desempenho, 10 % afirmaram que o setor atende totalmente as metas, 55% afirmaram atingir ao menos 80 % das metas do setor, 29 % afirmaram que o setor atende mais da metade das metas, 6% apontaram desempenho abaixo de 50% das metas estabelecidas.

Gráfico 15 – Frequência da aplicação de treinamento.

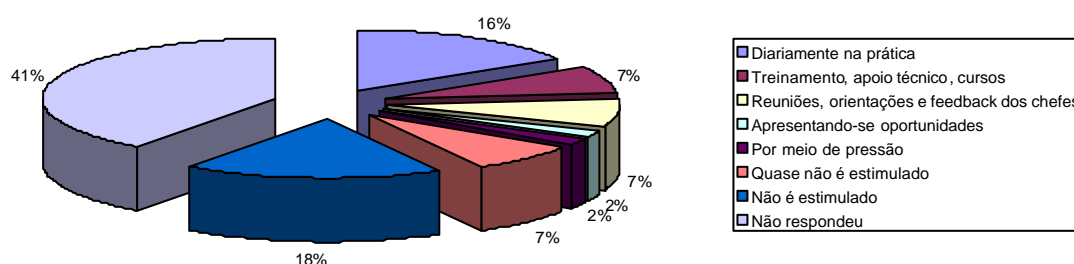
15. Frequência da aplicação de treinamento:



Quanto à frequência de treinamentos, 15% dos funcionários afirmaram que em seus setores são realizados treinamentos anuais, semestrais ou bimestrais. A divisão exata pode ser verificada no Gráfico 15. O Gráfico mostra ainda que 34 % dos participantes afirmaram que só é realizado treinamento para funcionários novo e 51 % alegaram não serem realizados treinamentos em seus respectivos setores.

Gráfico 16 – Estimulo ao aprendizado na Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes.

16. Como é estimulado o aprendizado na coordenação?



Quanto à cultura de socialização do conhecimento, 41% dos participantes não responderam sobre a forma que a Coordenação estimula o aprendizado, o motivo poderia ser

por não conhecerem as ações de estímulo ao aprendizado praticadas na coordenação, ou por não as considerarem como tal. O aprendizado na prática diária das funções foi apontado por 16% dos questionados como principal forma de estímulo ao aprendizado e desenvolvimento profissional.

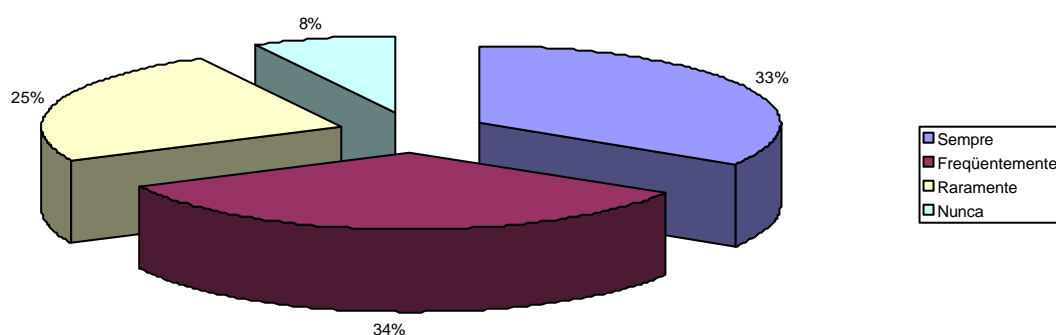
O resultado aponta ainda que 18% dos funcionários afirmam não haver estímulo ao aprendizado na CGRH.

Seção 3 – Liderança

As questões de 17 a 24 compõe o item liderança.

Gráfico 17 – Comprometimento com a promoção de melhoria do desempenho, estímulo a iniciativa e a inovação.

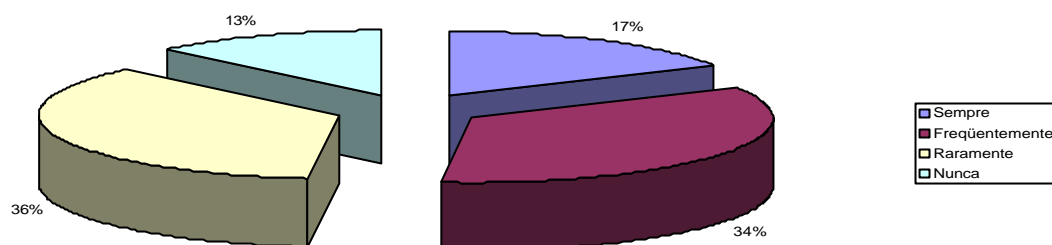
17. Envolvimento, comprometimento, promoção de melhoria do desempenho, estímulo a iniciativa e a inovação.



O resultado desta questão mostra que 67 % dos funcionários consideram que seus chefes se envolvem sempre ou frequentemente em levar a equipe a buscar inovação e melhorias contínuas. Dos demais, 25% afirmam que os chefes se envolvem ainda que raramente, e 8% afirmam que seus chefes nunca se interessam em estimular a busca por inovação.

Gráfico 18 – Incentivo à cultura de excelência, aos valores e diretrizes.

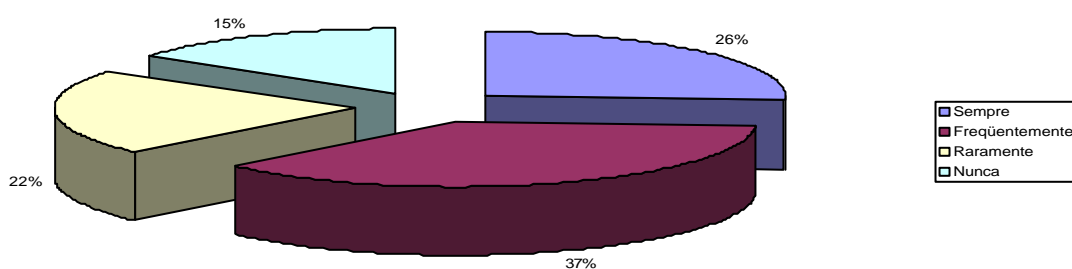
18. Incentivo a cultura de excelência, valores e diretrizes da organização



O gráfico 18 demonstra certo equilíbrio entre a parcela dos que disseram que seus chefes estimulam a excelência de frequentemente a sempre e entre os que afirmaram que seus chefes se preocupam com promoção de excelência raramente ou nunca.

Gráfico 19 – Participação dos chefes na análise crítica do desempenho da coordenação e busca por oportunidades futuras.

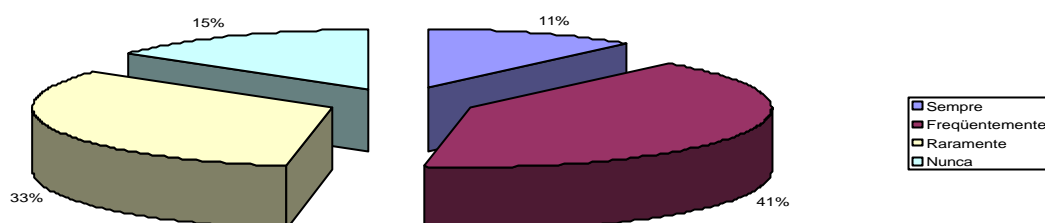
19. Participação na análise crítica do desempenho da organização e a busca de oportunidades futuras



Nesta questão é maior o número dos que apontaram participação do chefe sempre ou frequentemente: 63%.

Gráfico 20 – Frequência do controle das práticas de gestão.

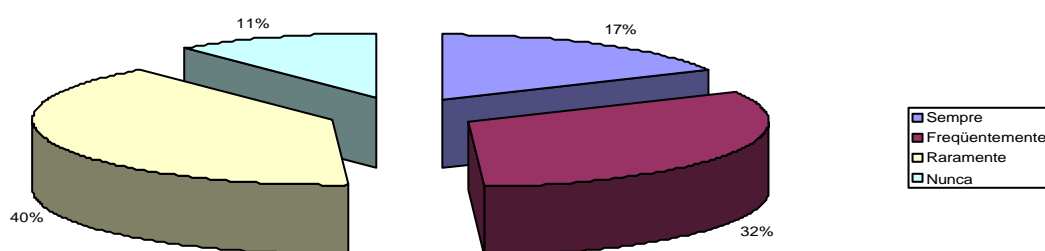
20. As práticas de gestão são controladas em relação aos padrões de trabalho estabelecidas



Outro quase equilíbrio é demonstrado nesta questão, onde 41% dos questionados apontaram freqüente participação dos chefes nos referentes a ações de controle, enquanto 33% apontaram participação rara dos chefes em mesmo assunto. Por fim, 11% afirmam que seus chefes estão sempre voltados para o tem controle e 15% dizem o oposto.

Gráfico 21 – Avaliação e melhoria nas práticas de gestão e padrões de trabalho.

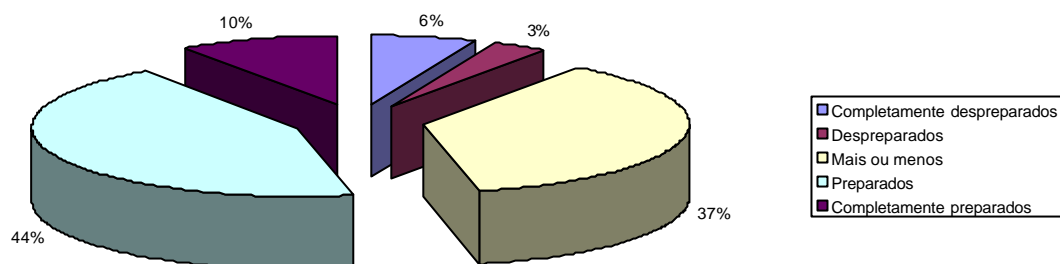
21. As práticas de gestão e os padrões de trabalho são avaliados e melhorados.



No que se refere às práticas de avaliação da gestão e dos padrões, a resposta de 49% foi freqüentemente ou sempre e 51% raramente ou nunca.

Gráfico 22 – Nível de preparação dos chefes para desempenhar as atividades pertinentes a sua função.

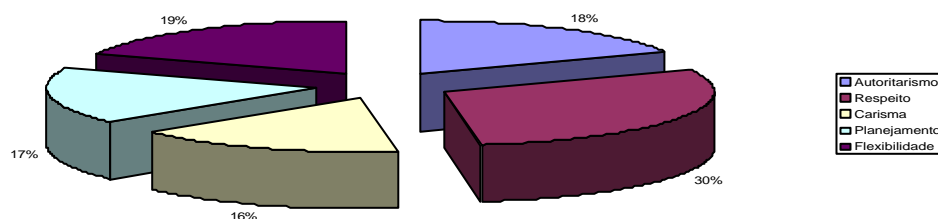
22. Os chefes e supervisores são preparados para trabalhar com pessoas e para entender os funcionários?



Avaliando o nível de preparo de seus superiores imediatos, 54% acreditam que seus chefes estão de preparados a muito preparados, outros 37% acham que este são mais ou menos preparados, 9% os descreve como despreparados ou completamente despreparados.

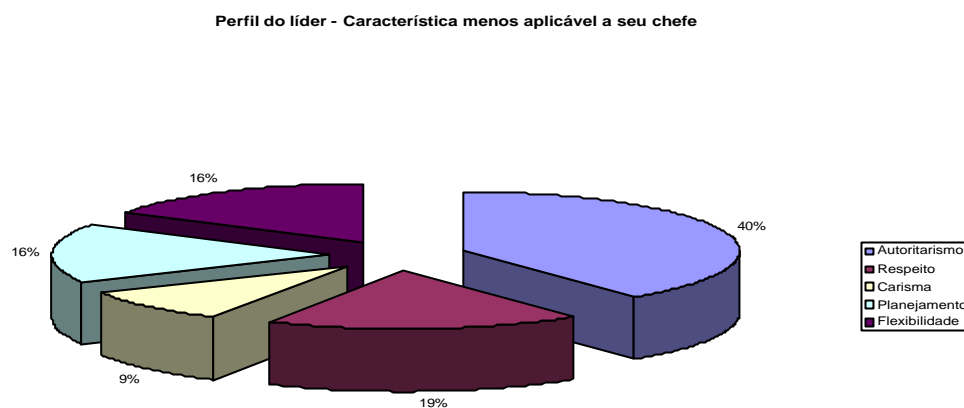
Gráfico 23. a – Principal característica da alta administração da CGRH.

Perfil do líder - Característica principal do seu chefe



Quando perguntados sobre a principal característica de seus chefes, os funcionários da CGRH responderam em primeiro lugar respeito (30% das respostas). Foram muito apontadas também flexibilidade e autoritarismo com respectivamente 19% e 18% das indicações. Planejamento e carisma foram muito citados como características secundárias dos chefes.

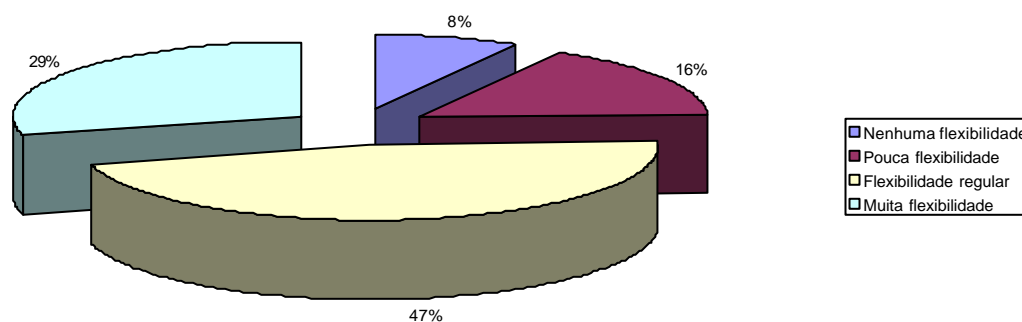
Gráfico 23. b – Característica menos aplicável à alta administração da CGRH.



Quando perguntados sobre que características menos se aplicam a seus chefes, autoritarismo foi a principal resposta (40% das respostas) . Em segundo lugar foi citado respeito (19%), seguido de planejamento e flexibilidade ambos com 16% das opiniões.

Gráfico 24 – Nível de flexibilidade de ação e decisão oferecidas aos funcionários da CGRH

24. Quanto à flexibilidade, que nível de liberdade de decisão e ação é oferecido aos funcionários ?



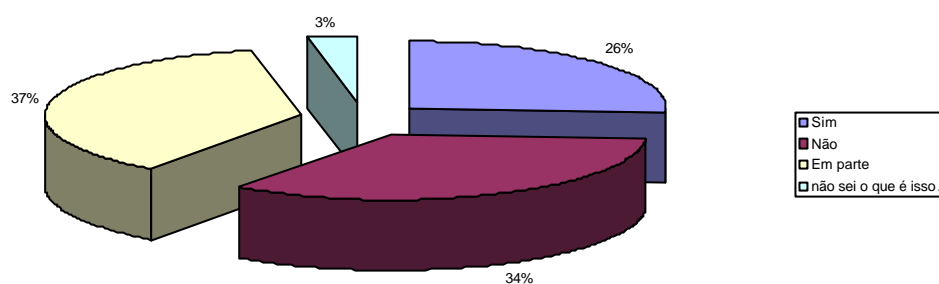
Dos funcionários da Coordenação, 8% afirmam não receber nenhuma flexibilidade, 16% afirmam que em seus setores existe pouca flexibilidade para agir e decidir, os demais afirmam encontrar em seus setores liberdade de ação e decisão total ou parcial.

Seção 4 – Motivação

Os itens desta questão avaliam as práticas aplicadas pela CRGH para motivar seus funcionários.

Gráfico 25 – Estresse na CGRH.

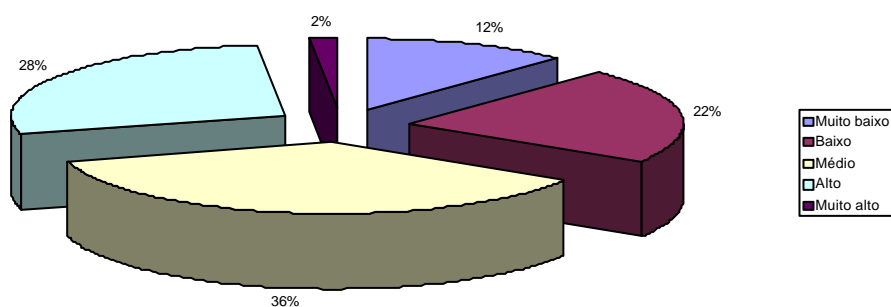
25. Atualmente sente-se estressado?



A questão 25 busca descobrir se os funcionários estão se sentindo estressados ou desconfortáveis com suas funções. Dos participantes da pesquisa 63% afirmam estar estressados ou parcialmente estressados, 34% afirmam não estarem estressados.

Gráfico 26 – Nível de motivação individual dos funcionários da CGRH

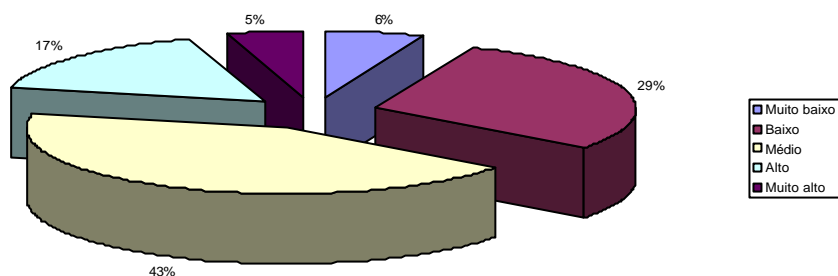
26. Atualmente qual seu nível de motivação?



No gráfico 26 vemos que 36% afirmam apresentar médio nível de motivação, 34% de baixo a muito baixo e 30% afirmam estar motivados ou muito motivados.

Gráfico 27 – Nível de motivação da equipe .

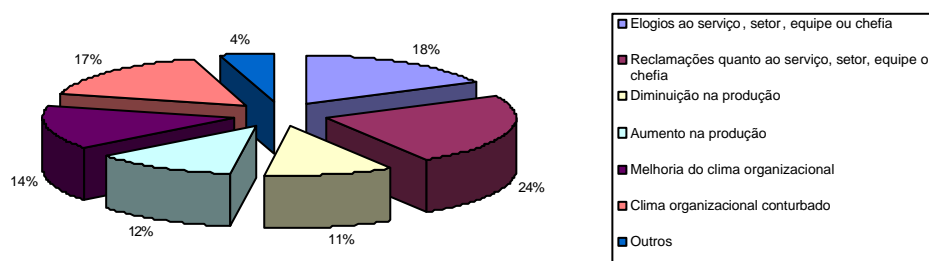
27. E como você avalia o nível de motivação da sua equipe?



No gráfico 27 temos um percentual de 43% que alegam que sua equipe apresenta médio nível de motivação, 35% de baixo a muito baixo e 22% afirmam que sua equipe está motivada ou muito motivada.

Gráfico 28 – Sinais do nível de motivação da equipe.

28. Quais os sinais desta situação ?

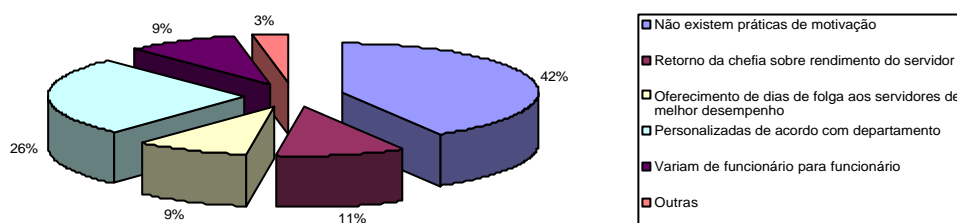


Quando convidados a apontar sinais que reflitam o nível de motivação de seu setor, os funcionários mencionaram: reclamações e elogios ao serviço, setor, equipe ou chefia com

respectivamente 24% e 18% das indicações, seguidos de clima organizacional conturbado com 17% das indicações.

Gráfico 29 – Práticas de motivação em andamento na CGRH

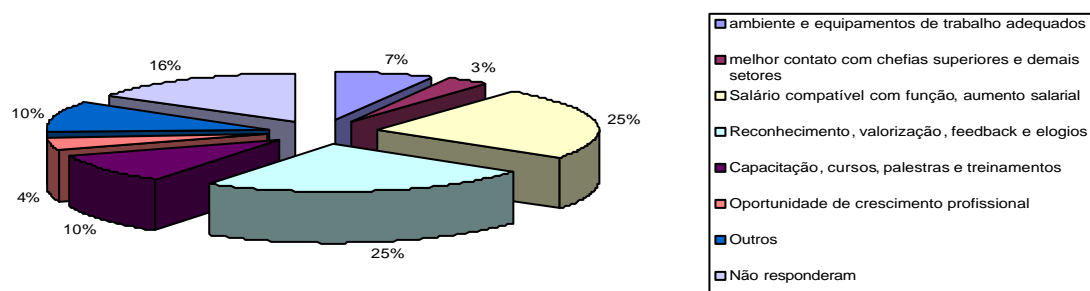
29. As práticas de motivação em andamento no CGRH são:



A questão 29 tinha por objetivo verificar o conhecimento e aprovação dos funcionários da CGRH à cerca das ações de motivação implementadas nesta coordenação. Entre os participantes da pesquisa 41 % afirmam não haver práticas de motivação na Coordenação, o que demonstra um baixo nível de conhecimento por parte dos colaboradores do *mix* motivacional oferecido pela CGRH.

Gráfico 30 – O que os funcionários precisam para sentir-se motivados.

30. O que você gostaria de receber como motivação?



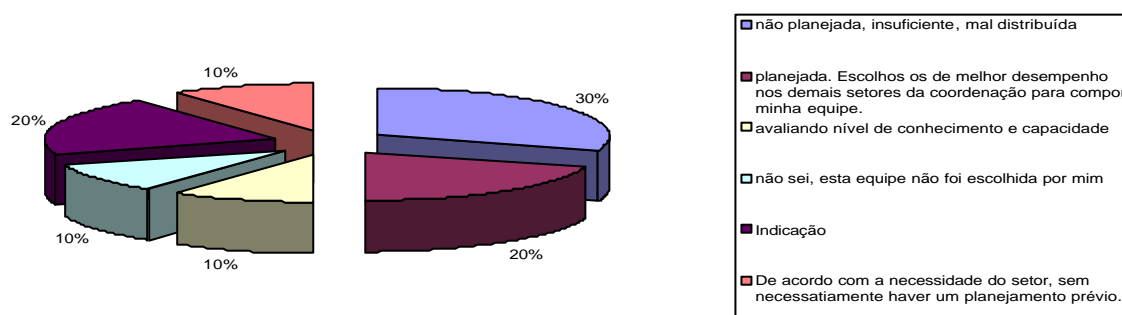
Nesta questão objetivou-se identificar necessidades motivacionais não supridas na força de trabalho. Reconhecimento e melhores salários empataram com 25% das indicações na preferência dos funcionários da Coordenação. Entre os participantes 16% não souberam ou não quiseram responder a este questionamento.

Seção 5 – Auto avaliação do estilo de gestão dos chefes, supervisores e coordenadores da CGRH

As questões desta seção pretendem que a alta administração realize uma leitura de seu próprio estilo, de seus métodos e dificuldades.

Gráfico 31 – Como ocorreu a seleção da equipe .

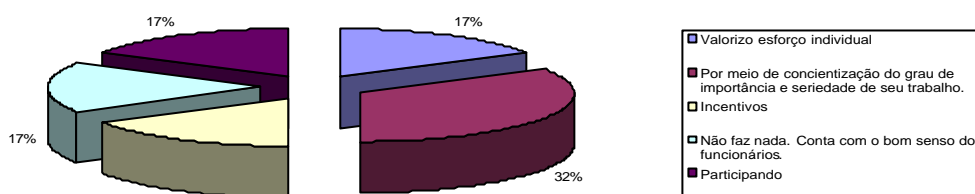
31. Como ocorreu a seleção dos membros que compõe a sua equipe ?
Existe um planejamento prévio?



Como resposta ao questionamento sobre como selecionou sua equipe, 30% dos ocupantes de cargo de chefia na CGRH afirmaram escolher de forma planejada seus colaboradores sendo que um terço destes que planejam, afirmaram buscar na Coordenação os melhores servidores, terceirizados e mesmo estagiários para compor sua equipe. Outros 30% afirmaram que alocação de mão-de-obra é não planejada e mal distribuída. Os demais chefes afirmaram contratar de acordo com a demanda, por indicação ou que a equipe não foi escolhida por eles.

Gráfico 32 – Como chefes direcionam suas equipes a atingir os objetivos na Coordenação.

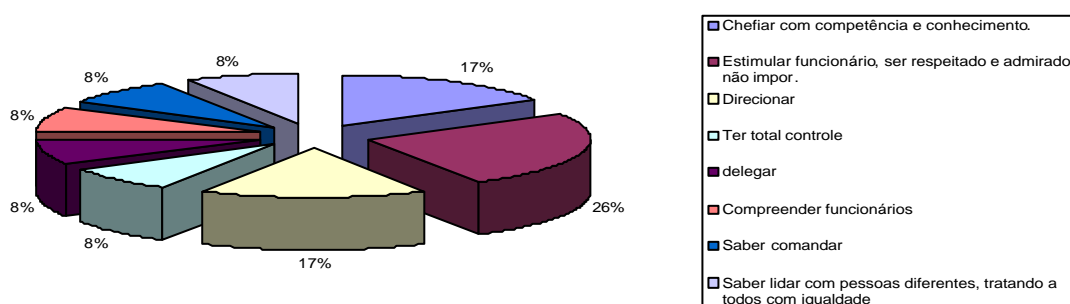
32. Como você direciona os funcionários a atingir os objetivos da coordenação?



Entre os chefes abordados, 32% alegam influenciar seus colaboradores a atingir as metas estabelecidas na Coordenação por meio de conscientização do grau de importância e seriedade de seu trabalho. Outras técnicas como incentivos e participação e envolvimento com a equipe também foram citadas. Cabe ressaltar que 17% dos chefes quando questionados afirmaram não fazer nada para estimular a equipe, contando apenas do bom senso desta.

Gráfico 33 – Concepção dos chefes da CGRH sobre liderança

33. O que seria liderança para você?

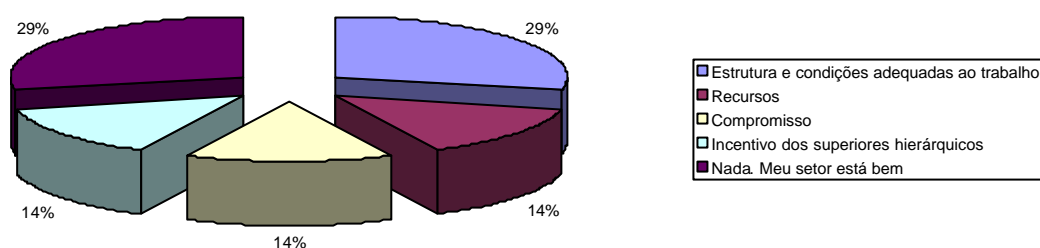


A 33ª questão da pesquisa teve por objetivo descobrir o que os gestores da CGRH entendem por liderança. Conforme gráfico 33, vemos que 26% dos gestores consideram que liderar é estimular

os funcionários. Competência e Conhecimento aparecem em segundo lugar, junto com direcionar a equipe, com 17% das indicações.

Gráfico 34 – Dificuldades no desempenho da função de gestor .

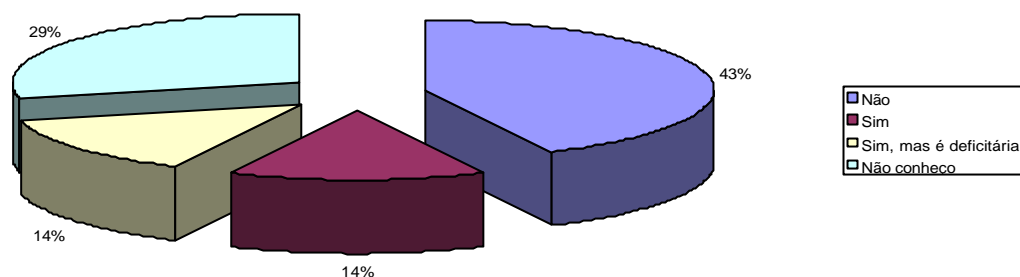
34. O que falta dentro da organização para que você possa melhor desenvolver suas funções enquanto chefe?



Como complicador da função de gerir pessoas na Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes foram citados a falta de estrutura e condições adequadas ao trabalho, com 29% das indicações, a falta de recursos, falta de compromisso da equipe e falta de apoio dos níveis hierarquicamente superiores. Todos com 14% das indicações cada, sendo que 29% dos gestores afirmaram encontrarem nenhum obstáculo ao desempenho eficiente de sua função.

Gráfico 35 – Conhecimento por parte dos chefes quanto à política de gestão do Ministério dos Transportes.

35. No Ministério dos Transportes existe uma política de gestão de pessoas ?

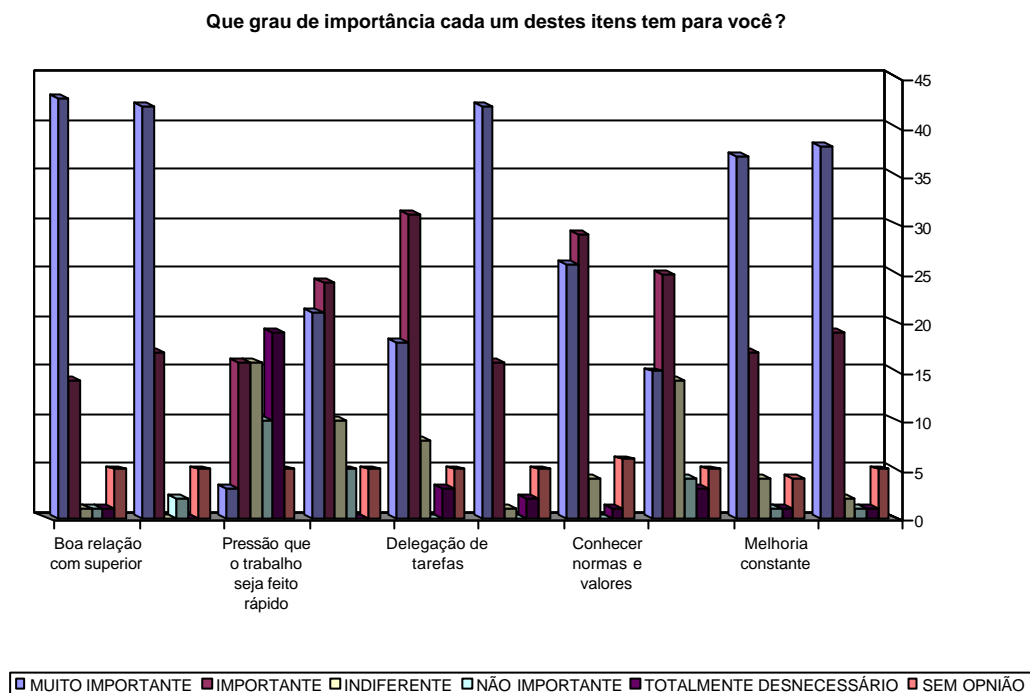


O gráfico 35 mostra a flagrante situação de desconhecimento da política de gestão de pessoas pelos gestores na CGRH, onde perguntados sobre a política de gestão de pessoas na Coordenação, 43% dos gestores afirmaram não existir uma política de gestão de pessoas, e 29% afirmaram que não sabem se existe ou não.

Seção 6 – Aspectos da gestão

Este item buscou avaliar outros elementos pertinentes ao tema gestão, onde o funcionário ou chefe atribui a cada prática gestão uma valoração a seu critério, variando de muito importante, importante, indiferente, não importante a totalmente desnecessário.

Gráfico 36 – Grau de importância dos aspectos de gestão avaliados pelos funcionários da CGRH



Como exposto no Gráfico 36, os elementos de gestão considerados pela equipe da CGRH participante da pesquisa como muito importante foram boa relação com o superior, primeiramente, e boa relação com colegas de trabalho.

Delegação de tarefas, e conhecer as normas e valores da CGRH foram as mais citadas como muito importantes.

Os resultados apontam que a equipe da CGRH se considera indiferentes a recompensas individuais. Achem ainda não importante relacionar as atividades com as habilidades das pessoas.

Pressão do chefe para que o trabalho seja feito rápido foi citada, como totalmente desnecessária.

8.2 Análise

A força de trabalho atualmente empregada na coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes como demonstrado na pesquisa é predominantemente jovem. Jovem na idade, visto a maioria ter menos de 30 anos. Jovens no Ministério em média

5 anos. Que tipos de implicação isto traz para a forma de gerir no Ministério? A princípio, pode-se atribuir esta presença maciça de jovens à contratação de terceirizados e estagiários em grande número que é realizada periodicamente, estes atualmente representam juntos mais de 50% da equipe da CGRH. Contratação que se dá para suprir um longo período sem realização de concursos no órgão.

O nível de formação é outra questão complicada, ainda que mais da metade da força de trabalho da CGRH possua nível superior completo ou esteja cursando, destes a maioria é bem jovem, tanto em idade como de Ministério, sem vínculo estatutário, o que muitas vezes significa funcionários de alta rotatividade, o restante da força de trabalho tem apenas formação média.

Por fim, o cenário que se encontra, é o servidor treinado, com mais de 10 anos de ministério, convivendo diariamente com o estagiário que entrou ontem, o estagiário não, cerca de 5 ou 10. É uma força de trabalho diferente que chega como estagiário ou terceirizado e vai ficando, é terceirizado, consegue um cargo de confiança, trazem certa dinamicidade ao órgão, mas em contra partida tem menos conhecimento das normas e valores que os mais antigos.

Gerir uma equipe tão heterogênea como esta requer preparo, planejamento e, sobretudo compreensão das diferenças.

Avaliada a força e trabalho, podemos criticar alguns aspectos da gestão na CGRH os gestores como aponta a pesquisa apresentam um nível de preocupação em alocar o funcionário em atividades compatíveis às suas habilidades. Esta pode ser apontada como uma forma de levar a equipe a atingir os objetivos da Coordenação, considerando, ainda os objetivos individuais dos funcionários.

Avaliando o relacionamento do funcionário com o setor em que trabalha, os processos, pessoas e ambiente físico, observa-se que os elementos de gestão considerados pela equipe da CGRH participante da pesquisa como muito importante foram boa relação com o superior,

primeiramente, e boa relação com colegas de trabalho. Com isso considera-se que a resposta positiva ao item de satisfação com o setor, mostrando que 81 % dos membros da Coordenação estão de satisfeitos a muito satisfeitos com o setor em que trabalham e 97% afirmam ter um relacionamento bom ou muito bom com sua equipe, representa um ponto positivo. Contudo no tocante à ambiente físico vemos que se fazem necessários, maiores investimentos em estrutura de modo a permitir melhor desempenho da equipe.

A gestão pública, como amplamente citada ao longo desta monografia, respaldada por Granjeiro e pelo Gespública, é bastante complexa, tem muitas peculiaridades, a impossibilidade de se criar práticas de gestão que não passe por aprovações superiores é uma delas.

O que mais falta na gestão de pessoas na CGRH, para os funcionários é reconhecimento e melhores salário. Esta queixa demonstra a expectativa dos funcionários quanto ao que Demo (2005, p. 7) chama de reciprocidade de interação.

Quanto ao comprometimento e participação ativa dos servidores, foi constatado que os servidores demonstraram amplo interesse na assunção de responsabilidade, considerando muito importante a delegação de tarefas e responsabilidades, considerando inclusive totalmente desnecessária a pressão de chefes para que o trabalho seja feito rápido. Conhecer as normas e valores da Coordenação foi também citado como muito importante, sendo necessário, para isso, a realização de ações de disseminação destes valores e normas, haja vista que apenas 17% da amostra de pesquisa informaram conhecer as normas vigentes na Coordenação.

Os servidores, na maioria, consideram os processos utilizados pela CGRH no Ministério bons, contudo existem estas críticas, com relação à remuneração, possibilidade de ascensão profissional e capacitação dentro da coordenação. Em relação aos cursos e palestras realizados no Ministério os servidores se queixam da dificuldade de acesso aos mesmos.

Outra dificuldade de acesso é observada por eles, quando se fala em oportunidades de desenvolvimento profissional na coordenação.

Outro fato curioso, na gestão da CGRH é que a maioria da equipe desta Coordenação se considera indiferentes a recompensas individuais, e acham ainda não importante relacionar as atividades com as habilidades das pessoas, lembrando que 20% dos que alegaram não trabalhar em suas áreas de formação afirmavam não pretender atuar.

A frequência da realização de treinamentos, na CGRH foi considerada deficitária, onde apenas 15% dos funcionários afirmaram que em seus setores são realizados treinamentos anuais, semestrais ou bimestrais e 51% afirmarem não haver qualquer treinamento. O treinamento realizado nos demais casos e realizado apenas na preparação e socialização de novos funcionários, sendo que em determinados setores, nem mesmo o novo funcionário tem este direito.

Falando mais detalhadamente da gestão do conhecimento na Coordenação, é patente o desconhecimento de grande parte da equipe de qualquer prática referente a este tipo de estímulo, e é considerada ainda por outra parte considerável da equipe como totalmente não estimulada. Entre os demais, as formas de estímulo de aprendizado mais citadas foram às relacionadas à prática diária das atividades, onde membros da equipe mais experientes partilham o conhecimento que possuem com os demais, outra forma de disseminação das informações na Coordenação citada, foi a realização de reuniões, orientações da chefia direta, retorno sobre desempenho individual e da equipe; além disso, salvo alguns cursos e palestras e treinamentos, onde o intervalo entre um e outro é longo; ações planejadas e padronizadas não foram citadas.

No que se refere ao papel do líder, a avaliação dos servidores é em maioria positiva. Cabe, contudo ressaltar que os extremos de opiniões nas questões se justificam porque a

pesquisa foi realizada em vários setores da Coordenação, logo, ao se interpretar os dados deve-se considerar esta distinção.

Então, conforme a pesquisa, cerca de 67 % dos setores possuem chefes que se envolvem sempre ou freqüentemente em levar a equipe a buscar inovação e melhorias contínuas. Na maior parte das vezes as tentativas de mudanças são modestas e discretas e mais uma vez citamos, demoradas, visto os processos legais aos que se submetem.

Os funcionários lembram a participação de seus chefes na busca à excelência e da participação destes na análise crítica do desempenho da coordenação e busca por oportunidades futuras, ressaltando novamente a divisão quase simétrica onde a porcentagem dos que afirmaram sempre foi muito semelhante dos que afirmaram que os chefes nunca participam, e idem ao caso dos que afirmaram freqüentemente e raramente. O equilíbrio se manteve no tocante a atuação do líder nas ações de controle e no que se refere às práticas de avaliação da gestão e dos padrões. Esta situação mostra uma Coordenação dividida, métodos dinâmicos e medidas de controle constante em alguns setores e uma situação de certo descaso em outros setores.

Outra situação de disparidade é o fato de que os elogios ao setor serviço ou chefia, indicados como principais sinais de que a motivação em alguns setores está alta, obtiveram porcentagem de indicação muito semelhante a dos fatores indicados como sinais de desmotivação, as reclamações.

Com relação ao nível de preparação dos chefes para desempenhar as atividades pertinentes a sua função, foi apontada pela equipe uma avaliação positiva sendo que mais da metade da equipe considera seu superior direto preparado ou muito preparado.

O respeito e flexibilidade foram apontados como principal característica dos gestores. Como características secundárias planejamento e carisma. Por último aparece autoritarismo. Acredita-se, com base no referencial apresentado nesta monografia que estas características

apontadas como principais e secundárias nos gestores da CGRH (planejamento, carisma, respeito, flexibilidade) são fundamentais a manutenção do respeito e credibilidade perante a equipe.

Com relação ao oferecimento de motivação a equipe, os gestores se encontram limitados, como defendido por Granjeiro. O gestor conta para apoiá-lo, com a Associação dos servidores do Ministério dos Transportes que através de convênios oferece cursos, oficinas, descontos em estabelecimentos da cidade e outros benefícios, contudo, a maioria dos servidores não aprecia estes benefícios preferindo outros ligados mais diretamente com o desempenho de suas funções.

Quanto à avaliação do próprio nível de motivação e do nível de motivação da equipe, dos participantes da pesquisa 63% afirmam estar estressados ou parcialmente estressados, temos ainda que 36% afirmam apresentar médio nível de motivação e 30% afirmam estar motivados ou muito motivados, temos ainda, um percentual de 43% que alegam que sua equipe apresenta médio nível de motivação, e 22% afirmam que sua equipe está motivada ou muito motivada. É necessário melhorar este quadro.

Ainda falando sobre meios de motivar a equipe, aproximadamente um terço dos gestores que participaram desta pesquisa alegam influenciar seus colaboradores a atingir as metas estabelecidas na Coordenação por meio de conscientização do grau de importância e seriedade de seu trabalho. É o que Granjeiro (1997, p. 271) denomina de sentido de missão do servidor. Outros chefes quando questionados afirmaram não fazer nada para estimular a equipe, contando apenas com o bom senso desta.

Os gestores da CGRH possuem bom entendimento do conceito de líder, lamentavelmente nem todos conforme aferido pela pesquisa, desempenham adequadamente as atividades correlatas às funções de liderança.

Sobre outras funções de liderança, alguns chefes na CGRH alegam possuir uma equipe planejada e preparada, contudo não se deve desconsiderar os 60% que reconheceram que dispõem de uma mão-de-obra deficitária, não planejada, escolhida por urgência do momento ou por indicação e existem ainda, os que “herdaram” suas equipes de chefias antigas.

Como complicador da função de gerir pessoas na Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes foram citados a falta de estrutura e condições adequadas ao trabalho, a falta de recursos, falta de compromisso da equipe e falta de apoio dos níveis hierarquicamente superiores. Nos questionários aplicados, foi patente o descontentamento dos gestores com estas questões, maior ainda o desagrado, frente à sensação de que não está no alcance deles modificar esta situação. Cabe ressaltar que houve os que afirmaram não encontrar qualquer obstáculo no desempenho eficiente de sua função, alegando ainda que seus setores estão muito bons.

Comentando, o que denominamos de flagrante situação de desconhecimento da política de gestão de pessoas pelos gestores na CGRH, visto que 43% dos gestores afirmaram não existir uma política de gestão de pessoas na Coordenação à qual pertencem, e 29% afirmaram que não sabem se existe ou não; mostra-se necessário empenho efetivo em “reciclar” os gestores, capacitando-os a conhecer e transmitir os valores e principais normas da CGRH, de modo a impulsionar o desenvolvimento, que vem discreto e incipiente.

Outra situação flagrante é a alegação de que apenas metade dos setores possui metas de desempenho. Sendo que entre os que afirmaram que seus respectivos setores possuíam metas de desempenho, apenas 10 % afirmaram que o setor atende totalmente as metas. E ainda, a desastrosa situação dos que apontam que seus setores apresentam desempenho abaixo de 50% das metas estabelecidas. À luz dos conhecimentos expostos na bibliografia reunida, considera-se que a busca por excelência precisa ser disseminada na Coordenação, visto, que já não basta, aos interesses institucionais que esta característica apresente apenas um valor

pessoal deste ou aquele chefe. É necessário que atendimento integral das metas e busca por melhoria constante sejam princípios que norteiem as ações nesta Coordenação.

Com isso, passa a não ser tão estranho o fato de que 76% dos participantes da pesquisa alegar não conhecer qualquer incidente crítico de sucesso ou insucesso na implementação dos processos adotados pela Coordenação. E ainda, os que apontaram conhecer um fator relevante, este fator era de insucesso, onde estes criticaram a falta de observação rígida aos critérios existentes para a contratação de terceirizados e a sempre complicada mudança de empresa de terceirização de serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como estabelecido a *priori*, objetivou-se nesta pesquisa estudar os elementos componentes da gestão de pessoas em um órgão da administração pública direta, para isso utilizando como campo de pesquisa a Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes. A mudança em um órgão tão complexo como este exige, um planejamento concreto. Verificou-se, ainda, como citado na pesquisa, a demanda por uma reformulação da política interna, e que o gestor precisará estar mais bem preparado para reagir à burocracia, a aprender a utilizar as ferramentas das quais dispõe. Bem, precisa aprender antes que existem tais ferramentas. Preparando-se, então, para os desafios do novo milênio. Afinal, já não estamos na época de Taylor, a padronização, a pressão e a obrigação de cumprir funções sem estímulo, foram viáveis em um passado – não tão distante – mas de implementação não recomendável atualmente.

Na presente pesquisa buscamos ainda, dar ensejo aos estudos que propõe reformulação da forma de gerir a *res pública*, pesquisas como a de GesPública, Drucker e Granjeiro, que acreditam em um serviço público empreendedor, que valoriza a melhoria constante e o trabalho com foco no cliente/cidadão.

Encontrou-se no campo de pesquisa gestores comprometidos com o desenvolvimento de seus setores e voltados para a valorização do funcionário enquanto cliente interno da organização. Ao longo da pesquisa observou-se uma movimentação em sentido de mudar a direção das práticas engessadas de gestão.

A excelência na máquina pública é muitas vezes negligenciada, porque não gera lucros e nem muitas possibilidades de rápida ascensão profissional. Contudo, as funções do Estado são vitais à milhões de pessoas por todo o país. A sociedade necessita de um serviço público eficiente e dinâmico. E vale lembrar que, tanto servidor, quanto gestor público são parte da sociedade.

A intenção deste estudo não é oferecer diagnóstico definitivo à situação enfrentada pela gestão pública brasileira, nem mesmo, propor soluções mágicas às principais entraves apontados pelos gestores públicos.

A pretensão principal é motivar maiores pesquisas e estudos, em sentido de buscar novas formas de gerir a máquina pública.

Como mencionado na análise, o serviço público, na figura da Coordenação Geral de RH do Ministério dos Transportes, vem avançando a passos discretos, e o aprofundamento nos estudos voltados ao desenvolvimento das organizações estatais é essencial para a elaboração, dos que serão os novos paradigmas da gestão pública.

O problema levantado no início deste trabalho foi: como os profissionais que gerenciam os recursos humanos no setor público agem para otimizar os processos de gestão de pessoal, induzindo-os à maior produtividade nos serviços?

Tínhamos como hipótese que as teorias da administração, aliadas às da gestão pública, possibilitam a otimização dos processos de gestão de pessoas. Ao longo dos estudos e pesquisas observamos a diferença de resultados e de qualidade de relacionamento apresentadas em setores de uma mesma coordenação. Mudança, esta causada, como explicitado nos dados da pesquisa, por estilos de direção diferenciados. Por métodos distintos de gestão da equipe, o que corrobora a idéia que tínhamos antes da pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBONI, Nério; TEIXEIRA, Rômulo dos Santos. O papel do líder frente ao processo de transformação organizacional. **In:** HÉKIS, Hélio Roberto; OLIVEIRA FILHO, Ary; [et al.] (coord.). **Gestão Empresarial: casos e resenhas.** [S. l.]: Conceito Editorial, [ca. 2007]. Disponível em: <[http:// books.google.com.br](http://books.google.com.br)> Acesso em 20 de abril de 2009.

BERTÓK, János; CADDY, Joanne; RUFFNER Michael. **Fazendo acontecer: Diretrizes de políticas voltadas à responsabilização e à transparência.** **In:** KONDO, Seiichi [et al.]. **Transparência e Responsabilização no Setor Público: fazendo acontecer.** Brasília: MP, SEGES, 2002. p. 60.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avaliação da gestão CGRH.** [entre 2000 e 2009]. Folheto 3.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009;** Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Título III, da organização do Estado, capítulo VII, da administração pública. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 15 de setembro de 2008.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em 15 de setembro de 2008.

BRINER, Bob. **Os métodos de administração de Jesus: Com 12 executivos, Ele criou a maior “empresa” do mundo.** São Paulo: Mundo Cristão, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 30.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Carlos Eduardo da. Os processos de gestão de pessoas. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/os_processos_de_gestao_de_pessoas/21325/>. Acesso em 27 de março de 2009 às 13h46.

DEL PE. **Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer.** [S. l.]: Qualitymark, [entre 2004 e 2009]. Disponível em: <[http:// books.google.com.br](http://books.google.com.br)> Acesso em 22 de abril de 2009 às 08h02.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ESCRUTÍNIO. **In:** FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar:** o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001, p. 283.

FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA. Diretoria da FACEB. Resolução nº01/2005; **Manual para trabalhos acadêmicos – FACEB dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da Faculdade Cenecista de Brasília.** 3. ed. rev. atual. Ceilândia, 2006.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evoluções e tendências da moderna administração de empresas. 5 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FREITAG, Bárbara. **Ética na administração pública.** **In:** Revista do servidor público, Brasília: Jan / Mar 2005, vol. 56, nº 1, p. 85 – 94.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, MacGraw-hill, 1991.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade Critérios de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em:<<http://fnq2008.livronline.com>>. Acesso em 03 de março de 2009.

GESTÃO de pessoas versus administração pública. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/gestao_de_pessoas_versus_administracao_publica/25643/>. Acesso em 30 de março de 2009 às 16h19.

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbson G. de. Org. **Administração Pública.** 2. ed. Brasília: VEST-CON, 1997.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Direito administrativo.** 11. ed. Brasília: VEST-CON, 1998.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KONDO, Seiichi [et al.]. **Transparência e Responsabilização no Setor Público:** fazendo acontecer. Brasília : MP, SEGES, 2002. 294 p.

LEMONS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na administração pública.** Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em

30 de março de 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cezar A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, John C. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MEIRELES, Ramiro de Campos. **A administração pública e o servidor público**. 2. ed. rev. atual. e ampl. Goiânia: AB, 2001.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Institucional. **Áreas de competência do Ministério dos Transportes**. Disponível em: < <http://intranet/crenca.asp> >. Acesso em 05 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Breve histórico**. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/>>. Acesso em 10 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Institucional. **Competência e estrutura**. Disponível em: < <http://www.transportes.gov.br/>>. Acesso em 10 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Institucional. **Missão dos Órgãos Vinculados**. Disponível em: < <http://intranet/MissaoPOrgaosVinc.asp> >. Acesso em 05 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Institucional. **Organograma**. Disponível em:<<http://www.transportes.gov.br/Estrutura/Dirigentes/Organograma.htm>>. Acesso em 05 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Organograma Secretaria Executiva**. Disponível em: <<http://intranet/organograma/ORG.%20SE.jpg>>. Acesso em 05 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Organograma SAAD**. Disponível em: < <http://intranet/organograma/ORG.%20SAAD.jpg> >. Acesso em 05 de março de 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Institucional. Portaria GM nº 399, de 14 de julho de 2004, aprova os anexos **Regimentos Internos: Regimento Interno do Ministério dos Transportes; Regimento Interno Secretaria Executiva; Regimento Interno Subsecretaria de Assuntos Administrativos**. Disponível em: < http://intranet/sis_guia_servidor/Arquivo/regimentoInterno.pdf >. Acesso em 05 de março de 2009.

PINHEIRO, Fabinton *et al.* **Liderança**. In: HÉKIS, Hélio Roberto *et al.* (coord.). **Gestão Empresarial: casos e resenhas**. [S. l.]: Conceito Editorial, [ca. 2007]. Disponível em: <[http:// books.google.com.br](http://books.google.com.br)> Acesso em 20 de abril de 2009.

Portal TCU. Sala de Imprensa. Matérias Institucionais. Outras matérias. Relatório Programa de Qualidade do Governo Federal. **Relatório PQGF: o TCU nos critérios Estratégias e Planos / Cidadãos e Sociedade / Pessoas**. Disponível em: <http://www2.tcu.gov.br/portal/page?_pageid=33,2324171&_dad=portal&_schema=portal>. Acesso em 10 de fevereiro de 2008.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos humanos na Administração pública**. [S. l.]: Escolar Editora, 1899. p. 17, 18.

SANTOS, Fernanda Marinela de Souza. Resumo: Direito Administrativo. Disponível em <www.resumosconcursis.hpg.com.br>. Acesso em 06 de fevereiro de 2007.

SOUSA, Luiz Gonzaga de. **Ética e moral**. In: SOUSA, Luiz Gonzaga de. **Ética e sociedade**. p. 125. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2006a/lgs-etic/1t.htm>>. Acesso em 21 de agosto de 2008.

SUN TZU. **A arte da guerra**. [S. l.]: Cultura brasileira; LCC publicações eletrônicas, 2004. Disponível em: <www.culturabrasil.pro.br/zip/artedaguerra.pdf>. Acesso em 19 de junho de 2009.

VAN MAANEM, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. **In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (coord). Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Índice cronológico da legislação aplicada ao serviço público**(MEIRELES, 2001, p.139-141).****Leis**

Nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990 – define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências.

Nº 8.429, de 2 junho de 1992 – dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, de cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional, e dá outras providências.

Nº 8.730, de 10 de novembro de 1993 – estabelece a obrigatoriedade da declaração de bens e rendas para o exercício de cargos, empregos e funções nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dá outras providências.

Nº 9.717, de 27 de novembro de 1998 – dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal, e dá outras providências.

Nº 9.783, de janeiro de 1999 – dispõe sobre a contribuição para o custeio da previdência social dos servidores públicos, ativos e inativos, e dos pensionistas dos Três Poderes da União, e dá outras providências.

Nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 – regula o processo administrativo no âmbito da Administração pública Federal.

Nº 9.801, de 14 de junho de 1999 – dispões sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesas, e dá outras providências.

Nº 9.873, de 23 de novembro de 1999 – estabelece prazo de prescrição para o exercício de ação punitiva pela Administração Pública Federal, direta e indireta, e dá outras providências.

Nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000 – disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

Decreto-lei

Nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, arts. 312/327 – dos crimes contra a Administração Pública.

Decretos

Nº 20.910, de 6 de janeiro de 1932 – regula a prescrição quinquenal.

Nº 785, de 27 de março de 1993 – dispõe sobre a publicidade da administração Pública Federal, direta e indireta, das sociedades controladas pela União, institui o sistema Integrado de Comunicação Social, e dá outras providências.

Nº 1.171, de 22 de junho de 1994 – aprova o Código de Ética Profissional do serviço público civil do Poder Executivo Federal.

Nº 1.480, de 3 de maio de 1995 – dispõe sobre os procedimentos a serem adotados em casos de paralisação dos serviços públicos federais, enquanto não regulado o disposto no art. 37, inciso VII, da Constituição.

Nº 1.658, de 5 de outubro de 1995 – dispõe sobre a realização de concursos públicos e nomeações para cargos de provimento efetivo, e dá outras providências.

Nº 2.027, de 11 de outubro de 1996 – dispõe sobre a nomeação para cargo ou emprego efetivo na Administração Pública Federal direta e indireta de servidor público civil aposentado ou servidor militar reformado ou reserva remunerada.

Nº 2.346, de 10 de outubro de 1997 – consolida normas de procedimentos a serem adotados pela Administração Pública Federal em razão de decisões judiciais, regulamenta os dispositivos legais que menciona, e dá outras providências.

Nº 3.151, de 23 de agosto de 1999 – disciplina a prática dos atos de extinção e de declaração de desnecessidade de cargos públicos, bem assim e dos atos de colocação em disponibilidade remunerada e de aproveitamento de servidores públicos em decorrência da extinção ou da reorganização de órgãos ou entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Nº 3.529, de 30 de junho de 2000 – dispõe sobre a publicação quadrimestral das remunerações dos cargos e empregos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Cabe registrar a submissão evidente da administração pública à Constituição Federal de 1988. Podendo ainda acrescentar o Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal e as seguintes leis e leis complementares:

Leis complementares

Nº 101, de 04 maio de 2000 - estabelece normas de finanças públicas voltadas pra a responsabilidade na gestão fiscal.

Nº 108, de 29 de maio de 2001 - dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.

Nº 109, de 29 de maio de 2001 - dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências.

Outras leis correlatas ao serviço público:

Nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 - dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 - regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Nº 8.745/93, de 9 de dezembro de 1993 - dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências.

APÊNDICE B – Estrutura organizacional do Ministério dos Transportes

Estrutura organizacional do Ministério dos Transportes (Decreto nº 4.721, 2003, cap. II, art. 2)		
Órgãos de assistência direta e imediata ao ministro de estado	Órgãos específicos singulares	Entidades vinculadas
<p>a) <u>Gabinete</u>;</p> <p>b) <u>Secretaria-executiva</u>:</p> <p>1) subsecretaria de assuntos administrativos; e</p> <p>2) subsecretaria de planejamento e orçamento;</p> <p>c) <u>consultoria jurídica</u>;</p>	<p>a) <u>Secretaria de política nacional de transportes</u>:</p> <p>1. Departamento de planejamento e avaliação da política de transportes;</p> <p>2. Departamento de outorgas; e</p> <p>3. Departamento de relações institucionais;</p>	<p>a) <u>Autarquias</u>:</p> <p>1. Departamento nacional de infraestrutura de transportes – DNIT;</p> <p>2. Agência nacional de transportes terrestres – ANTT;</p> <p>3. Agência nacional de transportes aquaviários – ANTAQ; e</p> <p>4. Departamento nacional de estradas de rodagem – DNER (em extinção);</p>
	<p>b) <u>Secretaria de gestão dos programas de transportes</u>:</p> <p>1. Departamento de programas de transportes terrestres;</p> <p>2. Departamento de programas de transportes aquaviários; e</p> <p>3. Departamento de desenvolvimento e logística;</p>	<p>b) <u>Empresas públicas</u>:</p> <p>1. Companhia de navegação do São Francisco S.A – FRANAVE (em processo de desestatização);</p> <p>2. Valec – engenharia, construções e ferrovias S.A (em processo de desestatização); e</p> <p>3. Empresa brasileira de planejamento de transportes – GEIPOT (em liquidação);</p>
	<p>c) <u>Secretaria de fomento para ações de transportes</u>:</p> <p>1. Departamento do fundo da marinha mercante; e</p> <p>2. Departamento do fundo nacional de infra-estrutura de transportes;</p>	<p>c) <u>Sociedades de economia mista</u>:</p> <p>1. Companhia docas do Ceará – CDC;</p> <p>2. Companhia das docas do estado da Bahia – CODEBA;</p> <p>3. Companhia docas do Espírito Santo – CODESA;</p> <p>4. Companhia docas do estado de São Paulo – CODESP;</p> <p>5. Companhia docas do Maranhão – CODOMAR;</p> <p>6. Companhia docas do Pará – CDP;</p> <p>7. Companhia docas do Rio Grande do Norte – CODERN;</p> <p>8. Companhia docas do Rio de Janeiro – CDRJ; e</p> <p>9. Rede Ferroviária Federal S.A - RFFSA (extinta).</p>

APÊNDICE C– Questionário aplicado na pesquisa de campo na CGRH do Ministério dos Transportes



PESQUISA DE CAMPO



Este questionário faz parte de uma pesquisa realizada junto à Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério dos Transportes, apresentada como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do Curso de Administração de Empresas com Ênfase em Marketing, da Faculdade Cenecista de Brasília, sob orientação do Professor MSc. Cesar Pereira Viana. Tendo em vista a exploração ainda incipiente do tema gestão de recursos humanos neste Ministério, realizamos esta pesquisa com a finalidade de avaliar a Gestão de Pessoas no Ministério dos Transportes, frente à legislação vigente considerando o papel dos gestores públicos. A influência de fatores como liderança, processo de gestão aos quais o indivíduo foi processado, fatores motivacionais, entre outros levam as organizações a considerar que a vantagem competitiva e a manutenção de níveis excelentes de prestação de serviço dependem, antes de tudo, dos funcionários que atuam nestas organizações.

Objetivamos neste instrumento de pesquisa, identificar os elementos relativos a percepção dos funcionários quantos as normas e processos existentes atualmente na CGRH. Solicita-se sua colaboração respondendo correta e francamente os itens que seguem. Os dados são confidenciais, estando resguardadas as pessoas.

DADOS PESSOAIS

1. Sexo: () Feminino () Masculino

2. Faixa etária:

() 18-30 anos	() 31-40 anos
() 41-50 anos	() acima de 50 anos

3. Escolaridade:
 - () 2º Grau completo
 - () Superior incompleto
 - () Superior completo
 - () Pós graduado

4. Cargo anterior:
 Servidor Aposentado
 Terceirizado
 Outros. Especificar: _____
5. Cargo atual:
 Servidor DAS
 Terceirizado
 Outros. Especificar: _____
6. Há quanto tempo trabalha no Ministério dos Transportes?
 menos de 1 ano de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos Mais de 10 anos.
7. Você atua em sua área de formação?
 Sim Não Em parte
- a. Em caso negativo, gostaria de atuar?
 Sim Não
8. O seu ambiente físico de trabalho está adequado para as atividades que você desenvolve?
 Sim Não Em parte
9. Como você se sente em relação a seu setor?
 Muito satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito Muito insatisfeito.
10. Como é seu relacionamento com os funcionários do seu setor de trabalho?
 Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim

PROCESSOS E NORMAS DE GESTÃO

11. Os processos de gestão de pessoas utilizados no Ministério dos Transportes são em sua opinião
 Ótimos Bons Regulares Ruins Péssimos
12. Você conhece as normas que regulamentam a gestão de pessoas utilizados pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do ministério?
 Sim Não Em parte
- a. Em caso positivo, quais? _____

13. Você conhece algum incidente crítico de sucesso (ou insucessos) na gestão de pessoas da CGRH?
 Sim Não Em parte
- a. Em caso positivo, qual (is)? _____

14. O seu setor, ou sua coordenação possui metas de desempenho estabelecidas?

Sim Não

a. Em caso positivo, qual o nível de atendimento das metas? Marque a que mais se aproxima

20% 40% 60% 80% 100%

15. Frequência da aplicação de treinamento:

Bimestral Semestral
 Anual Somente para funcionários novos
 Não são realizados

16. Como é estimulado o aprendizado na coordenação?

LIDERANÇA

17. A chefia se envolve pessoalmente, lidera demonstrando comprometimento, com a promoção de melhoria do desempenho da organização, estimula a iniciativa e a inovação.

Sempre frequentemente raramente nunca

18. A cultura de excelência, os valores e as diretrizes da organização são incentivados e consideram as expectativas das partes interessadas.

Sempre frequentemente raramente nunca

19. A chefia participa da análise crítica do desempenho da organização e a busca de oportunidades futuras para a organização.

Sempre frequentemente raramente nunca

20. As práticas de gestão são controladas em relação aos padrões de trabalho estabelecidas.

Sempre frequentemente raramente nunca

21. As práticas de gestão e os padrões de trabalho são avaliados e melhorados.

Sempre frequentemente raramente nunca

22. Os chefes e supervisores são preparados para trabalhar com pessoas e para entender os funcionários?

Completamente despreparados Despreparados
 Mais ou menos Preparados
 Completamente preparados

23. Atribua nota de 1 a 5 no itens abaixo, sendo 1 o atributo que menos tem a ver com sua chefia e 5 o atributo que melhor descreve sua chefia

Autoritarismo	<input type="checkbox"/>	Respeito	<input type="checkbox"/>
Carisma	<input type="checkbox"/>	Planejamento	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade	<input type="checkbox"/>		

24. Quanto à flexibilidade, que nível de liberdade de decisão e ação é oferecido aos funcionários?

- () Nenhuma flexibilidade () Pouca flexibilidade
 () Flexibilidade regular () Muita flexibilidade

MOTIVAÇÃO

25. Atualmente sente-se estressado?

- () Sim () Não () Em parte () não sei o que é isso.

26. Atualmente qual seu nível de motivação?

- () Muito baixo () baixo () médio () Alto () muito alto

27. E como você avalia o nível de motivação da sua equipe?

- () Muito baixo () baixo () médio () Alto () muito alto

28. Quais os sinais desta situação?

- () Elogios ao serviço, setor, equipe ou chefia
 () Reclamações quanto ao serviço, setor, equipe ou chefia
 () Diminuição na produção
 () Aumento na produção
 () Melhoria do clima organizacional
 () Clima organizacional conturbado
 () Outros: _____

29. As práticas de motivação em andamento no CGRH são:

- () Não existem práticas de motivação
 () Retorno da chefia sobre rendimento do servidor
 () Oferecimento de dias de folga aos servidores de melhor desempenho
 () Personalizadas de acordo com departamento
 () Variam de funcionário para funcionário
 () Outras: _____

30. O que você gostaria de receber como motivação?

OUTROS ASPECTOS

Responda as seguintes questões relacionando o grau de importância que cada uma representa para você.

1	2	3	4	5
MUITO IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	NÃO IMPORTANTE	TOTALMENTE DESNECESSÁRIO

	1	2	3	4	5
Uma boa relação com seu superior.					
Uma boa relação com os demais colegas de trabalho.					
Pressão dos superiores para que o trabalho seja feito rápido.					
Relacionar as atividades com as habilidades que cada funcionário tem.					
Delegação de tarefas					
Incentivo à equipe por parte da chefia direta					
Conhecimento das normas e valores					
Recompensas a desempenho individual					
Busca por melhoria constante					
Ferramentas necessárias ao serviço disponíveis e adequadas					

À CHEFIA

31. Como ocorreu a seleção dos membros que compõe a sua equipe? Existe um planejamento prévio?

32. Como você direciona os funcionários a atingir os objetivos da coordenação?

33. O que seria liderança para você?

34. O que falta dentro da organização para que você possa melhor desenvolver suas funções enquanto chefe?

35. No Ministério dos Transportes existe uma política de gestão de pessoas? Em caso positivo, como você a implementa?