

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RIDAMAR SOARES DE ARAÚJO SANTOS**

**COMO A ALTERNÂNCIA DE PODER INFLUENCIA OS FATORES DE  
MOTIVAÇÃO DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

**São João del-Rei**

**2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RIDAMAR SOARES DE ARAÚJO SANTOS**

**COMO A ALTERNÂNCIA DE PODER INFLUENCIA OS FATORES DE  
MOTIVAÇÃO DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Daniela Almeida Raposo Torres.

**São João del-Rei**

**2018**

**RIDAMAR SOARES DE ARAÚJO SANTOS**

**COMO A ALTERNÂNCIA DE PODER INFLUENCIA OS FATORES DE  
MOTIVAÇÃO DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA EM DE SETEMBRO DE 2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Daniela Almeida Raposo Torres

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aline Cristina da Cruz

**São João del-Rei**

**2018**

**Uma oração:**

Nossa Senhora Aparecida: “Me cubra com o seu manto Sagrado”.

Amém!

Dedico aos meus filhos, Emílio e Anna, com todo amor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, a Nosso Senhor Jesus Cristo, a Nossa Senhora Aparecida, aos Orixás, ao meu anjo guardião, aos mentores espirituais, aos eras, seres de luz, que tanta alegria nos traz.

Aos meus filhos, que amo tanto.

Aos meus sobrinhos, Luiza e Marcel, pelo préstimo do computador, e, assim, ser possível finalizar meu trabalho.

A minha orientadora Daniela Almeida Raposo Torres, meus agradecimentos, com todo carinho.

A Universidade Federal de São João del-Rei.

A toda equipe do curso de especialização em gestão pública, pela contribuição em minha formação.

Aos meus amigos Poliana Elisa Lemos e Fernando Geraldo, amigos do dia a dia de trabalho, mais que amigos, irmãos de luta.

A Renata Lessa da Silva, pela dica dos livros da Faculdade de Direito de Sete Lagoas

## RESUMO

No Brasil a forma de governo é uma democracia, em que a alternância de poder é requisito essencial à prática democrática. A cada eleição, um novo poder de comando assume e uma nova estrutura organizacional é implementada na Administração Pública, de acordo com as propostas de campanha pela qual o governante foi eleito. O ambiente organizacional público é local que se desenvolve as atividades de trabalho que garantirão o bem-estar da sociedade. O objetivo deste estudo é demonstrar que as novas estruturas organizacionais, implementadas a cada novo governo, influenciam no comportamento das organizações públicas. Foi utilizada a pesquisa qualitativa, buscando informações em livros, artigos, revistas eletrônicas, artigos publicados em congressos, sites, dentre outros. Este estudo aborda o comportamento organizacional, o fator motivação e o fenômeno da liderança no setor público e, como a alternância de poder impacta os fatores motivacionais do servidor. Os gestores buscam por efetividade na Administração pública, prestar serviços que atendam às necessidades da população, de forma eficiente e eficaz e, assim promover o desenvolvimento social. No entanto, a alternância de comando no setor público provoca mudanças que modifica o comportamento da organização. O gestor deve estar atento a esses comportamentos e, a partir de diagnósticos, buscar soluções para obter melhores resultados. Após análise da bibliografia pesquisada, observou-se a necessidade de haver mais discussões relativas ao tema, e assim buscar um caminho para solucionar os problemas, específicos, comportamentais das organizações públicas.

**Palavras-chaves:** Alternância de poder; Comportamento organizacional; Motivação; Liderança; Administração Pública.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	12
3. REFERENCIAL TEORICO.....	13
3.1 Comportamento organizacional das organizações públicas .....	13
3.2 Motivação e Liderança no Sistema Público .....	19
3.2.1 Motivação .....	19
3.2.2 Liderança .....	20
3.3 O impacto da alternância de poder sobre fatores comportamentais e motivacionais.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30



## 1 INTRODUÇÃO

A democracia traz como princípio fundamental a alternância de poder. A cada eleição, um novo poder de comando assume e, uma nova estrutura organizacional é implementada na Administração Pública, de acordo com as propostas de campanha pela qual o governante foi eleito. O ambiente organizacional público é o local no qual são desenvolvidas as atividades de trabalho, que garantirão o bem-estar da sociedade. Esse ambiente é composto por uma estrutura física, uma estrutura organizacional e recursos humanos.

O cenário político, econômico e social na década de setenta era de profunda crise fiscal, dificuldade para financiamentos, sentimento de desânimo da população, que já não suportava tantos impostos. A globalização trazia inovações tecnológicas, que enfraquecia o controle dos governos sobre fluxos financeiros e comerciais. O poder do governo diminuía e, as demandas da sociedade aumentavam.

Era necessário repensar o aparelho do estado e o modelo de gestão burocrático, ou seja, substituir por um modelo que possibilitasse flexibilidade para a estrutura administrativa das organizações públicas, com foco no cidadão e excelência administrativa. Assim, a partir de 1995, é implementada a reforma administrativa, e em 1998 a revisão do marco legal, de 04 de junho de 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, resultando na adoção do princípio da Eficiência, de acordo com Castro (2006 pág.3),

“O maior êxito da reforma administrativa se deu na revisão do marco legal, especialmente com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Ela estabeleceu a adoção do Princípio da Eficiência na Administração Pública brasileira e possibilitou a adoção de inúmeras inovações na seara pública” (CASTRO 2006 pág.3).

Apesar da constituição federal de 1988 reconhecer em seu artigo 74, inciso II, a diferença entre eficiência, eficácia e efetividade, ao tratar o princípio da eficiência, não fez referência à eficácia e efetividade dos serviços públicos.

“É viável ou mesmo desejável um Estado eficiente, mas que não seja eficaz nem efetivo?” (CASTRO 2006 pág.8).

Faz-se necessário, para uma melhor compreensão do trabalho, a conceituação dos termos de eficiência, eficácia e efetividade. Devido a relação dos termos com o comportamento dos servidores na organização. Especificamente, o termo efetividade, que possui relevância na área da Administração Pública.

Nesse sentido, Idalberto Chiavenato (2010), define os fenômenos da eficiência e eficácia, no contexto administrativo,

“À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO 2010 pág 70).

Segundo Castro (2006) contemporaneamente passou-se a utilizar o termo efetividade, na área pública, o qual avalia os resultados de uma ação, e se ela traz benefício à população. A efetividade é mais abrangente que a eficácia, uma vez que esta indica se o objetivo foi alcançado, e a efetividade se o objetivo trouxe melhorias para a população visada.

A partir do século XX, com a mudança de um modelo de gestão burocrático para um modelo gerencial tornou-se necessário repensar o comportamento organizacional como forma de aumentar a eficiência e eficácia das organizações públicas.

Robbins (2009) define comportamento organizacional como um campo de estudo que busca compreender os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional, observando seus comportamentos, e como estes impactam sobre o comportamento das organizações, e, assim obter a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional é um estudo sistemático fundamentado em evidências de pesquisas, realizadas através de análises ordenadas de coletas de dados, controlados, medidos e interpretados de forma racionalmente criteriosa que buscam compreender melhor o indivíduo, sua relação intrapessoal e suas relações interpessoais.

Os fatores motivacionais e o fenômeno da liderança impactam no comportamento organizacional. É fato que um servidor motivado produz mais, torna o ambiente mais saudável. Porém, motivar um servidor, no âmbito do setor público, é uma das tarefas mais desafiadoras para os gestores. Os problemas a serem enfrentados são muitos, desde recursos limitados, excesso de processos, estrutura organizacional deficiente, falta de treinamentos, formalismos exagerados, culturas clientelistas, reformas administrativas, conflito de interesses, excesso de hierarquia, comunicação insuficiente, relação atribuições/salário não correspondente a valorização profissional, etc.

As organizações públicas são formadas basicamente por uma estrutura física, uma estrutura organizacional e recursos humanos. No decorrer deste trabalho, o recurso humano e seu comportamento nas organizações públicas será objeto de análise, assim como o impacto que as mudanças de governo causam no clima organizacional. O chefe do executivo é um agente

político, portanto eleito para defender programas para o qual foi aprovado em campanha eleitoral. Os programas de governo usualmente provocam mudanças estruturais na Administração Pública e influenciam o comportamento organizacional. Compreender o indivíduo, seus sentimentos e suas emoções, como ele age nas mais diversas situações do seu dia-a-dia, estando sozinho ou quando em grupos ou equipes, é extremamente importante para buscar melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da organização.

O ser humano é complexo em suas relações, não existe princípios universais que explicam o comportamento organizacional, neste sentido Robbins (2006 pág.10).

“Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos” frase de um pesquisador de comportamento, segundo o autor. Os seres humanos são complexos, como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. (ROBBINS 2006 pág 10).

As mudanças impactam no comportamento do servidor público, o administrador público deve buscar a compreensão do indivíduo e os fatores que o motivam a alcançar os objetivos.

(JUNQUILHO 2010) ao gestor público cabe a percepção quanto aos efeitos que essas mudanças provocam no comportamento dos servidores públicos, compreender suas necessidades, e buscar aproximar os objetivos individuais dos trabalhadores aos da instituição pública.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar como a alternância de poder influencia o comportamento de uma organização pública. Ademais, busca-se compreender os fatores motivacionais e o fenômeno da liderança. Evidenciar que um estudo sistemático do comportamento organizacional é importante diagnóstico para tomadas de decisões, que visem um melhor resultado organizacional. Por fim, demonstrar que as mudanças provocam resistências, sendo indispensável aos administradores utilizarem dos conceitos de comportamento organizacional, e assim, desta forma, buscar soluções eficazes.

A metodologia utilizada nesta monografia foi de referência bibliográfica, e a pesquisa utilizada foi a qualitativa, exploratória no sentido de compreender determinados comportamentos.

Este trabalho se justifica, por estimular outras pesquisas relacionadas ao assunto possam ser criadas. Colaborando com mais clareza para as questões que envolvem o comportamento em uma organização pública frente as mudanças constantes de lideranças. Ademais, através desta ação fornecer meios que incentivem um estudo sistemático de comportamento nos órgãos públicos.

Sendo assim essa pesquisa está dividida nos seguintes seções: I – Comportamento das organizações públicas; II – Motivação e liderança no setor público; III – Impacto da alternância de poder sobre a questão do comportamento e da motivação na Administração Pública. Considerações finais.

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta monografia trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que estuda os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, conforme conceitua Godoy (1995, p. 21): “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidos em diversos ambientes. ”

Neves (1996) conceitua pesquisa qualitativa como sendo um conjunto de várias técnicas interpretativas que buscam a descrever e identificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem como objetivo compreender e esclarecer o sentido dos fenômenos no mundo social

Em relação aos objetivos desta pesquisa podem ser considerados de natureza exploratória conforme argumenta Gil (1991), "a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória porque busca conhecer o problema com o objetivo de torná-lo compreensível ou a construir uma probabilidade."

De revisão bibliográfica, elaborada a partir de materiais já publicados. (SILVA e MENESES 2005).

Como fontes de pesquisa foram utilizados livros, revistas eletrônicas, artigos científicos, artigos publicados em congressos, leis, *sites* de governo federal, monografias, diversos sites que tratavam do assunto.

Para analisar o tema foram realizadas constantes buscas de fontes, uma vez que são poucas às discussões relativas ao estudo proposto. Portanto, foi necessária uma grande coleta de material, com objetivo de extrair frações do conteúdo estudado.

### **3. REFERENCIAL TEORICO**

#### **3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Este capítulo busca apresentar a literatura sobre temas relacionados ao comportamento organizacional no setor público. Em seguida, apontam-se os fatores de motivação e liderança contextualizados no âmbito da Administração Pública. Finalmente, procura-se explicar como a alternância de poder impacta no comportamento da organização, indivíduos, grupos, mas diretamente nos fatores motivacionais.

Robbins (2009) define comportamento organizacional como um campo de estudo que busca compreender os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional. Observando seus comportamentos, e como estes impactam sobre o comportamento das organizações, para assim buscar alcançar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento humano extremamente sensível à certas características que existem nas organizações e no seu ambiente. Sensível às mentalidades existentes em cada organização, suas estruturas, aos fundamentos adotados para as operações e decisões, ao contexto ambiental, aos processos internos, ao capital intelectual envolvido. Sensível a inúmeras variáveis, é sensível, principalmente, as pessoas que participam da organização. (CHIAVENATO 2010).

Bergue (2012) descreve comportamento organizacional como um campo de estudo que tem por finalidade a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Desta forma, comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudo que busca prever, explicar, compreender e transformar o comportamento do indivíduo no contexto das organizações. (WAGENER III e HOLLENBECK 2006 pág. 6).

Nesse sentido, Robbins diz que somos “todos” estudiosos do comportamento humano, aprendemos a observar e compreender desde sempre,

“Todos nós somos estudantes do comportamento. Desde a mais tenra idade, observamos as ações das outras pessoas e tentamos interpretar o que vemos. Mesmo que nunca tenha se dado conta disto, você foi um “leitor” de pessoas por toda a sua vida. Você observa o que as outras pessoas fazem e tenta compreender o porquê de seu comportamento. Além disso, você tenta prever o que elas fariam sobre determinadas circunstâncias. (ROBBINS 2009 pág. 7).

De acordo com Robbins (2009), as análises comportamentais avaliadas casualmente, ou por senso comum, podem induzir a erros de previsão. Quando a análise intuitiva é substituída por uma abordagem sistêmica, que consiste em uma apuração de fatos e relacionamentos, exame de relacionamentos, estudo de causa e efeito, de fundamentação científica, embasada em evidências, as conclusões tornam-se mais eficazes.

Assim para Robbins (2009), não significa que o aprendizado não sistemático seja inválido, uma vez que diversas conclusões, embasadas por pesquisas, confirmam o senso comum. Entretanto, existem evidências em pesquisas que contrariam este mesmo senso comum., estimulando indivíduos a irem além de suas visões intuitivas sobre comportamento. A busca melhor explicação e previsão de comportamento por meio de análises sistemáticas de coleta de dados, sob condições controladas, medidos e interpretados de forma razoavelmente criteriosa.

O estudo sistemático substitui a intuição, aquela “sensação” sobre o que faço o que faço” e “o que move as demais pessoas” (ROBBINS 2009, pág.8)

Desta forma, algumas áreas de estudo contribuem para uma melhor compreensão do indivíduo, da organização e de suas inter-relações. Assim, Bergue (2012) separa em três níveis a análise do comportamento organizacional: o primeiro nível é chamado de micro-organizacional, esse nível prioriza o estudo do comportamento individual dentro da organização, as habilidades, a motivação e a satisfação do indivíduo. A área de estudo que contribuiu para análise desse nível é à psicologia. O segundo nível é chamado de meso-organizacional, o qual busca compreender o comportamento de pessoas, quando estão inseridas em grupos e equipes de trabalho. Nesse nível são abordadas questões relativas à liderança, socialização e dinâmica em grupos. As áreas que contribuem para o estudo são a Sociologia Interacionista, a Psicologia Social e de Comunicação. O terceiro e último nível é chamado de macro-organizacional e compreende a estrutura e o status social, as influências culturais, ambientais, à eficiência, a negociação e o conflito. As áreas de estudo que contribuíram para um melhor entendimento desse nível são as de Sociologia, Economia, Antropologia, Ciência Política.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2010), o estudo de comportamento organizacional possui características próprias. É uma área de conhecimento humano e do funcionamento das organizações. É uma disciplina científica aplicada e envolve questões práticas no sentido de ajudar pessoas e organizações a alcançar seus objetivos. Para Chiavenato 2010, a disciplina não se confunde com a administração nem tampouco com a psicologia organizacional, embora seja

reconhecida a contribuição das áreas de psicologia, ciências sociais, antropologia e sociologia em seus estudos.

Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que o Comportamento Microorganizacional busca compreender o indivíduo ao trabalhar sozinho, onde três áreas da Psicologia auxiliaram na compreensão: a Psicologia Experimental com ênfase na motivação, stress; a psicologia clínica com seus métodos de personalidade e desenvolvimento humano; e a psicologia industrial com teorias de seleção de funcionários, suas atitudes no ambiente de trabalho e a avaliação de desempenho. Para os autores.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006), o comportamento Mesoorganizacional envolve o estudo dos indivíduos que trabalham em equipes e grupos. Áreas da Psicologia Social, Comunicação e Sociologia Interacionista, contribuem fornecendo teorias acerca de questões que envolve socialização, liderança e dinâmica de grupo.

Ainda de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), o Comportamento Macroorganizacional, busca compreender a organização como um todo. As áreas que forneceram teorias são Sociologia e Ciência Política abordando assuntos como poder, conflito, negociação e controle. Nas questões de influências culturais e simbolismos a Antropologia.

De acordo com Robbins (2009), a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e a Ciência Política são áreas de estudo que contribuem para o estudo do comportamento organizacional.

Ainda de acordo com Robbins (2009) a Psicologia ajuda a medir, explicar e, até mesmo, modificar o comportamento individual. Análise desde problemas de fadiga e falta de entusiasmo, como aspectos de liderança e eficácia.

Segundo Robbins (2009) a Sociologia prioriza o sistema social, o comportamento dos grupos dentro das organizações, analise as relações interpessoais. Essa ciência contribui para dinâmicas de grupo, questões relativas a poder, comunicação e conflitos dentro da organização. A psicologia traz uma junção entre Psicologia e Sociologia, tem como principal foco o aprendizado e a influência de um indivíduo sobre o outro, seus pontos centrais são como trabalhar para reduzir barreiras e proporcionar uma maior aceitação.

A contribuição da Antropologia, de acordo com Robbins (2009), está em compreender as sociedades, para então compreender os seres humanos. A partir disso, compreender as diferenças de valores, atitudes e comportamentos essenciais. Entre diferentes sociedades, de diferentes nações, ou mesmo das pessoas nas mais diferentes organizações.

Robbins (2009), a ciência política busca compreender o comportamento dos indivíduos e grupos dentro de um ambiente político. Dessa forma, procura encontrar um melhor



entendimento sobre alocação de poder, estrutura de conflitos e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

É possível verificar a complexidade que envolve as relações entre indivíduo e organização. A estrutura organizacional também exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos, que podem ser verificadas a partir das implementações de novas técnicas de gestão no âmbito das organizações públicas, e como estas podem afetar o comportamento organizacional.

Não existem princípios universais que explicam o comportamento organizacional, neste sentido, Robbins,

“Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos” frase de um pesquisador de comportamento, segundo o autor. Os seres humanos são complexos, como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. (ROBBINS 2006 PÁG. 10).

Segundo Robbins (2006) duas pessoas, normalmente, reagem diferentemente a uma mesma situação, e uma pessoa poder modificar seu comportamento em situações diferentes.

Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para assim alcançar um propósito comum. As organizações são instrumentos sociais, por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços, e trabalham juntas para atingir objetivos que, isoladamente jamais poderiam fazê-los. (CHIAVENATO 2010 pág.26).

Ainda de acordo com Idalberto Chiavenato (2004), as organizações são sistemas abertos, importam recursos, processam e exportam na forma de produtos. São entidades sociais criadas para alcançar objetivos comuns. Para seu funcionamento é necessário ter recursos físicos como máquinas, equipamentos, materiais tecnologia, financeiros. Mas, de acordo com o autor, embora estes recursos tangíveis serem mais ressaltados dentro de uma organização, pois certamente são necessários para o seu funcionamento, a essência das organizações modernas está nas pessoas. Sem as pessoas jamais existiriam organizações. (CHIAVENATO 2010 pág. 26).

Toda e qualquer organização, pequena ou de grandes dimensões, caracteriza-se por um padrão de tarefas inter-relacionadas, fundamental pra o seu funcionamento eficiente, Wagner e Hollenbeck definem estrutura organizacional como:

“Como a estrutura de aço de um edifício ou o esqueleto do corpo humano a estrutura de uma organização separa suas partes diferentes entre si e também ajuda a manter tais partes interligadas. Por isso, cria e reforça relações de interdependência no interior dos grupos e entre os grupos. A estrutura de uma empresa é o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos é reintegrada em uma

totalidade significativa. É a estrutura que permite as pessoas trabalharem juntas e com isso realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não organizados. (WAGNER e HOLLENBECK 2006 pág. 301).

Segundo Bergue (2012), as organizações públicas possuem especificidades que influenciam no comportamento do agente público. Principalmente em referência a sua estrutura e nos modelos de gestão adotados.

Ainda, de acordo com Bergue (2012), a burocracia possui relevância dentro do setor público. A prática administrativa nas organizações públicas é realizada com base em fundamentos burocráticos como a formalidade, padronização de procedimentos, hierarquia, divisão do trabalho, impessoalidade no relacionamento, dentre outras especificidades que lhe são distintas e influenciam as pessoas, seus comportamentos, e os comportamentos organizacionais. Para o autor, o comportamento do indivíduo em uma organização pública é influenciado pelas normas.

A padronização e definições de procedimentos auxilia a execução das tarefas e coordena o trabalho. A padronização, a especialização e a formalização configura o que chamamos de estrutura burocrática. (WAGNER e HOLLENBECK 2006 pág. 303).

De acordo com Weber, a descrição do quadro administrativo burocrático:

“Por dominação compreendemos, então aqui, uma situação de fato, em uma vontade manifesta (mandado) do “dominador” ou “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (“do dominado ou dos dominados”), e de fato influência de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações. (“obediência”). (WEBER 1999 pág. 191).

Percebe-se que uma tecnologia de gestão não somente influencia o comportamento interno organizacional como também modifica o meio externo a ele. A partir da análise de Weber é possível identificar as características comportamentais nas organizações públicas, onde o modelo de gestão burocrático ainda resiste ao tempo na prática administrativa. Essas características, de acordo com Weber, são a racionalidade e a superioridade das normas, a impessoalidade das relações, a autoridade e competências legalmente definidas, a hierarquia como meio de controle e supervisão. (WEBER 2000, pág. 144).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck 2006, a hierarquia é utilizada para o controle das relações intergrupais. Quando há grupos são constituídos a departamentalizações, consequentemente, são criados gerentes responsáveis por suas atividades.

Já para Merton (1970), a organização burocrática trouxe disfunções no âmbito administrativo como a internalização e o elevado apego as normas, o excesso de formalização,

de rotinas e de registros. Trouxe também a resistência a mudanças, a despersonalização dos relacionamentos, a ausência de inovação e a conformidade com as rotinas. Ademais, percebe-se a exibição de sinais de autoridade, a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público, a hierarquização do processo de tomada de decisão.

São muitas as disfunções do modelo burocrático, que afetam de forma negativa as organizações públicas, e conseqüentemente o comportamento organizacional. O particularismo, quando pessoas defendem interesses de grupos dentro das organizações. Práticas de nepotismo, o excesso de regras que engessa a prática administrativa e impacta na eficiência. Hierarquia em excesso, que compromete a autonomia e atrasa a tomada de decisão.

Dessa forma, Bergue (2012), afirma que contemporaneamente o modelo burocrático passou a ser percebido de forma negativa, a partir de verificações disfuncionais do modelo de gestão sendo necessárias introduções de novas tecnologias gerenciais. No Brasil, por exemplo, passando de um modelo de gestão patrimonialista para modelo burocrático e posteriormente a tecnologia gerencial. Sendo possível notar influências dos três modelos na prática administrativa atual. O modelo gerencial flexibilizou um pouco a burocracia, mas ainda não foi capaz de causar sua eliminação no dia a dia administrativo.

Paula (2005) argumenta que o modelo de administração pública gerencial é participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório. Ressalta que, embora esse modelo de gestão afirme se inspirar em uma abordagem participativa há novos mecanismos de controle dos funcionários e que a participação dos mesmos é bastante administrada.

Como se pode verificar a cada nova introdução de uma tecnologia de gestão um novo clima organizacional é introduzido no âmbito da Administração pública. As constantes mudanças requerem dos administradores públicos habilidades e conhecimentos diversos.

Para Bergue (2012), os gestores necessitam estruturar melhor suas organizações, conhecer os pontos fortes e os pontos fracos das diferentes formas de estruturação. Para o autor a estrutura do trabalho, como as funções do trabalho e as relações de autoridade, também, influenciam o comportamento em uma organização pública, refletindo na sua produtividade e no seu comportamento interno.

## 3.2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO SISTEMA PÚBLICO

### 3.2.1 Motivação

A motivação pode ser compreendida a partir de três aspectos: primeiro a direção do comportamento, ou seja, o objetivo que se pretende alcançar. O segundo é a força da intensidade do comportamento, o esforço que se faz para alcançar o objetivo. O terceiro é a duração e a persistência do comportamento, relaciona-se com a necessidade. (VIEIRA 2011 pág. 10).

As teorias motivacionais tentam compreender o motivo pelo qual indivíduos buscam alcançar metas dentro das organizações. De acordo com Vieira (2011) alguns teóricos como ROBBINS (2009), MASLOW (1996), FREDERICK HERZBERG (1959), BERGAMINI E CODA (1995) dentre outros estudiosos contribuíram para um melhor entendimento do comportamento humano nas organizações.

A teoria das necessidades de Abraham Maslow representa uma das mais conhecidas teorias motivacionais. De acordo com essa teoria, cada pessoa possui cinco necessidades básicas, fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e necessidades de auto-realização. As necessidades estão dispostas em uma hierarquia de necessidades, assim que uma necessidade é satisfeita, a próxima passa a ter prioridade no comportamento da pessoa. De acordo com Maslow, para motivar um indivíduo é necessário verificar o nível de satisfação em que ele se encontra, e satisfazer sua próxima necessidade.

A teoria da expectativa de Vroom (1964) também chamada de teoria da experiência, procura explicar as atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. A teoria está fundamentada em três conceitos: Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

Para o autor, valência é uma medida da atração, ou seja, a análise de o porquê um indivíduo se sente mais satisfeito com um resultado do que com outro determinado resultado. Enquanto, a Instrumentalidade verifica se o indivíduo acredita que deve agir para o alcance de um resultado. Por fim, a Expectativa é a convicção de um indivíduo em entre fazer um esforço e desempenhar com eficiência. Para Vroom (1964) quando se escolhe alternativas que envolvem resultados incertos, o comportamento é alterado, não somente por preferências dos resultados a alcançar, mas também pela falta de convicção de resultados prováveis.

A Administração pública possui particularidades que não se encontra em organizações privadas, alta rigidez nas leis, recursos financeiros limitados, alta abrangência de cobertura de serviços, alta rotatividade de comando, dentre outros pontos específicos administrativos. Nesse contexto surge a pergunta, é possível motivar o servidor público? Essa questão foi analisada por Caroline Belli Vieira (2011 pág. 17),

Verificou-se ao longo deste estudo, que grande parte das teorias de motivação, em particular a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria X e Y de McGregor e a teoria ERX baseiam-se em preceitos de que a motivação humana é basicamente estimulada por fatores externos ambientais. Se essa suposição for aceita como verdadeira e única forma de motivação das pessoas, realmente seria praticamente impossível acreditar em motivação de servidores públicos. Entretanto, outras tantas teorias e a crença de que a motivação é, na realidade, um fenômeno intrínseco, que acontece no interior de cada indivíduo, leva a uma conclusão de que a tarefa que antes parecia impossível é, de fato, uma possibilidade real. (VIEIRA 2011 pág. 17).

Os trabalhadores não deixam de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando chegam no emprego. É necessário que as organizações percebam e valorizem tais diferenças. (ROBBINS 2009, pág.13).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), a prioridade de um líder é motivar seus funcionários a realizar suas atribuições de maneira eficaz. Para Idalberto Chiavenato (2010) as pessoas ficam satisfeitas quando seus esforços produzem resultados positivos.

De acordo com Robbins (2006) a motivação é a responsável pela direção, persistência e intensidade dos esforços de uma pessoa para conquistar objetivos. Para ele o estado de necessidade estabelece um estado de tensão, o qual pode ser entendido como vontade, que mobiliza o comportamento humano a alcançar objetivos e baixar a tensão.

Para Carolina Belli Vieira (2011) a motivação no setor público não está longe de se tornar efetiva. Para isso os servidores públicos devem ter a compreensão de que sua missão é bem maior do que simplesmente desempenhar suas funções com objetivo de adquirir recompensas. É necessário a definição de suas próprias metas pessoais com intuito de estimular o seu crescimento profissional e com isso melhorar a imagem da Administração Pública.

### **3.2.2 Liderança**

Contemporaneamente as organizações tem se tornado extremamente grandes, abrangendo milhares de indivíduos, produzindo uma grande variedade de bens e serviços e participando de negócios em todas as partes do mundo. Essa flexibilização alcança a todos e principalmente a estrutura da organização. Cada unidade organizacional passa a praticar sua própria organização com alguma ou nenhuma interferência superior. Os administradores passam a possuir autoridade capazes de definirem os propósitos da unidade e de formular sua missão. Equipes de funcionários passam a desempenhar funções de supervisão e de coordenação das atividades de trabalho. (WAGNER III e HOLLENBECK 2006 pág.325).

Robbins (2009) argumenta que os administradores devem utilizar dos conceitos de comportamento organizacional e assim buscar soluções. Para o autor, a globalização trouxe a eliminação das fronteiras dos países, sendo cada dia mais frequente a necessidade de compreensão de pessoas com culturas diferentes, formações diferentes necessidades diferentes, com diferentes aspirações e atitudes.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), os administradores precisam perceber e diagnosticar quais as vantagens e desvantagens das mais diversas estruturas organizacionais, saber identificar fatores contingenciais e buscar uma estrutura organizacional eficaz.

É comum uma certa junção dos significados de liderança e administração. Robbins traz a clareza e distinção dos termos,

“Administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz a ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados em comparação aos planos. A Liderança, por outro lado diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes oferecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.” (Wagner III e Hollenbeck 2006 pág. 275).

Idalberto Chiavenato (2010), coloca como uma das principais características do comportamento organizacional a abordagem contingencial na qual se identifica diferentes situações organizacionais para que seja feito um estudo com o objetivo de poder trabalhar e extrair o máximo proveito delas. A abordagem situacional é vista como estratégica pelo autor, uma vez que não existe uma única forma de lidar com as pessoas e com a organização. Tudo depende das circunstâncias, e nada é fixo ou imutável.

A compreensão do comportamento organizacional é importante para os administradores, pois auxilia a lidar com pessoas nas organizações, segundo Chiavenato,

“As organizações são entidades vivas, sociais, pois são constituídas de pessoas. O comportamento organizacional ajuda as pessoas e as organizações a se entenderem melhor”. (CHIAVENATO 2010 p. 8).

O mundo organizacional necessita de líderes que conduzam com sucesso uma organização. A liderança traz a força, o vigor e direção definida para as organizações. Para o autor, em tempos de incertezas, mudanças constantes, nunca foi tão importante a figura da liderança, que ocupa o papel central na organização. (CHIAVENATO 2010 pág. 346).

De acordo com Robbins (2006), os administradores executam trabalhos por meio da realização de trabalhos de outras pessoas, tomam decisões, administram atividades de outros,

alocam recursos supervisionam serviços, de forma contínua, são responsáveis pelo alcance dos objetivos dentro de uma organização.

Segundo Bergue (2012), o resultado dos processos de trabalho, em consequência da atuação das pessoas, não pode ser somente mensurado pelas atividades que o integram. A avaliação deve ser realizada com base na percepção do usuário, sua satisfação em relação ao bem ou serviços prestados. Para o autor cabe ao gestor público o preparo para essas avaliações, bem como preparar os servidores para responder aos resultados das avaliações da sociedade.

Neste sentido buscou-se demonstrar o fenômeno da motivação, as teorias que procuram compreender o comportamento do indivíduo no contexto das organizações. Quais são os desafios enfrentados pelos líderes e, quais as habilidades que estes devem possuir para um melhor desempenho de suas funções e alcance dos objetivos da organização. Na próxima seção será feita uma breve conceituação sobre alternância de poder, sua importância como princípio democrático e respeito aos interesses coletivos e, a influência desse fenômeno nos comportamentos organizacionais.

### **3.3 O IMPACTO DA ALTERNÂNCIA DE PODER SOBRE FATORES COMPORTAMENTAIS E MOTIVACIONAIS**

À alternância de poder compreende o princípio básico de um sistema de governo democrático, por meio do qual se altera as cadeias de comando nas Administrações Públicas, podendo modificar sua estrutura e seu comportamento organizacional.

Há mais de três séculos antes de cristo, em sua obra intitulada “A Política”, capítulo XII, Aristóteles (2017) se referia a necessidade de troca de comandos de governo. Em fragmento do texto pode-se verificar a seguinte observação teórica “se a superioridade dos chefes sobre os

súditos fosse clara e incontestável, não se poderia negar melhor seria que os mesmos homens mandassem sempre ou obedecessem”,

“Visto que toda a sociedade política se compõe de homens que mandam e homens que obedecem, é preciso examinar se os chefes e os subordinados devem ser sempre os mesmos, ou se devem trocar de função (...). Se houvesse, pois, entre uns e outros, tanta diferença como julgamos existir, de um lado entre os deuses e os heróis, e os homens do outro lado, primeiro na relação do corpo e depois na alma, de modo que a superioridade dos chefes sobre os súditos fosse clara e incontestável, não se poderia negar melhor seria que os mesmos homens mandassem sempre ou obedecessem. Mas como não é fácil encontrar esses mortais privilégios, e não sendo SILAX atribui aos reis indianos sobre os seus súditos vê-se claramente que, por muitas razões, devem todos os cidadãos mandar e obedecer alternadamente. (ARISTÓTELES 2017 pág. 141).

De acordo com Norberto Bobbio (2007) Democracia pode ser compreendida como forma de governo, em que um conjunto de instituições trabalham para determinados valores ou fins. Para o autor, a democracia pode ser caracterizada pelas perguntas “quem governa” e “como governa”. Que o princípio destes fins ou valores determinam um regime democrático.

Bobbio (2007) afirma que um regime democrático é o da igualdade social e econômica. Distinguindo democracia em formal e substancial, onde a democracia formal é aquela que diz respeito a forma de governo e, democracia substancial ao conteúdo dessa forma.

Ainda em Bobbio (2007), há governos que inspiram no princípio do “governo do povo” e outros “governo para o povo”. Sendo que, cada um dos regimes escolhido pode ser ou não democrático, dependerá da visão do defensor ao regime escolhido ou do adversário ao regime escolhido. Para o autor, uma democracia perfeita é aquela que possa ser ao mesmo tempo formal e substancial.

Segundo Oliveira (2010), a participação popular nas decisões importantes das nações foram aumentando, deixando para trás regimes totalitários como os da Alemanha nazista ou da Itália fascista. A humanidade começou a lutar por mais respeito as liberdades civis e fundamentais. A democracia passou a ser o termo mais apropriado para representar a participação do povo no governo.

Os apoiadores da República, palavra derivada do latim que significa “coisa pública”, elegem seus representantes periodicamente com objetivo de assegurar que os interesses gerais da população, ou interesse público, sejam priorizados em relação aos interesses pessoais. (OLIVEIRA 2010 pág. 44).

A forma de governo adotada por diversas nações, inclusive no Brasil é a democracia. Um dos princípios básicos deste regime é a alternância de poder, que de tempos em tempos altera a cadeia de comando e, provoca mudanças comportamentais no âmbito da Administração



Pública. Desta forma Junquillo (2010), afirma que não basta ao administrador público somente a compreensão da técnica de gestão, é essencial que perceba o ambiente disputa de poder que ocorrem pelos diversos interesses e mais diversos grupos, o contexto histórico em que estes conflitos acontecem, sejam culturais, econômicos ou sociais, uma vez que esses fatores influenciam o dia a dia de uma administração, e que direta ou indiretamente impactam nos resultados a serem alcançados.

Na década de setenta, aconteceu um debate sobre qual seria o papel do Estado nos tempos atuais. Essas discussões aconteceram primeiramente em países como Inglaterra, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália, se estenderam para os demais países, inclusive os da América Latina. Primeiramente, os temas que seriam discutidos eram o da eficiência administrativa, da prestação de serviços com qualidade para o cidadão e o fortalecimento da capacidade do governo, posteriormente, foram realizadas agendas de discussões que envolviam temas como desregulamentação, governança, aumento da democracia e do *accountability*. (FILHO SPROESSER E HOFFMAN 2005 pág.124).

De acordo com Filho, Sproesser e Hoffman (2005), a mudança organizacional que já era explorada na literatura administrativa desde a década de quarenta passou a ter relevância, uma vez que a partir da reforma do aparelho do estado e da necessidade de aumentar a eficiência e eficácia da máquina administrativa, quando da implementação das mudanças necessárias para melhor desempenho das organizações públicas ocorreria muitas resistências.

Na Administração Pública, as mudanças, normalmente, ocorrem por meio de reformas, administrativas, previdenciária, tributária, entre outras. O ambiente externo é o propulsor dessas mudanças e, exige alterações na estrutura e o comportamento organizacional. Contudo, onde há forças que impulsionam por mudanças existem focos de resistências, a saber: individuais, de segurança, por fatores econômicos ou perda de benefícios, por inércia de grupo, por inércia estrutural, ameaça à alocação de recursos, medo do desconhecido, resistências organizacionais, dentre outras. (FILHO SPROESSER e HOFFMAN 2005 pág. 126).

Assentando Filho, Sproesser e Hoffman (2005), afirmam que, a maioria dos especialistas em mudança organizacional compreendem que o foco das resistências as mudanças organizacionais se encontram nos indivíduos e grupos internos. Porém, a pressão mais forte da resistência as mudanças estão contidas em grupos políticos, que se apoderam da máquina do estado como instrumento para seu próprio interesse político ou econômico.

A cultura burocrática mantém uma desconfiança nos políticos, os quais estariam sempre determinados a utilizar da máquina pública para a defesa de seus interesses eleitorais. Consequentemente, não se delega autonomia aos administradores públicos para resolver

questões relativas a recursos humanos, materiais e financeiros. Para uma administração pública eficiente é necessário vencer esses obstáculos, para ocorrer uma mudança institucional-legal é necessário que antes ocorra uma mudança cultural. (PDRAE 1995).

Esta dimensão diz respeito a um elemento central da técnica administrativa de como fazer, com que métodos, de que modo, sob orientação de quais valores. A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (PDRAE, 1995, pág. 39).

Segundo PDRAE (1995), na administração pública burocrática o mecanismo de motivação é o da promoção por mérito em carreira formalmente estabelecida. Para ser promovido o servidor deverá cumprir com requisitos como tempo, cursos e avaliação de desempenho. O servidor ascende lentamente na carreira. Diante disso, o sistema de premiação e motivação do servidor público, nos dias atuais, ficou vinculado a ocupação de cargo em comissão.

De acordo com Bresser Pereira (1995) é necessário repensar o sistema de motivação do servidor público no Brasil. Relacionar a motivação com a missão do servidor, uma vez que a atividade do Estado está direcionada ao interesse público. Motivar através de profissionalização de serviço público, por meio de promoções na carreira, em função do mérito, acompanhada por remuneração bem maior. Trabalhar a motivação negativa, através de demissões por insuficiência de desempenho. É necessário que o gestor esteja atento as especificidades da administração pública, também se faz necessário modelo teóricos específicos.

Segundo Bergue (2012), os modelos de gestão influenciam demasiadamente o comportamento das pessoas nas organizações públicas, principalmente aqueles relacionados a informação dos processos e estruturas organizações. Ao se fazer diagnósticos das pessoas e dos gestores não devem ser desconsiderados métodos racionais e formais que permeiam a prática administrativa.

Chiavenato (2010) ensina que contemporaneamente a Administração tornou-se uma das áreas mais importantes em que se processa a atividade humana. O sentido de cooperação entre os homens torna-se fundamental para alcançar os objetivos em comum, e fazer as coisas com eficiência e eficácia é atribuição básica da Administração. Que somente o desenvolvimento tecnológico e o avanço intelectual não são suficientes para adquirir resultados é necessária uma correta aplicação desses recursos, humanos e materiais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Um dos princípios básicos da democracia é a alternância de poder. Com a troca da cadeia de comando novas lideranças assumem os ministérios, as secretarias e as unidades administrativas e, novos programas de governo, ou a inovação dos já existentes, serão implementados na Administração pública.

. A mudança na estrutura organizacional pública influencia o comportamento organizacional, pois toda mudança necessita de adaptação, e os servidores públicos precisam se adequar as novas práticas administrativas. A mudança de governo também provoca incertezas, medos e resistências dentro do ambiente organizacional impactando nos fatores motivacionais dos servidores públicos.

Os fatores motivacionais e o fenômeno da liderança impactam no comportamento organizacional. É fato que um servidor motivado produz mais, torna o ambiente mais saudável. Porém no setor público motivar um servidor é uma das tarefas mais desafiadoras para os gestores. Os problemas a serem enfrentados são muitos, desde recursos limitados, excesso de processos, estrutura organizacional deficiente, falta de treinamentos, formalismos exagerados, culturas clientelistas, reformas administrativas, etc.

A Administração pública possui particularidades que não se encontra em organizações privadas, alta rigidez nas leis, recursos financeiros limitados, alta abrangência de cobertura de serviços, alta rotatividade de comando, dentre outros pontos específicos administrativos. Nesse contexto surge a pergunta, é possível motivar o servidor público. Essa questão foi analisada por Caroline Belli Vieira,

Verificou-se ao longo deste estudo, que grande parte das teorias de motivação, em particular a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria X e Y de McGregor e a teoria ERX baseiam-se em preceitos de que a motivação humana é basicamente estimulada por fatores externos ambientais. Se essa suposição for aceita como verdadeira e única forma de motivação das pessoas, realmente seria praticamente impossível acreditar em motivação de servidores públicos. Entretanto, outras tantas teorias e a crença de que a motivação é, na realidade, um fenômeno intrínseco, que acontece no interior de cada indivíduo, leva a uma conclusão de que a tarefa que antes parecia impossível é, de fato, uma possibilidade real. (VIEIRA 2011, pág. 17).

É necessário que a liderança perceba qual a melhor estrutura organizacional, realizando diagnósticos e identificando fatores contingenciais e, desta forma, buscar resultados eficazes. Nesse sentido, Idalberto Chiavenato (2010) afirma que um gestor deve conhecer as necessidades e aspirações de seus funcionários, para assim poder ajuda-los a identificar seus problemas e sugerir alternativas para a solução. Além disso, é necessário que o gestor conheça suas atitudes, seus padrões pessoais de comportamento, seus valores. Para Chiavenato a liderança se sustenta em compromisso de apoiar e ajudar os funcionários no cumprimento de metas nunca antes alcançada. Para alcançar os objetivos, o conhecimento mútuo é indispensável. No setor privado as mudanças ocorrem sempre que é necessário modernizar as empresas para torná-las mais competitivas no mercado. No setor público, especificamente, no Brasil, a partir de 1988, ocorrem mudanças de governo em um período de quatro em quatro anos, exceção por impeachment ou quando de golpes de estado. Estamos em um ano eleitoral, e a partir de janeiro de 2019 um novo chefe de governo assumirá o comando da Administração pública. Com a troca de cadeia de comando novas situações organizacionais serão implementadas, novos chefes assumirão ministérios, secretarias e unidades administrativas. As

mudanças ocorrem, também, nas estruturas organizacionais, novos programas são implementados e requerem reestruturação dos serviços públicos. Porém as mudanças mais estruturais acontecem quando das reformas administrativas. No Brasil os três modelos básicos da administração são: administração pública patrimonialista, que foi uma extensão do poder soberano, onde todos os seus membros faziam parte da nobreza real. No século XIX desenvolveu-se a administração pública burocrática, onde surgiram os primeiros funcionários assalariados. Tinha como finalidade combater a corrupção e o nepotismo. Na década de 80 foi implementada a reforma gerencial, ou reforma do aparelho do Estado. Tinha como objetivo promover a interação do Estado com a sociedade civil. Não é objetivo desse estudo entrar no campo das reformas, mas, especificamente demonstrar que a cada reforma uma nova prática administrativa é adotada na Administração Pública Brasileira.

Nesse sentido, Seligmann-Silva (2011) descreve um relato de servidores públicos pertencentes a uma instituição de seguridade social em tempos de reforma gerencial. Suas angústias e traumas,

“Um dos aspectos mais dolorosos dos novos modos de gestão está na flexibilidade e desregulamentação dos contratos de trabalho, que estão no cerne de todos os processos de reestruturação produtiva. Tais modos ainda criam uma dinâmica de precarização também no serviço público, a qual pode ser observada nas terceirizações que acarretam degradação ética e moral capaz de gerar sobrecarga e pressão além dos limites, configurando profundo desgaste mental. ” (Seligmann-Silva apud Traesel, 2014 pág. 5).

Outro equívoco da reforma gerencial foi trazer para as práticas administrativas do setor público técnicas de gestão do setor privado, sem levar em consideração as especificidades da Administração pública. No setor privado o funcionário possui mais autonomia para alcançar metas e atingir a eficiência e eficácia desejada. No serviço público o servidor, somente, pode realizar tarefas dentro de procedimentos previamente estabelecidos por regras e normas, e de acordo com a cadeia hierárquica. A abrangência de atendimento é outro fator específico do setor público. Mesmo em empresas multinacionais, com sedes em variados lugares do mundo, sua estrutura organizacional não se modifica em curto prazo e, seus produtos e serviços seguem a linha de comercialização da empresa. Na administração pública os bens e serviços prestados são complexos e diversos. Outro fator que diferencia a administração pública, tornando-a específica, é que ele tem que atender a princípios da constituição federal, que são os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade.

Nota-se que as teorias motivacionais são elaboradas a partir de observações gerais de funcionários em um contexto de empresa privada. O setor público é específico e complexo.

Faz-se necessário um estudo sistemático no comportamento dos servidores públicos e das organizações públicas, para assim buscar soluções de problemas da Administração pública.

Conforme a proposta do trabalho, o que se buscou e pretendeu-se com as diversas e diferentes discussões, foi demonstrar como a alternância de poder influencia o comportamento nas organizações públicas e, impacta diretamente no fator motivacional do servidor. É necessário que o gestor seja sensível aos comportamentos dentro da organização, buscando soluções para minimizar os impactos que essas constantes mudanças provocam no comportamento humano e nos resultados da organização.

Nesse sentido foram levantadas as mais diferentes opiniões e apontado como um caminho para uma possível ação no sentido de melhorar o clima organizacional público e obter melhores resultados a utilização da teoria do comportamento organizacional pelos gestores públicos.

Desta forma, pode-se concluir que o presente trabalho cumpre com seu objetivo que é demonstrar que a alternância de poder influencia o comportamento da organização pública e impacta nos fatores motivacionais dos servidores públicos.

Espera-se com o resultado da pesquisa, contribuir, de certa forma, como incentivo para que sejam realizadas mais pesquisas sobre o assunto, ampliando e clareando cada vez mais os fatos que mistificam o comportamento organizacional no setor público frente as cadeias de comando.

## REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **A política**. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- BERGUE, Sandro Trescastro **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 112p.: il. Especialização em Gestão
- BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo e Sociedade - Para uma Teoria Geral da Política**, 14.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CAGGIANO, Monica Herman Salem. **Oposição na política: propostas para uma rearquitetura da democracia**. São Paulo: Angelotti, 1995.
- CASTRO, Rodrigo Batista. Rodrigo Batista de Castro. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. EnANPAD 2006 – 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA – Brasil.
- CHIAVENTO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- FILHO, Dario de Oliveira Lima, Sproesser, Renato Luiz, Hoffmann, Gleisi Helena. **Reforma administrativa e resistências externas, um estudo de caso**. RAP – Revista de Administração pública, Rio de Janeiro, 39(i): 123-37, Jan/Fev2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo, Atlas, 1991.
- GODOY, AS **Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresa, V. 35, n.3p.20.29.1995.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teoria da Administração Pública/Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, (Brasília): CAPES:UAB, 2010. Disponível em: <[http://ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros\\_UEPB\\_053\\_2012/01-teorias%20da%20administra%20E7%20E3o%20publica/livro%20grafica%20TGAPublica.pdf](http://ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/01-teorias%20da%20administra%20E7%20E3o%20publica/livro%20grafica%20TGAPublica.pdf)>. Acesso em: 15 Jul.2016.
- OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão pública: democracia e eficiência – uma visão prática e política/Ricardo de Oliveira** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- NETO, Tarcísio Vieira de Carvalho. Tarcísio de Vieira de Carvalho Neto **O princípio da Alternância no regime democrático**. Brasília, n 49. Out/dez/2012. Revista de Informação Legislativa.
- NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – características e possibilidades. Cadernos de pesquisa em administração**. São Paulo, V. I, nº 3, 2ª sem. 1996

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

PDRAE (1995) **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. Disponível em: [HTP://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/Plano Diretor/plano diretor.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/Plano%20Diretor/plano%20diretor.pdf)

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elabora de dissertação. Manual de orientação**, Florianópolis, 2001. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboração-de-dissertação>

TRAESEL, Elisete Soares e Melo, Álvaro Roberto Crespo. Elisete Soares Traesel e Alvaro Roberto Crespo. **“Somos Sobreviventes” Vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial no serviço público**”. Cad. Psicol..trab.vol.17 n 2

ROBBINS, Stephen P, 1943. **Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins, tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11, ed.

VIEIRA, Caroline Belli. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg. Gestão Estratégia. V.4.n.1.2011.