

Liderança e motivação: aspectos relevantes nas organizações públicas

Caroline Penha e Silva Martins, Roberta Valéria Guedes

Resumo

O presente trabalho busca abordar a questão da liderança e motivação nas organizações públicas considerando o modelo gerencial que promoveu diversas mudanças nas estruturas administrativas e de cargos e salários nos últimos anos. O aumento das demandas sociais e a necessidade urgente de respostas gerenciais e tecnológicas exigem profissionais cada vez mais capacitados e comprometidos. Nessa lógica, tem-se a questão motivacional e a construção de equipes por meio de lideranças. A liderança se dá por meio do reconhecimento de seus subordinados, ganhando assim confiabilidade e um grau mais elevado na posição dentro de um determinado órgão. Com isso, a motivação do funcionário torna-se um componente aliado para o melhor desempenho da organização. Para alcançar os objetivos definidos nesse artigo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre motivação, liderança e organizações públicas. Também foi realizada análise documental e legislativa sobre aspectos relacionados às organizações públicas.

Palavras-Chave: Motivação. Liderança. Organizações públicas.

Abstract

This paper seeks to address the issue of leadership and motivation in public organizations considering the management model that promoted several changes in administrative structures and positions and salaries in recent years. The rise of social demands and the urgent need for managerial and technological responses increasingly require professionals trained and committed. In this logic, there is the question motivating and building teams through leadership. The leadership is through the recognition of their subordinates, thus gaining reliability and a higher level position within a given organ. With this, employee motivation becomes a component ally for the best performance of organization. To achieve the objectives defined in this article was a literature review on motivation, leadership and public organizations. Was also conducted documentary analysis and legislative aspects related to public organizations.

Keywords: Motivation. Leadership. Public organizations.

1 Introdução

O setor público tem vivido diversas mudanças nos últimos anos e que repercutiram de maneira significativa na área de gestão de pessoas. Essas transformações estão intimamente relacionadas com a busca do equilíbrio fiscal e as demandas cada vez mais complexas por

parte da sociedade e tem exigido uma atuação efetiva do setor público em todos os níveis federal, estadual e municipal. (GABARDO, 2012)

Por sua vez, o Estado tem agregado atribuições associadas a aspectos tecnológicos e científicos e a viabilização de condições competitivas para empresas com um acompanhamento permanente da dinâmica de mercados que envolvem a oferta de serviços ao cidadão com padrão de excelência, o aumento de investimento em infraestrutura, e a proteção ao meio ambiente, entre muitas outras, e que tem exigido um novo modelo institucional. Para fazer frente a essa realidade, o setor público precisa contar com o seu ativo mais importante que é o capital humano que é determinante na a capacidade de realização e inovação do setor público.

Nesse contexto, tem-se buscado uma administração moderna e flexível, com maior eficiência gerencial, melhor relação custo-benefício e concentração nas atividades estratégicas da organização. Além do mais, permite o acompanhamento das mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que orientam para a remuneração vinculada a resultados, a contratação de mão-de-obra qualificada e o cliente como centro das atenções.

Outro ponto que merece destaque sobre essa questão é o fato de que o processo da administração de recursos humanos, orientados para a gerência, objetivando encontrar soluções inovadoras para gestão da tecnologia e do aumento da qualidade. O Estado brasileiro, como a sua administração não ficaram imunes aos acontecimentos ocorridos no cenário mundial e esse fato pode ser percebido com as diversas mudanças no contexto da gestão de pessoas. Nesse cenário de mutações a gestão por competências mostra-se como instrumento de eficácia organizacional, associada à articulação de aspectos humanos e sociais dos trabalhadores e vinculação de processos individuais e coletivos com vistas ao aumento da eficiência e efetividade da administração pública. (LINS, 2012)

Para alcançar os objetivos definidos no presente trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica sobre motivação, liderança e organizações públicas. Também foi realizada análise documental e legislativa sobre aspectos relacionados a organizações públicas e sua relação com o princípio da eficiência previsto na EC 19. A abordagem foi qualitativa com vistas à apreensão mais efetiva da realidade analisada.

2 Desenvolvimento

As organizações contemporâneas têm combatido a estruturas burocráticas rígidas, e buscado um modelo mais flexível, numa integração de rede e associada a tecnologia da informação. Nesse modelo, a liderança tem se voltado para a resolução de problemas e conflitos. Esses aspectos repercutiram no modelo institucional de flexibilização da estrutura burocrática.

A partir da burocracia flexível, foi possível o entendimento de governança corporativa com a reformulação dos fundamentos burocráticos nas organizações. Portanto, a governança aparece para a correção de disfunções na estrutura das organizações. Assim, segundo

Medeiros (2004), o modelo burocrático é, em última análise, um mecanismo institucional de governança para gerir as estruturas da organização.

O contexto organizacional exigiu uma releitura estratégica com uma análise crítica e permanente do ambiente em que está inserida com leituras de cenários e verificação de forças ambientais a partir dos aspectos político-legal, econômico, tecnológico, social ou global. A releitura da gestão pública por meio de uma visa estratégica associada à busca de competência trouxe a implementação de estratégias com foco em resultados exigindo ajustes funcionais às organizacionais, que repercutiram significativamente na gestão de pessoas tanto no que concerne a competências individuais como coletivas. (PORTER, 1986).

A moderna gestão organizacional tem exigido o desenvolvimento de competências individuais associadas ao desempenho estratégico das organizações. Portanto, o foco é nas competências coletivas, onde os processos de interação determinam os produtos e serviços. Nessa perspectiva, organizações têm priorizado as competências coletivas como estratégicas na gestão dos recursos humanos e na geração de vantagem competitiva.

A gestão de pessoas tem sido reconhecida como fundamental e estratégica no sistema produtivo em razão da mudança de cenários com modificação de perspectivas e com alta mobilidade e que exigem dos profissionais uma formação permanente atrelada a uma intencionalidade estratégica.

Nesta lógica de modernização do serviço público, foram criadas carreiras com cargos de especialistas, analistas e técnicos tendo por foco as atividades finalísticas e, cargos para analistas e técnicos para as áreas técnicas e administrativas específicas para as demandas do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) bem como a Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais. A política de recursos humanos do Governo tem sido marcada pela realização de concursos públicos para recompor dos quadros e estruturação de novos planos de carreiras e de cargos, com a valorização da capacitação e da avaliação de desempenho e criação de instrumentos de desenvolvimento profissional e sistema meritocrático com bases estruturantes.

A finalidade última do aparelho estatal é servir ao público, de forma satisfatória, pautada sempre em requisitos mínimos que demonstrem e garantam controle de qualidade bem como o princípio de eficiência tratado na Constituição Brasileira de 1988 em seu parágrafo terceiro do artigo 37 e confirmado com a Emenda Constitucional 19 que modificou os princípios e normas da administração pública dos servidores e dos agentes políticos no que diz respeito ao controle de despesas e finanças públicas.

Nesse contexto do princípio de eficiência, é que se insere o processo de terceirização é a garantia da efetividade na gestão de pessoas esta diretamente relacionada a forma com que é gerido o capital humano, e a coerência estratégica e seu vínculo com a geração de valor organizacional e societário. No caso específico da gestão pública brasileira, é possível perceber um direcionamento de esforços financeiros e técnicos para ações de gestão de pessoas a partir de capacitação e desenvolvimento de lideranças. Outro aspecto que pode ser percebido na gestão estratégica de pessoas é a utilização mais ampla de ferramentas

baseadas em competências com foco em atendimento de metas esses elementos trouxeram uma alteração substantiva no modelo institucional de gestão de pessoas.

Percebeu-se, claramente, nesse estudo que a gestão de pessoas tem se voltado para o desempenho com foco em metas e resultados e esse fato se deve em parte pela Emenda Constitucional 19/98 que reforçou a visão do planejamento estratégico para as organizações públicas, bem como da avaliação do desempenho.

Por isso, a gestão pública se voltou para a maximização de resultados com o uso de informações qualitativas e quantitativas por meio de indicadores de desempenhos, onde é aferida a atuação profissional individual do servidor e sua interação com equipes para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Nesse processo, duas variáveis são importantíssimas: a liderança e a motivação.

Segundo Penteado (1981), a liderança se concretiza por meio de colaboradores que, por meio de uma liderança, busca alcançar finalidades específicas. De acordo com esse autor é preciso uma Chefia e colaboradores. As organizações e os diversos setores da sociedade precisam de pessoas com capacidade de liderança para tomada de decisões. É importante destacar que o líder não precisa ocupar posições de autoridade formal nas organizações.

Num grande número de casos, a liderança informal legitima a autoridade formal. É o que acontece quando um indivíduo é escolhido pelo voto para ocupar uma posição de poder. A capacidade de coordenar com sucesso envolve tanto a autoridade formal que o cargo empresta ao ocupante quanto às qualidades pessoais que o transformam num líder informal junto aos comandados (PENTEADO, 1981).

Dentre os motivos que levam as pessoas a serem lideradas e que dão a força necessária para que o líder influencie o comportamento de seus comandados, destaca-se a personalidade, a identidade de interesses com os liderados, e o seu poder de coerção. Para Max Weber três motivos levariam o líder a ser obedecido: a tradição, o carisma, e a burocracia (WEBER, 1972).

A autoridade baseada nos costumes é fundada na ordem social e de suas prerrogativas. É também conhecida como autoridade tradicional, entende-se que determinada pessoa obedece porque herdou essa característica das gerações anteriores. Um exemplo são as famílias patriarcais que tem por característica a autoridade paterna e essa deve ser obedecida a todo custo.

A liderança burocrática é exercida em decorrência da ocupação de determinado cargo e não dos indivíduos em si, e esse poder está diretamente vinculado a um poder superior. É importante destacar que a autoridade formal pode variar de organização para organização e de sociedade para sociedade, dependendo da forma de organização da sociedade e das tradições. Outro fator determinante na questão da autoridade é a competência técnica, pois através do domínio de determinado conhecimento a pessoa se habilita a gerenciar outras. A competência técnica se limita aquele campo da atuação profissional do indivíduo; ela não

é suficiente para habilitar um gerente à posição de comando e a competência técnica é inversamente proporcional à posição dos indivíduos na empresa (WEBER, 1972).

A capacidade de influenciar pessoas pode ser em decorrência das relações pessoais daquele que influencia. Essa influência se dá por conhecer pessoas importantes na organização ou por compreensão da estrutura de poder da organização, fazendo o uso estratégico desses conhecimentos.

Na literatura sobre liderança, um dos aspectos em que existe a quase unanimidade dos autores é a questão das qualidades pessoais de um líder. Dentre estas qualidades, está a capacidade de influenciar de um líder que se dá em decorrência de uma proximidade afetiva, por sua vez, se dá quando existe a combinação de um problema grupal com uma proposta individual de resolução de problema. Portanto, quando os subordinados enxergam naquele líder a possibilidade real de resolver um problema que os afeta. Outra característica que se encontra nas lideranças é o desejo de comandar, ou seja, o desejo de perseguir, ocupar e exercer o poder, sendo que o indivíduo que tem esses desejos desenvolverá ações específicas, objetivando alcançá-los (PENTEADO, 1981).

A liderança deve ser compreendida como um conjunto de práticas e de ações nos diversos níveis organizacionais que repercutem na cultura de excelência e no desempenho da organização, definindo identidade e sustentação para o processo de planejamento estratégico. O exercício da liderança implica na mobilização de líderes na representação e gerenciamento da construção de cenários (BENNIS, 2001).

Cabe, ainda, à liderança, a promoção da gestão das pessoas e dos processos, partindo das necessidades dos clientes e da sociedade em que a organização está inserida, tendo em vista as estratégias elaboradas a partir das informações e conhecimentos necessários.

Dentre os traços de personalidade de uma liderança tem-se: autoconfiança, tolerância com frustrações, iniciativa nas relações pessoais e situações sociais, senso de identidade pessoal, capacidade de auto-avaliação, capacidade de assumir as conseqüências das próprias decisões e ações, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, inteligência (BENNIS; SPREITZEN, 2001).

Sobre as habilidades pessoais do líder, é importante dizer que elas são características que o líder adquire ou desenvolve por meio de experiência e observação da experiência de outros. Dentre essas habilidades, tem-se: formação de uma equipe para ocupar o escalão imediato; capacidade de expressão; isenção de ânimo na análise e tratamento dos problemas; aplicação de reprimendas em particular e elogios em público; separação entre a vida social e profissional; estabelecimento e manutenção de relações pessoais eficazes; aptidão para o comando (vontade de administrar).

No caso das lideranças mais autocráticas, existe mais o uso da autoridade formal e de seus instrumentos, suprindo assim a influência e a participação dos subordinados no processo decisório. Na liderança democrática, existe uma relativa participação dos subordinados, no processo de decisão ou de uso de autoridade por parte do dirigente. Na liderança de caráter

mais liberal o gerente ou líder transfere sua autoridade para os subordinados, dando-lhes o poder de tomar decisões que os afetem e que afetem o próprio gerente (BENNIS ; SPREITZEN, 2001).

Na liderança situacional os estilos de liderança se adaptam a determinadas situações ou circunstâncias. Um líder eficaz numa situação não será automaticamente em outra, e o estilo que dá certo em um caso poderá ser um fracasso em outro. A liderança está diretamente relacionada com o compartilhamento de poder dado por um administrador a outras pessoas, permitindo assim que haja uma compreensão clara da responsabilidade e da função de cada indivíduo. Portanto, as responsabilidades da função definem o trabalho que as pessoas precisam para alcançar objetivos determinados. Um administrador poderá atingir resultados mais satisfatórios quando as pessoas que trabalham para ele sabem o que precisam para alcançar os objetivos (PENTEADO, 1981).

Além da necessidade das pessoas saberem o que devem fazer, é necessário saber o porquê estão fazendo determinada tarefa. Entender o que se está fazendo e estabelecer correlação entre as responsabilidades e as funções, metas e objetivos do seu departamento e da empresa torna o funcionário mais comprometido e interessado, pois sabe exatamente os universos em que está inserido o seu trabalho.

A ausência da vinculação das responsabilidades com as tarefas termina por gerar pouca ou nenhuma idéia da contribuição das atividades que uma pessoa presta em sua organização (BENNIS; SPREITZEN, 2001).

Além da conscientização no que diz respeito à realização de determinada tarefa é importante também que se enfatize a necessidade do cumprimento de determinada tarefa, pois se corre o risco da pessoa terminar procurando fazer aquilo que lhe dá mais prazer, desviando-se do objetivo da empresa. Percebe-se que o simples fato de a pessoa ter consciência da importância de determinada tarefa não implica que ela realizará essa tarefa, é preciso insistir para que a tarefa seja realizada e com a consciência da realização da mesma (PENTEADO, 1981).

Num primeiro momento, essas posições podem parecer meio absurdas, mas com o sucesso da empresa e com a percepção que o indivíduo tiver desse sucesso ele de alguma forma está diretamente relacionado, terminará por gerar orgulho e satisfação e a consciência de dever cumprido.

A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a dedicação com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados. De acordo com Gonçalves (2003, p. 08), motivação: “É o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordens fisiológicas, intelectuais ou afetivas, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

A motivação está intimamente ligada ao que poderia denominar como uma boa comunicação inicial. As ações motivacionais devem ser trabalhadas, no dia-a-dia

organizacional, como uma continuidade do que fora implementado no início do processo seletivo. Sem perder a idéia passada inicialmente, os novos colaboradores não devem sentir-se como mais um a fazer parte da equipe, mas sim como um que fará toda a diferença no que tange os resultados almejados pela empresa. (CHIAVENATO, 2005)

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou *stress*) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Segundo Motta (1991):

os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...). A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Outra visão que parece adequada para o estudo da motivação no trabalho é a que define o "contrato psicológico". Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. Segundo Buono (1992):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas:

Até que ponto as *expectativas das pessoas* sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as *expectativas da organização* em relação ao que ela irá dar e receber; e

- Supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é *efetivamente intercambiado* (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinações variadas dessas coisas).

A motivação intrínseca para da premissa que a motivação é oriunda da energia interior de cada pessoa. A motivação deve ser considerada como uma força propulsora que tem as suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, que a satisfação ou insatisfação que pode oferecer fazem parte integrante de sentimentos diretamente acessíveis somente a

quem os experimenta. Nisto, reside a grande dificuldade do estudo direto do fenômeno motivacional, não se consegue contar com testes que avaliem o percentual de motivação a cada diferente tarefa. Se as teorias cognitivas, consideram o homem como um ser racional tendo consciência dos próprios desejos, bem como conhecendo a sua capacidade de satisfazê-lo, as teorias dos instintos e impulsos sugerem que essa clarividência nem sempre seja a principal característica do desencadeamento do comportamento motivacional.

Para Lorenz (2003), o ato instintivo só ocorrerá quando forem preenchidas duas condições: a existência de um estado interno de carência que precipitará a conduta de busca de um esquema produtos, complementar à carência, em muitos casos existentes no meio ambiente. Utilizando a linguagem da própria teoria do instinto o ato instintivo se dá quando a necessidade encontra o objeto específico do meio ambiente representado pelo esquema produtor. Um dos conceitos mais freqüentes encontrados no campo das teorias que privilegiam os instintos é o dos impulsos. Esse termo é utilizado para designar um tipo de energia interior que leva os seres a ação. Os impulsos são considerados como os representantes daquelas formas de comportamento por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Trata-se, portanto de um conceito fundamental na psicologia da motivação, pois o grande alvo de estudo diz respeito ao processo interno que fornece energia ao comportamento. Os objetivos motivacionais ou fatores de satisfação passam, assim para segundo plano. No caso de transferência do conceito de instintos para a satisfação motivacional torna-se viável abandonar a postura que considera a motivação como um fenômeno genérico e inespecífico. (LORENZ, 2003)

Outra teoria que enfoca a motivação interior é a freudiana fundada no aparelho psíquico, denominada de conteúdo psíquico, que é constituído por acontecimentos vividos que ficaram retidos no psiquismo de cada um. Estes conteúdos estão impregnados de valorizações afetivas, positivas ou negativas. Cabe-lhes orientar a percepção que se tem no mundo, portanto, as emoções são consideradas cruciais na determinação da orientação comportamental de cada pessoa.

Para Lorenz (2003), existem três pontos de partida diferentes que tem a propriedade de dar origem ao comportamento humano. É justo concluir que não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez, em decorrência desse fato a motivação humana assim adquiriu diferentes interpretações. Na teoria do condicionamento, o principal objetivo era o de conseguir a modificação do comportamento por meio das técnicas de condicionamento, não mostrando grande complexidade.

Em termos do comportamento, alguns estudos da linha comportamental propuseram que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande valor para determinar um desempenho satisfatório. Esses estudos advertem que se deva evitar ao máximo a utilização de conseqüências negativas. A fundamentação teórica dos comportamentalistas deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento. Quando se fala em motivação, a metodologia mais adequada de pesquisa é aquela que analisa o ser humano vivendo e interagindo com o seu habitat natural. No caso comportamentalista da motivação, tem-se a representação do típico enfoque no qual se

defende o determinismo no estudo da conduta de cada pessoa, negando, a liberdade humana. Portanto, o comportamento humano representa simples respostas aos estímulos ambientais, não existindo lugar para se pensar em automotivação. (LORENZ, 2003)

A inadequação na terminologia para referir-se a motivação e condicionamento talvez explique o uso dos termos para exprimir qualitativamente aspectos diferentes. Esse uso indiscriminado do conceito de condicionamento e motivação termina por originar uma dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento humano. Uma segunda teoria é a Lei do Efeito onde a personalidade deve ser entendida como fruto da aprendizagem que é o processo por meio do qual as respostas comportamentais corretas passam a fazer parte daquilo que os experimentalistas chamam de repertório psíquico.

Basicamente dois são os conceitos importantes para a compreensão do comportamento humano da escola behaviorista ou comportamental. O primeiro é aquele que define o estímulo como qualquer modificação que venha a ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente e a segunda é a resposta, entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos existentes no meio ambiente. Esses estímulos tem o poder de modificar o comportamento do indivíduo fazendo-o buscar adaptar-se as variações ocorridas fora dele. (LORENZ, 2003)

Entendido dentro do referencial behaviorista, o homem também não apresentará nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado e isso por meio de uma variável que esteja fora dele. Todo comportamento foi apreendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade. Assim cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofreu e as reações que emitiu para adaptar-se as variáveis ambientais que foi submetido. No condicionamento operante apregoado por Skinner tem-se o conceito de recompensa proposto por Tondike e fundamenta-se em dois elementos-chaves: o reforço positivo e o reforço negativo, elementos estes que considera como capazes de estruturar ou de extinguir determinados tipos de comportamento. (LORENZ, 2003)

Como decorrência desses experimentos, surge um novo conceito de aprendizagem. Segundo esse conceito os animais vão armazenando na sua memória que é o repertório psíquico aqueles eventos condicionados a conseqüências agradáveis. Haverá uma evocação dos comportamentos recompensados positivamente para repeti-los mais adiante quando a situação que se apresenta retratar as circunstâncias que levaram ao prêmio. Portanto existe o entendimento que as pessoas também sejam levadas a comportar-se de maneira previamente planejada, basta que se manipulem os reforçadores positivos e negativos aos quais estarão submetidas. A utilização de métodos que tomam por base as teorias do reforço é discutível especialmente com base em uma perspectiva ética da condição de trabalho. Essas apreciações críticas são importantes e apontam para certos cuidados que as organizações devem ter antes de optar por programas que tenham como principal fonte de inspiração tais diretrizes behavioristas. (LORENZ, 2003)

3 Considerações finais

O maior desafio para as organizações públicas é criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento. As redes fazem isso ligam pessoas a pessoas e pessoas a dados. Elas permitem que a informação que antes fluía ao longo das hierarquias, circule diretamente entre todos. Informação passou a ser sinônimo de poder, que pode apressar muito o processo o processo.

As chamadas organizações do conhecimento apresentam algumas características comuns. Uma dessas características se destaca fortemente: fazem uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação correio eletrônico, Intranet, redes internas de telefonia e de comunicação de dados, dentre muitas outras. Seu modelo de gestão inclui, obrigatoriamente, um número reduzido de níveis hierárquicos e utiliza sempre, independentemente da sua configuração de organograma, o trabalho interfuncional (times, células, grupos de trabalho e de solução de problemas).

Um lugar satisfatório para se trabalhar é aquele onde há confiança nas pessoas para quem se trabalha e tem orgulho do que se faz essa definição não se refere a organizações com políticas ou práticas específicas ou, ainda, com um bom pacote de benefícios, mas implica na qualidade de seus relacionamentos. Ou seja, o ambiente de trabalho tem que estar composto de três tipos de relacionamentos interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários. Entre os tipos de relacionamentos citados, o mais importante e fundamental é o que está centrado no funcionário e na direção da empresa. Para que este tipo de relacionamento tenha sucesso, o ingrediente essencial é a confiança.

A direção da empresa deve ter credibilidade junto aos funcionários, apresentado uma capacidade em lidar com conflitos. A confiança envolve respeito e os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como seres humanos e que fazem a diferença. Parte disso advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles e do seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho. Embora a confiança na relação empregado-direção da empresa seja considerado o elemento mais importante na criação de um ambiente bom para se trabalhar, é preciso prestar atenção na relação do empregado com seu próprio trabalho.

As pessoas desenvolvem a sua auto-estima quando sentem que seu trabalho tem um significado especial. E, para se sentirem assim, os empregados precisam acreditar que fazem a diferença e devem ter um senso de propriedade em relação ao produto ou serviço que realizam. Além disso, precisam perceber que estes têm algum significado para outros, ressaltando que uma das formas que os executivos da empresa podem cultivar essa atitude é ajudando os empregados a enxergar como suas tarefas se encaixam no contexto da organização e como os clientes usam os produtos. O último fator que afeta a qualidade do ambiente de trabalho, é a camaradagem que representa, a forma como cada funcionário se relaciona com o outro no trabalho.

As pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações pessoais com os colegas. O companheirismo pode ter um grande impacto na cooperação entre os funcionários.

4 Referências

ALVES-MAZZOTTI, Judith, e GEEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo, Pioneira, 2ª ed., 1999.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BENNIS, Warren; SPREITZEN, Gretchen; M.CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança: uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade**. São Paulo: Futura, 2001.

BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, E. C., **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

GABARDO, E. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 2002.

LINS, João; ROSA, Rosana; AULER, Marina. Quarta edição Estudo Nacional de Gestão de Pessoas no Setor Público – 2011. http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/estudo-gestao-pessoas-setor-publico-2011.pdf. Acesso: 2 ago. 2012.

LORENZ, K.M. Índices de avaliação para programas de treinamento de recursos humanos. **Tecnologia Educacional**, pp.15-21. 2003

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, P. H. R. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, SP, 2004. **Anais....** Atibaia, SP, 2004.

MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996.

MORAES, Glauco Costa de. Meritocracia no Serviço Público. **Revista Brasileira de Inteligência.** Brasília: Abin, v. 2, n. 3, set. 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1991

PENTEADO, Whitaker J. R. **Técnica de Chefia e Liderança.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7a ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva , 2002.

WEBER, Max. A ciência como vocação. In: WEBER, Max. **Ciência e política, duas vocações.** São Paulo : Cultrix, 1972.