



## **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Andréa Cristina Aparecida Rodrigues

Matrícula: 2017200530261

### **Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública**

São João Del-Rei

2018

Andréa Cristina Aparecida Rodrigues

Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentada a Etapa I – Título da Monografia –  
Introdução com os Objetivos, do curso de Especialização em  
Gestão Pública da Universidade Federal de  
São João Del-Rei.

São João Del-Rei

2018

ANDRÉA CRISTINA APARECIDA RODRIGUES

**Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

São João Del-Rei, 17 de setembro de 2018.

Aprovada: 17 de setembro de 2018.

---

Prof. Me. Flávio Silva Belchior  
(UFSJ)

---

Prof. Dr. Fabrício Molicca Mendonça  
(UFSJ)

---

Prof. Me. Flávio Silva Belchior (UFSJ)  
(Orientador)

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos, que estão ao meu lado em todos os momentos da minha vida, fortificando a minha estrutura e me auxiliando a galgar degraus mais altos.

## RESUMO

Comportamento organizacional é um campo de estudo que há tempos já vem sendo estudado por diversos teóricos, para uma adequada melhoria, tanto para o empregado como para o empregador.

As Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública estão cada vez mais exigindo mudanças, inovações, comprometimento e não mais como antigamente que utilizavam os modelos clássicos de gestão pública, como o patrimonialista, o burocrático, o gerencial, onde somente uma pessoa comanda.

As organizações que colocam as pessoas em primeiro lugar possuem uma força de trabalho mais dedicada e comprometida. Isto, por sua vez, se traduz em funcionários mais produtivos e satisfeitos. Esses funcionários estão dispostos a todos os esforços necessários para que seu trabalho seja realizado da melhor maneira possível. Esse tipo de estratégia também possibilita que a organização recrute funcionários mais conscientes, capacitados e leais.

Nos dias atuais, a tecnologia avança e assume cada vez mais um lugar de extrema importância e se torna uma ferramenta fundamental nas mudanças da organização. Porém, a tecnologia por si só não irá substituir a relevância das pessoas na organização. Mesmo assim, as empresas reconhecem que a tecnologia tem enorme potencial como aliado da organização, facilitando o trabalho em equipe e permite o conhecimento compartilhado por todos.

## **ABSTRACT**

Organizational behavior is a field of study that has long been studied by several theorists, for an adequate improvement, both for the employee and for the employer.

The Dimensions of Organizational Behavior in the Public Sphere are increasingly demanding changes, innovations, commitment, and no longer as in the past they used the classic models of public management, such as patrimonialist, bureaucratic, and managerial, where only one person commands.

Organizations that put people first have a more dedicated and committed workforce. This, in turn, translates into more productive and satisfied employees. These employees are willing to make every effort to ensure that their work is done in the best possible way. This type of strategy also enables the organization to recruit more knowledgeable, empowered and loyal employees.

Nowadays, technology advances and assumes more and more a place of extreme importance and becomes a fundamental tool in the changes of the organization. However, technology alone will not replace the relevance of people in the organization. Even so, companies recognize that technology has enormous potential as an ally of the organization, facilitating teamwork and enabling knowledge shared by all.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
2.1 Objetivos gerais.....	9
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
3.1 Aspectos teóricos.....	10
3.2 Comportamento organizacional e gestão .....	10
3.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	11
3.4 Teoria Comportamental ou Behaviorista .....	12
3.5 Objetivos organizacionais e políticos .....	13
3.6 Estrutura Organizacional e burocracia .....	15
3.7 Cultura Organizacional .....	16
3.8 Liderança .....	17
3.9 Fases da Administração Pública .....	18
3.9.1. A Administração Pública Brasileira .....	21
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas instituições públicas e nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente.

A esfera pública cada dia mais e mais exige mudanças, inovações e comprometimento do servidor para com o cidadão.

A transparência pública, o dever de ser correto, exige de todos os setores um segmento de excelência envolvendo todos os pontos e temas: motivação, liderança, grupo, cultura organizacional, cultura brasileira, burocracia, poder, mudança organizacional, fatores de motivação, assédio moral, aprendizagem, conflitos, gestão de conflitos, saúde no trabalho.

Uma grande mudança de paradigmas no Comportamento Organizacional da Organização Pública que determinou um grande avanço, alterando a cultura organizacional, exigindo cada vez mais de seus colaboradores e ampliando as suas competências.

Os locais de trabalho necessitam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realmente realizam o trabalho necessário.

Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e gosto pela organização, sensação de satisfação pessoal em seu local de trabalho poderá atingir alto desempenho, alcançando assim o tão esperado sucesso da organização, seja pública ou privada.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivos Gerais**

Entender como funciona a modificação do comportamento organizacional no Poder Público, como está sendo enfrentado pelos colaboradores, quais as atribuições de cada indivíduo, demonstrar como a evolução e exigência do ser humano vem sendo importante e transformadora do comportamento organizacional dentro da Esfera Pública e como gerar a motivação nos trabalhadores, é o objetivo desse trabalho.

Para que os Objetivos Gerais fossem alcançados, foi preciso identificar os fatores modificadores do comportamento organizacional, se são interno ou externos, o que mais atinge e inova constantemente a Esfera Pública.

Essa mudança organizacional é um processo natural pelo qual a esfera pública passa ao longo de sua existência. É necessária, deve ser constante e contínua, seja decorrente de fatores internos ou externos, de natureza estrutural, tecnológica, comportamental, estratégica, para que a organização possa alcançar suas metas de crescimento e melhores práticas de gestão.

Todavia, é muito importante, ter em vista os novos paradigmas da área, como humanização, capital intelectual, gestão com pessoas, cultura e clima organizacional, ética e desenvolvimento organizacional que, por sua vez, exige uma nova postura do profissional da organização, se modernizando diariamente em todos os sentidos, sendo este profissional capaz de responder às demandas das organizações modernas.

Os administradores públicos devem se conscientizar de que sua missão é muito maior do que simplesmente desempenhar uma tarefa almejando uma recompensa ao final. É definir suas próprias metas pessoais para estimular seu crescimento profissional e, conseqüentemente melhorar a imagem da Administração Pública.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. Aspectos teóricos**

Comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, ou seja, é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações.

#### **3.2. Comportamento Organizacional e Gestão**

Na esfera pública, a adoção de um modelo de gestão que seja capaz de colocar em prática os planos, a política de gestão pública e governamental sempre se constituiu em um grande desafio para o Estado brasileiro. Cercada de inúmeros e complexos fatores sociais, políticos, econômicos e culturais, a dimensão gerencial da administração pública tem sido pouco compreendida e explorada pelos pesquisadores da área.

A configuração dos modelos de gestão pública é totalmente influenciada pelo momento histórico e pela cultura política que caracterizam uma determinada época do país. Assim, a evolução, aperfeiçoamento e transformação dos modelos de gestão surgem devido das pressões sociais e econômicas existentes e que se traduzem em diferentes movimentos reformistas empreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas.

De uma maneira mais sintética, pode-se definir estrutura organizacional como “... uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização” (WAGNER III E HOLLENBECK, 1999). A forma como uma organização está estruturada ajuda a diferenciar suas partes ao mesmo tempo em que mantém tais partes interligadas. Ela possibilita, então, relações de interdependência entre os indivíduos de um grupo e entre grupos e de previsibilidade e hierarquia (LOIOLA ET AL, 2004). O processo de construção da estrutura de uma organização envolve basicamente, dois mecanismos: a divisão e a coordenação. A primeira nasce do fato de que o trabalho precisa ser dividido entre as pessoas devido à sua natureza complexa e a segunda a maneira abrange como tudo é conduzido, coordenado, por uma pessoa e sua equipe.

O Comportamento Organizacional é uma mistura das características individuais de

cada um expostas à atmosfera proporcionada pela empresa, apresentada por meio do seu clima organizacional.

Robbins (2005) enfatiza que a mente humana é muito complexa, tanto que duas pessoas podem agir de maneira totalmente diferente diante de um mesmo quadro e circunstâncias, mas é possível antecipar suas prováveis reações a partir da reflexão de várias situações.

O Comportamento Organizacional envolve variável como: personalidade, motivação, atitudes, satisfação no trabalho, habilidades e conhecimentos individuais.

### **3.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Os comportamentos ocorrem movidos por causas, que são necessidades ou motivos conscientes ou inconscientes e que se dirigem aos objetivos que podem satisfazer as necessidades.

A motivação se desenvolve em três níveis ou estágios correspondentes às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização. Esses estágios vão ocorrendo ao longo da vida das pessoas, na medida em que crescem e amadurece vão saindo dos estágios mais baixos e se encaminham para as necessidades de níveis mais elevados.

As necessidades fisiológicas podem ser chamadas primárias, vitais ou vegetativas e se relacionam com a sobrevivência dos indivíduos, exigindo, portanto, satisfação periódica e cíclica. Situam-se nesse nível a alimentação, sono, atividades físicas, satisfação sexual, abrigo, proteção e segurança física contra os perigos. Os indivíduos tendem a satisfazer as necessidades que estiverem mais preponderantes em determinado momento. (CHIAVENATO, 2000).

As necessidades psicológicas são chamadas de secundárias e são aprendidas e ocorrem ao longo da vida, representando um padrão mais complexo de necessidades. Dificilmente são satisfeitas na sua plenitude, pois constantemente estão se sofisticando. Dentre essas necessidades podemos destacar: a) necessidade de segurança íntima – busca de situação segura para o indivíduo; b) necessidade de participação – há uma exigência de fazer parte, de tomar parte com outras pessoas de algum evento, empreendimento; c) necessidade de autoconfiança – refere-se a maneira como cada indivíduo se vê, se auto-avalia, ao auto-respeito para consigo mesmo; d) necessidade de afeição – necessidade de dar e receber afeto, carinho. (CHIAVENATO, 2000).



### **Pirâmide de Maslow**

**Fonte: Chiavenato, Idalberto – (2000)**

#### **3.4. Teoria Comportamental ou Behaviorista**

Em 1950 a teoria das relações humanas se desdobra em uma nova teoria administrativa, a Teoria Comportamental ou Behaviorista, com críticas aos postulados romanceados da teoria anterior. Usa os conceitos da teoria das relações humanas e os reformula completamente. Desenvolve uma abordagem analítica e experimental.

Essa teoria marca a forte influência das ciências do comportamento nas teorias administrativas e se caracteriza pela busca de proposições novas, de soluções democráticas, humanas, flexíveis para os problemas das organizações, visando com isso uma revolução da teoria administrativa e o estabelecimento de novos padrões de administração. Ressalta-se o "homem administrativo" em vez do "homem econômico", dos clássicos, ou ainda do "homem social" das relações humanas. Seria então, a uma tentativa de síntese da teoria formal com maior enfoque nas relações humanas. (CHIAVENATO, 2003).

Os estudos feitos por Frederick Herzberg, que originou a Teoria dos Dois Fatores, numa tentativa de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho - Os que agradavam chamados de motivadores e os que provocavam insatisfação, chamados higiênicos. Os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, estão fora do seu controle, relacionam-se com o ambiente de trabalho e as condições existentes para o desempenho das atividades, enquanto os fatores motivadores estão sob o controle dos indivíduos e apontavam para o crescimento profissional. Destaca-se como fatores higiênicos os salários, benefícios sociais, os tipos de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes adotadas pelas empresas e regulamentos internos, entre outros. Os fatores higiênicos quando são ótimos apenas evitam a insatisfação e quando elevam a satisfação não é por muito tempo. (CHIAVENATO, 2003).

Quanto aos fatores motivacionais ou intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas. Estão sob controle dos indivíduos, pois se relacionam com o que se faz ou desempenha cotidianamente. Quando os fatores motivacionais são ótimos provocam satisfação nas pessoas. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2003) a existência de pontos de concordância entre as teorias de motivação de Maslow e Herzberg. Os fatores higiênicos de Herzberg têm relação com as necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais têm haver com as necessidades secundárias.

### **3.5. Objetivos organizacionais e políticos**

A análise que Mintzberg (1992) diz que são sistemas formais e legitimamente definidos tem como função principal buscar atingir os objetivos organizacionais. Já o sistema político, segundo Mintzberg (1992) implica, geralmente, um comportamento fora dos sistemas legítimos de influência, tomando, frequentemente, uma forma clandestina. Além disso, é um sistema desenhado para beneficiar a um indivíduo ou grupo de indivíduos, desconsiderando, na maioria das vezes, os objetivos organizacionais.

Quando a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, por exemplo, refere em seu artigo 142 está pressupondo a perspectiva da adição de valor por parte do servidor.

Art. 142. A avaliação individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. (BRASIL, 2008). De forma geral, o trabalho tem sido tomado como objeto de análise de diversos estudiosos, mas foi com Adam Smith, por meio de sua fábrica de alfinetes, que o trabalho recebeu um valioso incremento conceitual: a relação entre especialização e produtividade. Contudo, o trabalho foi examinado essencialmente com vistas a compreender sua dinâmica, suas variáveis intervenientes e, sobretudo, suas alternativas de elevar a produtividade da organização. Nesse particular, podemos citar mais recentemente os teóricos clássicos da ciência da Administração, com especial destaque para Taylor que, ao evidenciar os aspectos daquilo que denominou de organização racional do trabalho, conferiu acentuada importância à divisão do trabalho e à especialização do operário como determinantes, entre outros, da máxima eficiência organizacional. Em trajetória convergente, podemos citar, ainda, o paradigma de produção em massa desenvolvido por Ford.

Dentro das visões tayloristas e fordistas, Max Weber defendeu as diretrizes de organização do trabalho como forma de conferir os melhores níveis de desempenho às organizações em termos de eficiência. E esses modelos de produção de fato resultaram em incrementos de produtividade e riqueza jamais alcançados. Eles representam ainda hoje as formas predominantes de arranjo da produção que se estendem desde as indústrias até os escritórios do setor de serviços, passando com significativo destaque pelas organizações do setor público, que são a mais próxima expressão da burocracia, ainda que permeadas por seus mais evidentes traços disfuncionais.

A atuação das pessoas no ambiente organizacional do serviço público ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, ambos marcados por um sensível grau de perenidade.

A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.

No plano conceitual, podemos afirmar que a gestão das organizações, presencia uma mudança em seu foco ao deslocar as abordagens que valorizam essencialmente a estrutura para um enfoque que destaca a visualização e a melhoria constante dos processos produtivos. A atuação sobre os processos de trabalho permite que seja elevado o nível de produção de uma organização sem alterar, sob o ponto de vista quantitativo, a estrutura disponível. Essa perspectiva deve, constituir premissa de trabalho para os gestores em contextos de restrições fiscais e diante de demandas crescentes por bens e serviços públicos de qualidade. Assim, a melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho.

A análise das condições de trabalho tem por finalidade identificar as etapas críticas e especialmente as atividades do processo que não agregam valor ao produto ou o fazem de forma menos eficiente (GOLDRATT, 1993). Sobre esses devem recair a concentração dos esforços de racionalização dos processos, ou seja, das ações orientadas para a maximização do trabalho efetivo, da minimização do trabalho adicional e da eliminação das perdas (OHNO, 1997). No decorrer de uma sucessão de atividades destinadas a produzir um resultado, existe a interferência de inúmeros fatores contingenciais capazes de promover o desequilíbrio do ritmo de trabalho.

### 3.6. Estrutura Organizacional e burocracia

A burocracia é a base para a compreensão e o gerenciamento do comportamento humano no ambiente organizacional.

A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública. Esses aspectos, por conseguinte, influenciam as pessoas e seu comportamento na organização.

A estrutura organizacional influencia as relações e, por conseguinte, o comportamento organizacional. Nesse sentido, Hitt, Miller e Colella (2007) definem estrutura organizacional, como: funções de trabalho e relações de autoridade que influenciam o comportamento em uma organização. A estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre a produtividade e o comportamento interno. Os gestores precisam saber como estruturar suas organizações e conhecer as forças e as fraquezas dos diferentes modos dessa estruturação.

“[...] burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a ela controlam uma imensa parcela de poder” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1981, p. 10). Weber (2000) aborda o fenômeno da dominação definindo uma tipologia de fontes de autoridade legítimas: a carismática, a tradicional e a racional-legal.

Essas fontes são denominadas “tipos puros” ou “ideais” pelo “[...] fato de que nenhum dos três tipos ideais, [...], costuma existir historicamente em forma realmente ‘pura’ [...]” (WEBER, 2000, p. 141).

A descrição weberiana da dominação de fundo racional legal e as características do aparelho administrativo que sustentam esse tipo de relação contemplam não somente os seus fundamentos, mas as características do quadro administrativo burocrático.

As organizações de modo geral, incluindo as públicas, são modelos formais de gestão que, com a interação das pessoas, produzem uma dimensão informal que com aquela coexiste.

A complexidade das organizações públicas, mesmo aquelas estruturas de menor porte, exige a combinação de diversos dos critérios e padrões que se constituem mais em parâmetros de análise e compreensão do que em regras de estruturação da configuração organizacional. Os critérios de departamentalização adotados pelo gestor têm impacto significativo na dinâmica comportamental na medida em que vão influenciar a natureza e

o nível de intensidade das relações entre as pessoas.

Existem as divisões que indicam funções específicas da Administração Pública, constituindo o modelo mais tradicional especialmente nos níveis mais elevados da estrutura organizacional do Poder Executivo. A departamentalização por “processos” destina-se a identificar áreas de trabalho em que estão concentrados processos específicos ou atividades próprias de um macroprocesso organizacional. São exemplos de organização estrutural por processos: Setor de Licitações e Contratos, Setor de Compras, Seção de Marcação de Consultas etc. Esses são processos; por exemplo, o processo de compras que se constitui em uma sucessão de atividades destinadas a gerar um produto final na forma de serviço – a compra de bens ou serviços para a Administração Pública.

### **3.7. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características chave que a organização valoriza. (ROBBINS, 2002, p. 498).

Outro conceito de cultura Organizacional: “é o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes.” (KINICKI e KREITNER, 2006, p. 42).

Para Dubrin, cultura organizacional “... é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador.” (2006, p. 352). Ainda, conforme Dubrin, a origem da cultura organizacional está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador, influenciada pela atuação das lideranças. Reflete, ainda, as escolhas conscientes e inconscientes, os padrões de comportamento e os preconceitos dos seus executivos. Sofre, também, a influência da cultura dentro da qual uma sociedade opera. “Cedo ou tarde, as normas, crenças e valores da sociedade penetram na empresa”.

Inteligência Cultural é a mudança promovida pelo colaborador ou grupos nas estruturas organizacionais, de acordo com o seu aprendizado. As organizações buscam mais conhecimento, evolução e mudanças de cultura para atingir resultados melhores e manter ou buscar competitividade no mercado.



O conjunto de conhecimentos e aprendizados pelos componentes do grupo na organização é fundamental nas tomadas de decisões. A soma disso tudo, é o que gera alternativa e soluções, com foco no melhor resultado.

Nos dias atuais, as mudanças precisam acontecer constantemente nas organizações, para garantir sua sustentabilidade.

A necessidade de adequar-se as novas culturas está presente cada vez mais nas equipes de trabalho. O fato de aceitar e buscar mudanças em sua própria cultura, que vise resultados mais produtivos, alcançará o sucesso. A cultura organizacional é o fator crítico de sucesso, é o que norteia uma organização.

### **3.8. Liderança**

O tema liderança ocupa posição de destaque no campo da gestão. De forma geral, podemos associar a temática da liderança de pessoas ou grupos à função administrativa conhecida como direção. Esse elemento do denominado ciclo administrativo pode ser sinteticamente definido como a ação de conduzir a organização orientada pelos objetivos institucionais. Dirigir, portanto, implica fazer funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais, balizados pelos objetivos e pelas metas estabelecidas na fase de planejamento.

As organizações, em sua “dimensão técnica” – estruturas e processos – só operam, passando a existir de fato, quando nelas interagem as pessoas – sua “dimensão social”. As pessoas, então, dão “vida” às organizações, fazendo delas estruturas que podem ser melhor identificadas com sistemas abertos, em constante processo de troca de energia com o ambiente em que se inserem.

Um líder exerce seu poder sobre um grupo dominando seus integrantes individualmente. Registramos que nesse esforço de definição acerca do que entendemos como liderança, mas podem surgir diferentes conceitos que, encerram diferentes conteúdos, são eles, entre outros: poder, dominação, autoridade, disciplina, coerção e influência.

As pessoas têm papel fundamental no desenvolvimento das organizações, pois são responsáveis por impulsioná-las para o atingimento de seus objetivos. Mas, lidar com pessoas e suas necessidades é um grande desafio gerencial, já que ao assumir suas atividades institucionais, os empregados carregam consigo uma bagagem psicológica,

conhecimentos, características, preconceitos e, muitas vezes, experiências anteriores que afetam a organização e são afetadas por ela (GIL, 2001; FIORELLI, 2000).

São muitas as formas e os enfoques possíveis para abordarmos a temática das relações de poder nas organizações públicas. Nenhum deles, no entanto, dispensa o tratamento conceitual básico acerca do que podemos entender por poder. Weber (2000, p. 33) definiu o poder como: “[...] toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.” Perceba que a noção de poder em Weber (2000) está intensamente associada ao uso da força de um agente sobre outro ou outros; está associado a um exercício de força não legitimado, não reconhecido.

O exercício da dominação, segundo Weber (1999, p. 139) depende de um “[...] certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo e interno) na obediência”. Esse fenômeno é verificado, portanto, nas situações em que há ganhos mútuos, caracterizando a situação típica de alguém que obedece não somente pela via da coerção, mas pela crença na legitimidade do exercício da liderança.

### 3.9. Fases da Administração Pública

## FASES (MODELOS) DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA



São classificadas em três fases: patrimonialista, burocrática e gerencial.

A administração patrimonialista é caracterizada pela forte presença das seguintes características: nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras. Ela é característica dos Estados Absolutistas, em que apenas uma pequena parcela das pessoas, a nobreza, tem propriedade sobre as terras e não há uma diferenciação clara entre a gestão pública e a gestão privada. Nesse modelo, os cargos públicos são ocupados por indicação política do soberano, que geralmente apontam familiares e outros contatos de sua confiança. A versão patrimonialista foi abolida com o fim das monarquias absolutistas e a ascensão da burguesia e do Estado Liberal.

A administração burocrática teve início a partir da segunda metade da década de 30, com a reforma administrativa do Estado Novo durante o governo do presidente Getúlio Vargas, para tentar combater os problemas da dominação patrimonialista (MARINI, 2004). A burocracia surgiu para coibir os excessos do patrimonialismo.

Na administração burocrática pouca liberdade se dava ao gestor, os processos eram engessados e mecânicos, diminuindo a necessidade de líderes que levassem as instituições aos melhores resultados.

Segundo Bresser Pereira (1996), a adoção da administração burocrática em substituição à administração patrimonialista ocorreu porque se tornara necessário desenvolver um tipo de administração que além de distinguir entre o público e o privado, pudesse também separar entre o político e o administrador público.

Porém, a Administração Burocrática entrou em crise durante o regime militar, pois, além de não extinguir o patrimonialismo, permaneceu ligada a grupos sociais isolados, cujos objetivos centravam-se no poder e em interesses próprios, o chamado insulamento burocrático.

Apesar de hoje o termo burocracia ser utilizado como sinônimo de muitos papéis, formulários, normas excessivas e exaustivas, no seu surgimento o objetivo era de melhorar a eficiência das organizações.

Já na era da administração gerencial, a flexibilidade dos governos aumenta, assim como é dada maior autonomia aos gestores, de forma que eles possam encontrar os melhores meios de atingir os resultados e possam atender ao cidadão de forma mais efetiva. Tanto a administração gerencial quanto a liderança situacional são dinâmicas, flexíveis,

autônomas, situacionais e voltadas ao resultado.

O gerencialismo manifestou-se na administração pública inicialmente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos e consiste na administração direcionada para o alcance de resultados, para o atendimento às expectativas do cidadão (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Moreira Neto (1998) a transição da administração burocrática para a administração gerencial foi fortemente influenciada pela postura pragmática das megaempresas e deslocou o foco do interesse administrativo do Estado para o cidadão.

Santos (2003) complementa o entendimento sobre a necessidade de transição de um modelo para outro, pois a mudança de consciência dos cidadãos exigia transformações na administração pública. O reconhecimento de que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos impulsionou a busca por um novo modelo de administração. Nesse sentido, Junquillo (2000) apresenta o desenvolvimento da administração gerencial a partir do aperfeiçoamento do modelo burocrático, considerado inadequado às demandas do momento.

Este novo modelo baseia-se em um conjunto de novas iniciativas firmadas nos conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados. Marini (1996) aponta, dentre os princípios norteadores do modelo gerencial, a valorização do servidor como parte integrante do processo de construção do novo modelo, permitindo que atuem de forma participativa, empreendedora e criativa, visto que estes são como âncoras do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa.

Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. De acordo com Ouimet (2002) a liderança pode inclusive estimular os colaboradores para uma aplicação mais eficiente dos conhecimentos recebidos em sua qualificação profissional, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável.

Enfim, independentemente da denominação concedida ou da implantação de novos modelos gerenciais, é fundamental o pleno comprometimento do gestor com uma administração pública construída em base democrática, participativa e transparente, para que seja efetivamente administrada com eficiência e ética, ampliando a transparência e a qualidade na prestação de serviços ao cidadão.

PATRIMONIALISTA	BUROCRÁTICA	GERENCIAL
Artesanal Rural	Industrial	Pós-industrial Pós-modernidade
Pré-cartorial	Cartorial	Digital Informacional
Clientelismo privilégios	Conhecimento técnico	Empreendedorismo
Monarquias Absolutistas	Estados Nacionais	Estado Mínimo

### 3.9.1. A Administração Pública Brasileira

A administração pública brasileira, por mais que tenha raízes no modelo burocrático, demonstra ter uma força reformista que a move em direção a uma administração cada vez mais gerencial e moderna, priorizando os resultados ao invés das tradições das formalidades. E, mesmo assim, existem na prática, alguns vestígios da fase patrimonialista, como nos casos de nepotismo, escândalos de corrupção e desvio de verbas. A Organização não é feita de máquinas somente, evolução tecnológica, mas sim de seres humanos, os quais, temos que conseguir lidar todos os dias, fazendo um grande exercício mental, que engloba respeito, atitude, conhecimento, razão e também coração.

Seguem na tabela, algumas vantagens e desvantagens que existem na Administração Pública e que interfere e muito no Comportamento Organizacional.

#### Vantagens e Desvantagens existentes na gestão pública

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Existência de criatividade;	Burocratismo - apego às regras, ao poder;
Capacidade de relacionamento;	A centralização;
Clima organizacional cooperativo positivo.	O autoritarismo;
	Paternalismo;

Fonte: Baseado em Carbone (2000)

Com todo o processo de mudanças, diversas competências passam a ser imprescindíveis para um gestor público, ao mesmo tempo em que começa a existir o líder com diversos objetivos a serem alcançados e muitos desafios e barreiras para ultrapassá-las. Todavia, a Administração Pública deve enfatizar resultados, contrapondo-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

O momento atual exige novas práticas que solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Esses desafios podem ser enfrentados com maior facilidade, talento, responsabilidade, inovação e aprendizagem por gerentes e subordinados aos trabalhadores do conhecimento.

#### 4. METODOLOGIA

Como metodologia, foi utilizada a pesquisa exploratória, bibliográfica e como dados, foram entrevistadas doze pessoas de três empresas diferentes com perguntas idênticas demonstrando os diferentes modos de utilizarem a evolução do comportamento organizacional dentro do setor público e privado.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

A utilização desta metodologia, portanto, se dá pela necessidade de utilizar as referências teóricas já publicadas como forma de se analisar um fato atual. Portanto, a pesquisa bibliográfica serviu para analisar o pensamento teórico acerca do tema Dimensões do Comportamento Organizacional na esfera Pública, identificar as características atuais das organizações públicas brasileiras.

Tendo como objetivo central investigar o Comportamento Organizacional na Esfera Pública, as relações entre iniciativas que compõem o movimento em torno da chamada nova administração pública ou administração gerencial, foi possível agrupar e demonstrar a evolução dos pensamentos de antiga Administração Pública e a Administração Pública atual, a evolução dos modelos de administração pública no Brasil e entender que a evolução passou a ser peça fundamental para que as organizações públicas possam atingir os resultados esperados.

A evolução do pensamento teórico sobre inovação foi essencial para entendermos o quanto ainda temos que acabar com os paradigmas e agir de acordo com a inovação do serviço público, onde o munícipe está cada vez mais exigente, trazendo um novo conceito. O estudo permitiu identificar as características da administração gerencial que vem sendo implantada nas organizações públicas brasileiras e então afirmar que os conceitos e estudos sobre organização comportamental podem e devem ultrapassar a seara das corporações privadas e serem aplicados na esfera pública.

E teve como foco evidenciar a crescente importância do comportamento organizacional no serviço público brasileiro, a transparência, o verdadeiro líder, a equipe de servidores como um todo, a burocracia que ainda temos que utilizar no serviço público, a exigência cada vez maior da perfeição na administração pública, servindo cada vez com mais “excelência” o cidadão.

## 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO.

Ao pesquisar sobre esse assunto tão necessário, Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública, percebe-se que ocorreu uma grande evolução e cada vez mais os indivíduos necessitam uns dos outros para obter algum tipo de caminho para o sucesso. Através de boas vibrações, um bom clima comportamental, união, respeito, sinceridade, satisfação, muito empenho, comprometimento e dedicação a organização de um modo geral só tem a ganhar.

Para realizar uma breve pesquisa de como funciona o comportamento organizacional dentro da empresa, escolhi duas organizações privadas e uma organização pública, sendo a privada A, empresa de pequeno porte, a privada B, empresa de médio porte e a organização C, a pública. Onde as pessoas são Pessoa 1 (P1), Pessoa2 (P2), Pessoa 3 (P3) e Pessoa 4 (P4) e elaborei seis perguntas.

Na empresa de pequeno porte, estive no horário de almoço e elaborei rapidamente uma pequena entrevista com quatro funcionários. Na empresa de médio porte, entrevistei na entrada dos funcionários, pela manhã, com as perguntas onde responderiam sim ou não, se ficassem na dúvida poderiam dizer “não sei” ou “pouca” ou “muita”. E na pública, estive durante o expediente em quatro setores diferentes.

<b>Empresa A – Pequeno Porte</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
A Empresa é Burocrática?	Não	Não	Não	Não
Existe relação entre chefia e colaborador?	Sim	Sim	Sim	Sim
Existe relação entre colaborador e cliente?	Sim	Sim	Sim	Sim
Na maioria das vezes, o cliente fica satisfeito?	Sim	Sim	Sim	Sim
A inovação, participação, liderança faz parte no dia a dia da Empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim
Você está feliz na Empresa que trabalha?	Sim	Sim	Sim	Sim



<b>Empresa B – Médio Porte</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
A Empresa é Burocrática?	Sim	Não	Não	Sim
Existe relação entre chefia e colaborador?	Não	Sim	Sim	Pouca
Existe relação entre colaborador e cliente?	Não	Pouca	Pouca	Pouca
Na maioria das vezes, o cliente fica satisfeito?	Não sei	Sim	Sim	Pouca
A inovação, participação, liderança faz parte no dia a dia da Empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim
Você está feliz na Empresa que trabalha?	Não	Sim	Pouco	Pouco

<b>Empresa C - Pública</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
A Empresa é Burocrática?	Sim	Sim	Sim	Sim
Existe relação entre chefia e colaborador?	Pouca	Sim	Sim	Sim
Existe relação entre colaborador e cliente?	Sim	Sim	Sim	Sim
Na maioria das vezes, o cliente fica satisfeito?	Pouca	Sim	Sim	Não
A inovação, participação, liderança faz parte no dia a dia da Empresa?	Pouco	Sim	Sim	Pouco
Você está feliz na Empresa que trabalha?	Não	Sim	Sim	Não

Ao finalizar essas entrevistas, pode-se concluir que as pessoas que são mais felizes, não tão burocráticas e com simpatia, espírito de colaboração, trabalho em equipe e preocupação com o cliente, são os da empresa de pequeno porte. Com a aproximação

das pessoas, percebi na entrevista que o mais prático, rápido e de acesso mais fácil, com uma administração gerencial, inovadora, mesmo sendo uma pequena empresa, deu mais vantagens para seus colaboradores, onde eles têm participações, prêmios de incentivo, tornando a motivação fator responsável pela satisfação do cliente.

Na empresa de médio porte, percebi que as pessoas não tem quase acesso aos seus chefes e tampouco com o consumidor final, onde a insatisfação prevalece nas pessoas e quem trabalha deveria saber o que o cliente espera, por isso, essa falta de feedback, deixa o cliente insatisfeito, trazendo uma visão não tão boa da empresa, deixando prevalecer uma administração mais burocrática e um comportamento das pessoas na organização cheia de paradigmas que precisam ser quebrados para alcançar o sucesso.

Na empresa pública, notei que todos colaboradores dizem que tudo é com Leis, burocratizado, demorado e difícil de resolver. Porém, percebi que existe uma grande quebra de paradigmas, onde a exigência do cliente prevalece e traz uma transparência de como está sendo feito o serviço. A Organização Pública está mudando, está desburocratizando, chegando a uma Administração Gerencial, com mais participações, onde, mesmo não agradando a todos, uma grande maioria está satisfeita.

Existem ainda, os colaboradores que não fazem quase nada, mas isso está acabando, o comportamento organizacional dentro da esfera pública está colaborativo, em equipe, onde todos podem opinar para chefia, mesmo que não seja prontamente atendido, o colaborador tem voz ativa, pois é ele quem está em contato com o consumidor final, o cliente.

Senti uma esperança muito grande de cooperação entre todos, equipes verdadeiramente empenhadas em treinamentos para que os colaboradores sintam que estão preparados para alcançar a excelência no serviço público.

Cada dia que se passa, percebemos que o ser humano não está mais aceitando apenas um “sim” ou um “não”, ele quer saber os “porquês” e tenta viabilizar a mudança da resposta se assim acreditar que está correta.

O sucesso de uma Organização depende tão somente de um excelente Comportamento Organizacional dentro dela.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Pública brasileira contemporânea requer servidores com elevado perfil de competência e capazes de atender às demandas do cidadão com níveis de eficiência, eficácia e efetividade desejados tanto por estes atores quanto pelas próprias organizações.

Com esse objetivo, muitos esforços pela qualificação dos servidores públicos, têm sido empreendidos, porém, alguns problemas contribuem para que este processo não ocorra da maneira desejada. Dentre eles, podemos citar o fato de que, seja difícil participar, efetivamente, do planejamento estratégico da organização e, assim, melhor contribuir para a formulação de suas políticas de gestão de pessoas de forma mais aderente às macro políticas organizacionais.

No setor público, esse problema é muito mais complexo em razão de essas organizações não possuírem, estruturas e profissionais em seu devido lugar, trazendo servidores com diversos problemas de natureza comportamental sem efetivamente contribuir para os objetivos organizacionais.

A qualidade do clima da organização onde atuamos ou pretendemos atuar, tem que ser transformada e quanto mais próximas forem as culturas individuais dos funcionários, o comportamento organizacional de cada um, melhor tende a ser o clima da organização.

A motivação é essencial, cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades e, à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica mais evidente.

Mudança ou transformação organizacional ,onde a organização necessita se aperfeiçoar continuamente, sem se acomodar a repetir , dá muito certo e assume fundamental importância, neste movimento, conhecer as tipologias e perfis de liderança. O perfil de liderança mais adequado sempre será reconhecido em função do contexto vivenciado pelos funcionários e pela organização.

Caso o líder, a chefia, não tenha as habilidades e competências necessárias para expor, de forma adequada, os objetivos organizacionais, destacando suas aproximações e pontos comuns em relação aos objetivos individuais, os funcionários a ele subordinados dificilmente se motivarão, o que tende a elevar o nível de conflito e a enfraquecer o modelo vigente da organização.

E, funcionários desmotivados contribuem para o enfraquecimento da organização, deterioração do clima organizacional e a empresa só perde, pois ela tem que contar com o esforço da equipe toda para que consiga alcançar o sucesso.

A liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto, é uma atividade com foco em pessoas, envolve influência e ocorre entre pessoas que desejam mudanças significativas, a é recíproca. Somente sendo um trabalho em equipe, onde a equipe toda e o líder trabalham juntos por um bem comum: Servir o cidadão da melhor forma possível. Escravidão e chefia ficar de braços cruzados não funciona mais.

Cada integrante de uma organização tem um papel a desempenhar no clima organizacional, podendo influenciá-lo e ser influenciado por ele.

O maior desafio então é saber escolher a melhor estratégia de resolução para cada caso, levando em consideração tudo que for importante, escutando os envolvidos e buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos, promovendo o bem estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização. O que sempre fará a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor a as organizações que desejam sucesso.

É provável que novos modelos de gestão surjam, as teorias estejam voltadas essencialmente na obrigatoriedade de transparência, controle social, com amplo acesso à informação e participação popular em todas as instâncias da gestão pública.

Esse é o caminho mais lógico e prático a ser percorrido para a conquista de uma administração pública direcionada aos anseios populares, isenta de corrupção e clientelismo, para isso, além de investimentos em estrutura física, qualificação e adequada valorização de servidores públicos, imprescindível a conscientização, educação e envolvimento de cada cidadão neste processo.

Seguindo a Constituição, aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, hoje existe uma descentralização maior e uma grande participação da sociedade, a qual já não aceita tudo e fica calado, se manifestando e interagindo, sendo de grande valia nas decisões patronais.

## REFERÊNCIAS

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CALDAS, Miguel e MOTTA, Fernando Prestes **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Capítulo: Reflexões: Cultura organizacional e nossas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, Nice **O processo decisório em organizações brasileiras**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 21, nº 3, pp. 35-57, jul./set., 1987.

CARVALHO, Cristina Amélia; **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, I **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

JÚLIO Cesar, **Estratégia e planejamento: autores imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. Coleção HSM Management.

LOIOLA, Elizabeth. **Dimensões básicas de análise das organizações**. MORGAN,

Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed; Brasília: DF;

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

ROBBINS. Stephen; **Comportamento organizacional: teorias e Práticas no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SELZNICK, Philip A **liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

WOODWARD, Joan; **Organização industrial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.