

# **FATOR HUMANO COMO FOCO DE REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: TECNOLOGIA POSSÍVEIS.**

Mateus Bezerra Lima\*

## **RESUMO**

O presente trabalho trata-se de pesquisa bibliográfica baseada em revisão da literatura recente, visando à explicitação e posicionamento de temas de crescente relevância no contexto da Administração e Gestão de Pessoas, abrangidos no enfoque específico do serviço público. Há a premente necessidade de adequação das instituições estatais às modernas práticas administrativas, atentando-se para a realidade de estruturação do Estado brasileiro. Este artigo divide-se nos temas específicos da gestão por competências, comunicação organizacional, clima e cultura organizacional. Tais temas foram escolhidos, em meio a uma infinidade de objetos de estudo no campo da gestão de pessoas pela sua relevância e por serem considerados generalizadamente deficientes no setor público.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão por Competências; Clima Organizacional; Comunicação Organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

O panorama da gestão de pessoas nas instituições públicas tem passado por positivas mudanças nos últimos tempos, demandando excelência na atuação dos servidores, e buscando um alinhamento com as modernas formas de Administração, objetivando o melhor atendimento das necessidades da população.

O presente trabalho justifica-se pelo crescente desenvolvimento nacional, aliado à relevância do Brasil no cenário internacional, sendo assim, é de fundamental importância uma reforma de base em toda a Administração Pública, tendo por um de seus eixos, mudanças fundamentais em temas de gestão de pessoas e de recursos humanos.

Este artigo divide-se nos temas específicos da gestão por competências, comunicação organizacional, clima e cultura organizacional. Tais temas foram escolhidos, em meio a uma infinidade de objetos de estudo no campo da gestão de pessoas pela sua relevância e por serem considerados generalizadamente deficientes no setor público, muitas vezes caracterizado pela remuneração fixa, por meio da qual as competências individuais não são valorizadas, bem como por uma comunicação truncada, servidores estressados e insatisfeitos, clima organizacional negativo e ambiente conflituoso.

\* Psicólogo. Mestrando em Poder Legislativo – CEFOR – Câmara dos Deputados. Especialista em Segurança Pública e Gestão de Recursos Humanos.

Mais especificamente relacionado ao tema da cultura organizacional no contexto da Administração Pública brasileira cabe citar o trabalho paradigmático de Pires e Macêdo (2005); tais autores apontam a cultura como um dos pontos principais para a compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo de identificação de grupos, significando, em última análise, um padrão de significados partilhados por indivíduos pertencentes a determinado grupo social.

Pires e Macêdo (2005) caracterizam o desenho organizacional das instituições públicas brasileiras como possuindo complexas formas e níveis hierárquicos diversos, estrutura essa reflexo do paternalismo, fator gerador de alto nível de controle de movimentação de pessoal e de distribuição de cargos a favor dos interesses políticos hegemônicos. Destacam também alguns traços, definidores da cultura organizacional brasileira:

[...] burocratismo, interferência política externa à organização, autoritarismo centralizado, paternalismo, aversão ao empreendedorismo e à descontinuidade da gestão que leva ao reformismo, projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada. (PIRES e MACÊDO, 2005, p. 100)

Sendo assim, fica clara a necessidade de os servidores agregarem valor às instituições das quais fazem parte, transformando seus conhecimentos e competências individuais em patrimônio organizacional, a serviço de todos.

Tentativas de mudança do paradigma atual da Administração Pública brasileira são tomadas diuturnamente, em menor nível, no seio das instituições, por meio de projetos encampados muitas vezes de maneira individual, por servidores e gestores isoladamente. Destaca-se, porém, um episódio que encampou um projeto de mudança total, conhecido como Reforma Gerencial do Estado Brasileiro.

## **2. REFORMA GERENCIAL**

O Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, de autoria de Bresser Pereira pode ser considerado como marco da Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Durante o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, Luis Carlos Bresser Pereira, então ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) – que hoje tem como herdeiro o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), delineou os principais elementos do dito Novo Estado

Brasileiro, buscando a adequação da administração pública nacional a critérios da então moderna administração gerencial.

O autor apresenta a reforma do Estado como construída em torno de quatro problemas principais, interdependentes, quais sejam: a delimitação do tamanho do Estado, a redefinição do papel regulador do Estado, a recuperação da governança e o aumento da governabilidade.

As ideias de privatização, publicização e terceirização relacionam-se com o problema da delimitação do tamanho do Estado; o aspecto regulatório diz respeito à maior ou menor intervenção governamental no mercado; a questão da governança relaciona-se aos aspectos financeiros, estratégico e administrativo e por fim o aumento da governabilidade busca formas de legitimar o governo frente à sociedade e adequar as instituições para a consecução do interesse público.

Bresser-Pereira aponta que a coordenação do sistema econômico capitalista é levada a cabo tanto pelo mercado quanto pelo Estado. Segundo o autor, o papel do último na regulação do mercado funciona por meio de transferências financeiras para os setores em que o mercado não remunera adequadamente, bem como salienta o papel do Estado na orientação da distribuição de renda. Nesse contexto cabe lembrar a crise financeira vivida nos anos 30 do século 20, ocasionada segundo o autor pelo mau funcionamento do mercado, que acarretou, em última análise, a crise do Estado Liberal, dando origem ao Estado Social Burocrático, que se expressou por meio do Estado de Bem-Estar Social, Estado Desenvolvimentista e Protecionista e o Estado Comunista.

Após a crise do Estado Liberal, a ideia de que o Estado tinha um papel de intervenção no mercado e meios de produção voltou a florescer e essa crescente responsabilidade levou ao crescimento excessivo da administração pública nas áreas da regulação, nos planos social e empresarial o que por sua vez acarretou o aumento da carga tributária e o aparelhamento dos quadros de servidores públicos. Esta expansão estatal teria acarretado em última análise a ineficiência do Estado em atender às necessidades dos cidadãos, entendidos como clientes. Esta ineficiência trouxe a necessidade de reforma, que segundo o autor culmina na elaboração de um plano para a implementação da administração pública gerencial.

Bresser Pereira abordou, entre outros, o tema das carreiras típicas e de Estado, e suas recomendações deram origem ao Plano Diretor, operacionalizado via emenda

constitucional 19 de 1998. As atividades estatais foram divididas em dois grupos: atividades exclusivas do Estado, executadas pela cúpula da Administração e consistentes em legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas; atividades não exclusivas do Estado, que consistem nos serviços competitivos e atividades de apoio.

Os objetivos principais da administração pública gerencial, de acordo com Paula (2005), seriam:

(...) melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo o bom funcionamento dos mercados; assegurar a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público; e assegurar a democracia por meio da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. (p. 475)

Estes objetivos seriam alcançados, conforme afirmado por Bresser, simplifadamente por meio da distinção entre a propriedade estatal, a pública não-estatal e a privada; do ajuste fiscal e reforma administrativa, e no desenvolvimento de instituições que tenham legitimidade na representação dos interesses comuns.

Analisando-se as ideias propostas por Bresser-Pereira, no contexto da Reforma do Estado posta em prática nos anos 90 torna-se claro, frente a uma análise contemporânea, que pouco de fato se atingiu na mudança da burocracia estatal. A administração pública é um setor que pode se apropriar de tecnologias e técnicas da administração privada, porém o Estado possui idiosincrasias que tornam essa adaptação um tanto quanto difícil.

Os indicadores econômicos e de desenvolvimento social, apesar de terem melhorado sensivelmente desde o início do projeto de reforma gerencial, ainda apresentam níveis insuficientes, provocando certo desapontamento e desilusão em relação aos resultados práticos da reforma gerencial para a vida em sociedade.

Outro aspecto a ser levantado em crítica à visão da administração pública gerencial defendida pelo texto-base é o possível insulamento do núcleo estratégico do Estado, sendo esta visão apresentada como proposta centralizadora de decisão, concentrando o poder de elaboração de políticas públicas no núcleo das atividades exclusivas do Estado, conforme conceituado por Bresser Pereira. Sendo assim, a

participação popular e também das esferas inferiores dos servidores públicos seria bastante limitada, cabendo a estes apenas a execução das políticas decididas pela alta administração.

Também cabe destacar, a título de alternativa às propostas da administração pública gerencial, a possibilidade de se enxergar a organização estatal por meio de um prisma não mercadológico, colocando o interesse dos cidadãos em primeiro plano, acima da eficiência e corte de custos, pensando toda a forma de organização estatal por meio de um paradigma diferenciado, utilizando-se de ferramentas tais como cooperativas, orçamentos participativos, democracia direta entre outras, visando maior aderência popular na elaboração de políticas públicas e na gestão governamental.

De um lado, as deficiências e desafios já foram amplamente apontados na literatura, por outro, porém, as soluções não são tão simples assim. A principal questão que surge é como compatibilizar a flexibilidade necessária à moderna gestão de pessoas, a necessidade de tratamento diferenciado aos colaboradores, baseado no mérito, com o engessamento legal e institucional que permeia o serviço público?

Propõe-se assim uma nova reforma da Administração Pública nacional, centrada nas pessoas – em dois aspectos -, focada nos servidores públicos, encarados como principais ativos do Estado brasileiro, bem como no povo brasileiro, do qual emana todo o poder e cujo interesse deve ser o que baliza todas as ações estatais.

### **3. ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA**

Atualmente vê-se uma cobrança social cada vez mais forte, por parte da sociedade em geral, do bom emprego dos recursos públicos, bem como da prestação de um serviço público de qualidade à população como um todo. Até pouco tempo atrás, a Administração Pública era encarada como um meio hermético, tendo o povo em geral pouco ou nenhum acesso ao seu funcionamento interno, muito menos possibilidade de cobrar efetivamente ações concretas.

Porém há uma crescente preocupação do Governo frente ao fornecimento de maior transparência à população, como visto na entrada em vigor da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como a Lei de Acesso à Informação, que disciplina diversos mecanismos de transparência pública, entre os quais merece destaque o amplo acesso da população a qualquer documentação e informação, desde que não considerada

sigilosa, inclusive as remunerações de todos os servidores públicos, dos três poderes e de todas as entidades federativas. Bem como com a tentativa de construir órgãos públicos em sintonia com temas da moderna Administração, que operem de maneira eficiente, eficaz e efetiva, produzindo mais com menos, e atendendo melhor aos anseios da população pagadora de impostos.

Deste modo, torna-se clara a função primordial que uma organização eficiente e moderna da gestão de pessoas assume no contexto da Administração Pública, mobilizando os servidores a desempenhar todo seu potencial de excelência, com vistas a um melhor atendimento do interesse comum, adequando-se ao moderno paradigma de gestão de pessoas no serviço público, fornecendo um ambiente propício para os colaboradores agregarem valor às instituições, assumindo uma postura ética, responsável e produtiva.

Atentar para as transformações e necessidades pessoais e grupais, gerir o potencial humano e investir em pesquisas e políticas que se preocupem com os colaboradores das instituições da Administração Pública, em última análise trará benefícios a toda a sociedade, visando à consecução do bem comum e à excelência na prestação de um serviço público efetivamente de qualidade.

No fundo, o progresso e desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração. Como lecionava Peter Drucker, não existem países ricos e pobres, mas países bem administrados e países mal administrados.

A nossa própria Constituição da República, de 1988, expressa a relevância do tema da Administração Pública, ao reservar-lhe um capítulo em especial. Em seu artigo 37, a CF/88 preceitua serem princípios administrativos a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Porém, para tais princípios deixarem de ser letra-morta e encontrarem real concretude, vindo ao encontro dos anseios sociais por um Estado mais responsável e eficiente, faz-se necessária uma ampla reforma administrativa no aparelho estatal, com vistas a compatibilizar as necessidades de flexibilização das práticas de gestão de pessoas com o embasamento legal que rege a situação do servidor público. E, para o atingimento desse estado de excelência, o servidor público há de ser o centro da atenção, tendo assim os temas da moderna gestão de pessoas fundamental importância no processo de engrandecimento de nosso país.

#### **4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

No início dos anos de 1900, a ideia de trabalhadores como pessoas portadoras de demandas complexas, que necessitavam serem levadas em conta para que tais indivíduos pudessem ter um desempenho adequado e satisfatório no trabalho, não era evidente. (WOOD, 1995)

Sendo assim, aspectos estruturais e funcionais dos meios de produção monopolizavam toda a atenção e esforços em relação ao ambiente organizacional, porém, mesmo sem que fosse objeto do enfoque direto, a cultura organizacional continuou a desenvolver-se.

A partir das pesquisas de Frederick Winslow Taylor, toda uma nova forma de pensar o processo de produção e sua organização se desenvolveu: o taylorismo. Sua obra “The Principles of Scientific Management” é um marco no pensamento analítico do trabalho, visando uma completa reestruturação de tal processo, com o objetivo de alcançar produtividade sem precedentes. O conjunto de princípios de organização do trabalho desenvolvido por Taylor marca ainda hoje a gestão das empresas. (SILVA; SACOMANO; MENEGUETTI, 1999)

F. W. Taylor propôs um método de análise do trabalho que permitiu decompor as tarefas em movimentos elementares e recompô-las, depois, de uma maneira mais adaptada. Taylor lançava aí os fundamentos da organização científica do trabalho.

Henry Ford, baseado nos trabalhos de Taylor, também acrescentou diversas mudanças ao sistema produtivo da época, conseguindo redução drástica de custos, aumento de produção e da qualidade final do produto. Em 1908, quando do lançamento do Ford modelo T, a montagem do automóvel demorava doze horas e vinte minutos, já na década de 20 este tempo estava em uma hora e vinte minutos. (SILVA; SACOMANO; MENEGUETTI, 1999)

Fixo em seu posto de trabalho, o trabalhador passou a constituir-se em apenas mais um componente das máquinas. Segundo Ford, suas ações deveriam ser feitas de forma mecânica e automática, sem intervenção de sua mente, tornando-se assim, mais um elemento harmonioso do sistema de linha de montagem.

A divisão do trabalho é uma ideia centenária que perdura, de certo modo com poucas alterações, em muitos âmbitos das instituições atuais. Adam Smith, em sua obra clássica “A Riqueza das Nações”, aponta:

[...] a divisão do trabalho, reduzindo a atividade de cada pessoa a alguma operação simples e fazendo dela o único emprego de sua vida, necessariamente aumenta muito a destreza do operário. Estou certo de que um ferreiro comum que, embora acostumado a manejar o martelo, nunca fez pregos, se em alguma ocasião precisar e tentar fazê-lo, dificilmente conseguirá ir além de 200 ou 300 pregos por dia, aliás de muito má qualidade. Um ferreiro que está acostumado a fazer pregos, mas cuja única ou principal atividade não tem sido esta, raramente conseguirá, mesmo com o esforço máximo, fazer mais do que 800 ou 1 000 pregos por dia. Tenho visto, porém, vários rapazes abaixo dos vinte anos que nunca fizeram outra coisa senão fabricar pregos e que, quando se empenhavam a fundo, conseguiam fazer, cada um deles, mais de 2 300 pregos por dia. (SMITH, 1996, p. 68)

Guardadas as devidas proporções, ainda é notável a superespecialização como característica da cultura organizacional em diversos contextos, cabendo destaque ao serviço público – seara em que as instituições objeto de estudo do presente trabalho se inserem -, que tem como possíveis consequências negativas a alienação do trabalhador do objeto final de sua instituição.

Nesse diapasão cabe apontar a clássica teoria dos dois fatores de Herzberg (2009). Tal estudioso afirmava a existência de dois fatores de influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador: fatores higiênicos e motivacionais. Os primeiros consistiriam em aspectos ambientais do trabalho, remuneração, condições técnicas etc. Já os segundos seriam o cerne da motivação e corresponderiam a fatores intrínsecos ao trabalho em si, tais como reconhecimento, aprovação, possibilidade de contribuição efetiva, realização pessoal etc.

Sendo assim, uma possível solução para o problema da superespecialização do trabalhador, e seu consequente engessamento em uma estrutura organizacional estanque, seria a ampliação das atribuições dos cargos, bem como o emprego de servidores em projetos temporários e rotativos, possibilitando assim a plena utilização do potencial de cada colaborador, não os limitando apenas à execução de uma tarefa rotineira e repetitiva.

Cabe levantar o questionamento acerca de como implementar tais práticas, visando ao enriquecimento do trabalho e conseqüentemente maior engajamento e aproveitamento do servidor no desempenho de suas atribuições no contexto do serviço público, marcado muitas vezes pelo “engessamento” proveniente das normas administrativas e do regime jurídico fixo e limitante dos servidores.

## **5. GLOBALIZAÇÃO E NOVOS CENÁRIOS DE INCERTEZA**



Ao longo do século XIX, a Revolução Industrial mudou completamente as relações humanas, econômicas e sociais em todo o mundo. O trabalho passou a ser a moeda de troca da base da sociedade, sendo assim a força física dos trabalhadores, maquinário e bens materiais os principais ativos dos empresários, lucrando assim com a mais-valia do trabalho dos operários, aumentando seu poder econômico e consequentemente político; influenciando o processo decisório de governos e todo o panorama geopolítico do globo.

Porém o século XXI caracterizou-se pela sociedade globalizada, em que, devido aos avanços da tecnologia de informação, comunicação e transportes, o mundo está mais integrado, sendo assim, os mercados e competição saíram de uma seara regional para uma perspectiva global. Deste modo, o ambiente externo das organizações passou a ser cada vez mais instável e turbulento, exigindo novas formas de atuação organizacional, bem como níveis de flexibilidade e adaptabilidade sequer imagináveis algumas décadas antes.

Cardozo (2012) porém nos traz a reflexão da globalização entendida como um processo que iniciou-se bem antes do século XXI, sendo por ele considerada:

um fenômeno capitalista que parece ter surgido na era dos grandes descobrimentos e experimentou um grande desenvolvimento a partir da Revolução Industrial. Durante um longo período seu conteúdo passou despercebido, sendo abordado nos dias atuais por diversos economistas que analisam a globalização como resultado do pós-guerra, sendo decorrente da revolução da tecnologia da informação (CARDOZO, 2012, p. 574).

Cardozo (2012), também aponta a globalização de certo modo como um fenômeno positivo, ao afirmar que o homem globalizado possui vantagens em relação ao seu desenvolvimento cultural, devido à maior acessibilidade informacional contemporânea, bem como à quebra de fronteiras dos Estados, permitindo maior permeabilidade de interações e de construção mútua do conhecimento. Porém, por outro lado, o mesmo autor aponta o papel da sobrecarga informacional no excesso de conhecimento enfrentado pela sociedade. Nesse aspecto pode-se acrescentar, para o uso organizacional, a difícil necessidade das instituições promoverem um ambiente de foco e imersão no trabalho a colaboradores inundados de informações como os de hoje.

Sendo assim, atualmente, neste contexto de extrema mudança e volatilidade, o principal capital das organizações deixou de ser seu *hardware*, suas instalações, maquinários, fluxo de caixa e passou a ser o conhecimento – individual e social – de seus colaboradores.

A automação e evolução dos sistemas de produção em grande medida fez com que as instituições passassem a prescindir do esforço humano direto para a maioria das tarefas realizadas, cabendo ao aspecto humano da organização a capacidade de inovar, adaptar-

se e criar novas formas de organização e produção, solucionando problemas e se adaptando a cenários de incertezas crescentes.

## **6. FOCO NAS PESSOAS COMO RESPOSTA À TURBULÊNCIA CONTEMPORÂNEA**

### **6.1. GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Pires e Macedo (2005) afirmam que foi a partir da chamada Terceira Revolução Industrial que as pessoas que atuam nas organizações passaram a ser detentoras de maior interesse dos administradores, sendo até consideradas por diversos autores como o principal ativo e vantagem competitiva das organizações contemporâneas.

O século XXI, caracterizado pela sociedade globalizada, apresenta às organizações um ambiente de crescente turbulência e incerteza, bem como de interações sociais e interorganizacionais internacionalizadas. Deste modo, a ideia de cultura aparece como variável fundamental no entendimento do fenômeno organizacional. (PIRES & MACEDO, 2005)

Rodrigues (s.d) aponta definições do termo cultura ao longo da evolução dos estudos antropológicos e sociológicos. Cabe ressaltar os conceitos apresentados por Tylor, que afirma que a cultura é “todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade.” (TYLOR, apud. RODRIGUES, s.d, p.3)

Também merece destaque o conceito de Linton, que definiu cultura como sendo “a configuração de uma conduta aprendida e resultados de conduta cujos elementos componentes são partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade particular.” (LINTON apud. RODRIGUES, s.d, p.3)

Em relação aos autores clássicos da sociologia, Rodrigues (s.d) aponta que, para Weber, a noção de cultura seria filosófica, não histórica, para Comte, cultura relacionar-se-ia ao consenso praticado pela sociedade, para Durkheim seriam estruturas de pensamento, sentimento e ação e já para Marx, a cultura seria incorporada em seu conceito de ideologia.

Em relação ao campo organizacional, o conceito de cultura continua a manter seus elementos primordiais, apenas adequando-se ao mundo do trabalho. Pires e Macedo

(2005) apontam que no ano de 1962 foram catalogados 164 conceitos diferentes de cultura, porém afirmam que a utilização do termo na acepção das organizações é relativamente recente. O termo cultura organizacional teria sido utilizado a partir dos anos 1960, porém apenas a partir de 1982, com a publicação de livro homônimo é que tal conceito ganhou força na literatura de Administração e disciplinas afins.

Rodrigues (s.d) nos aponta uma série de definições de cultura organizacional, advinda dos principais pesquisadores em tal temática. Para Schein, seria:

[...] Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como forma correta de perceber. (SCHEIN apud. RODRIGUES, s.d, p.4)

É de interesse ressaltar o trabalho Cardoso (2008), em que o autor investiga a cultura organizacional por meio da teoria psicanalítica. Para tanto utiliza-se da visão de Schein sobre a temática, que divide a cultura organizacional em três elementos: artefatos, valores e pressupostos básicos.

Artefatos seriam todos os elementos visíveis, tangíveis de uma organização, que seriam manifestações das camadas mais profundas. No campo dos artefatos encontrar-se-iam os elementos físicos, tecnologia, comportamentos, mitos, histórias, rituais etc.

Já os valores corresponderiam ao código ético e moral do grupo, situando-se no meio do caminho entre o consciente e o inconsciente organizacional.

No substrato mais profundo do modelo de cultura organizacional proposto por Schein estariam os pressupostos básicos, elementos essencialmente inconscientes - encarados como naturais e indiscutíveis dentro do contexto de uma organização -, passado entre os colaboradores por meio do processo de endoculturação.

## 6.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se definir a comunicação como sendo o processo através do qual uma pessoa, grupo ou organização (emissor), transmite informações (mensagem) a alguma outra pessoa, grupo ou organização (receptor). (ROTHMAN; COOPER, 2009)

A comunicação, principalmente levando-se em consideração a quantidade de informações a que todos os indivíduos estão expostos na contemporaneidade, assume

papel de relevância central em todos os cenários, inclusive e principalmente na gestão de pessoas e moderna administração de empresas.

A comunicação se presta a diversas funções nucleares no contexto de uma organização, tais como: controle, fornecimento de informações, motivação e expressão emocional. (ROTHMAN; COOPER, 2009)

Boog (s.n) salienta a alta frequência e os malefícios decorrentes de processos comunicativos ineficientes e incompletos nas organizações, inclusive representando altos custos, erros e tarefas realizadas fora dos padrões desejados. Portanto há de se implementar ações efetivas visando à garantia que a comunicação cumpra seu papel dentro das instituições, evitando ruídos, bloqueios e estimulando o *feedback*, através do qual certifica-se que a mensagem tenha sido entendida da forma que o emissor quis expressar-se.

O processo comunicativo assim exerce um papel de indutor de excelência nas relações pessoais, salientando-se seu impacto na vida dos indivíduos e no surgimento, manutenção e dinâmica dos grupos sociais. (MENDES, 2006)

Ressalta-se, ainda, o papel da comunicação como geradora de persuasão, que constitui-se em importante forma de poder - que pode ser definido, segundo Baron e Greenberg (1990) – como a capacidade de mudar o comportamento ou as atitudes do outro da maneira desejada; bem como de influência individual e social, tendo o potencial de gerar mudanças de atitudes e comportamentos individuais e coletivos.

A qualidade dos relacionamentos interpessoais entre colegas de trabalho constitui-se em um importante indicador de aspectos organizacionais favoráveis. Porém tal relação é muitas vezes negligenciada pelos pesquisadores. Esse tipo de relacionamento pode ser afetado por ofensas que vão em direção a sérios conflitos entre os trabalhadores.

Nesse contexto, os valores individuais, as crenças e a relação do indivíduo com o conflito são fatores predominantes tanto na percepção do problema (a intensidade com a qual o conflito é percebido) como na disposição com a qual a pessoa se dedica a sua solução (interesse pelo perdão). O envolvimento emocional do indivíduo como o problema, pode dificultar ou facilitar sua solução, de acordo com os valores e as expectativas das pessoas envolvidas, podendo gerar frustração e estresse a ponto de pôr em risco o bem estar coletivo ou gerar condutas reconciliadoras, mantendo assim o bem estar individual e coletivo. (SPECTOR, 2006)

O conflito é extremamente comum nas organizações modernas, e seus efeitos são custosos demais para serem ignorados pelos gestores de pessoas. Rothman e Cooper (2009) citam como exemplo da importância de tal temática, baseando-se em pesquisas empíricas, que os administradores relatam despende quase 20% de seu tempo lidando com o conflito e suas consequências nas organizações.

Segundo Marini (2008), dados advindo de pesquisas indicam que falhas na comunicação são a mais frequente das causas geradoras de conflitos interpessoais. Sendo assim, torna-se evidente a importância de tal tema, vindo a ser alvo de interesse e preocupação dos gestores de pessoas empenhados na manutenção de um clima organizacional positivo, propiciando bem-estar e produtividade aos colaboradores da instituição.

Para Chiavenato (2002, p. 254):

O conceito de sinergia (do grego *syn* = com o *ergos* = trabalho) é controvertido. Existe sinergia quando duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente, um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente.

A sinergia no contexto organizacional diz respeito ao efeito positivo gerado pela efetiva integração entre os indivíduos, possibilitando assim que, ao atuarem em conjunto, suas contribuições sejam maiores do que a soma de suas contribuições individuais à consecução dos objetivos institucionais. A comunicação, por ser o elo fundamental na geração e manutenção de integração interpessoal e intergrupar assume um papel de extrema relevância na criação de sinergia nas equipes de trabalho. Equipes eficientes requerem comunicações abertas, francas e horizontais, sem o enrijecimento da comunicação formal, hierárquica, descendente, como encontrada nas organizações tradicionais.

Mendes (2006) reforça a necessidade de utilização eficiente dos recursos, tanto internos quanto externos dos indivíduos, em busca de uma troca democrática de ideias, influenciando o bem-estar positivo, tendo a empatia papel fundamental na geração de sinergia nesse panorama.

Um episódio rotineiro de trabalho pode emanar um conflito gerando uma situação de confronto, oriunda de expectativas diferentes entre as pessoas envolvidas. O conflito pode gerar um pequeno ou um grande mal entre os envolvidos ou na equipe de trabalho, dependendo do seu nível. Muitas vezes os conflitos não são resolvidos e são mal administrados. Assim, a resolução de conflitos é caracterizada como a busca de uma resposta para uma situação inesperada, na qual o indivíduo é motivado a alcançar certo objetivo, porém foi interrompido por um obstáculo. (AGUIAR, 2006)

Estudos de resolução conflitos têm observado a importância da representação do conflito, percepção inicial do problema e da utilização sistemática das operações mentais envolvidas nesse processo. A representação do conflito é um elemento importante na interpretação deste, podendo ser influenciada pelo próprio enunciado do problema e/ou pelas características da pessoa que tenta resolvê-lo. (AGUIAR, 2006)

De acordo com Rothman e Cooper (2009), conflitos são definidos como um processo que tem início quando uma parte percebe que outra parte afetou negativamente

ou está na iminência de afetar negativamente algo com a qual ela se importa. Há uma concepção errônea dos profissionais de recursos humanos e da sociedade em geral todo de que todo conflito é negativo e tem de ser evitado. De fato há conflitos disfuncionais, que prejudicam o desempenho do grupo e da organização como um todo, porém também existem os conflitos chamados funcionais, que são positivos, apoiando o desempenho do grupo, aumentando o desempenho geral e gerando maior integração entre os trabalhadores, desde que bem resolvidos.

O papel da comunicação no contexto de negociação e resolução de conflitos visa a evitar que situações conflituosas desenvolvam-se para disfuncionais, tendo como objetivo principal compatibilizar os interesses contrários, dirimindo as diferenças, com a finalidade de atingir um equilíbrio ótimo para o desenvolvimento organizacional.

Sendo assim, torna-se evidente a relevância que os processos comunicativos assumem no contexto das organizações, mais especificamente em relação às políticas de recursos humanos e gestão de pessoas.

Atualmente, a informação, juntamente com o capital humano podem ser considerados como principais ativos das corporações, em destaque as organizações públicas, em sua maioria mergulhadas em procedimentos burocráticos, que isolam e alienam os colaboradores da contribuição fundamental dos órgãos. Logo, tomar consciência dos processos envolvidos nas relações interpessoais, bem como da necessidade de fazer essa informação circular de forma ágil e eficiente, evitando conflitos desnecessários e enriquecendo a importância e participação dos colaboradores certamente se constituirá em um diferencial competitivo, trazendo tanto o bem estar e um clima organizacional positivo como a eficiência e eficácia, tão perseguidas nas instituições públicas do mundo contemporâneo.

### 6.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em resposta a esses novos desafios, conforme afirma Souza (2004), surge o conceito da aprendizagem organizacional, que ganha notoriedade a partir da década de 90, embora sua preocupação central já fosse evidenciada em períodos anteriores da literatura. Para a autora, a retomada desse conceito surge da relevância dada à aprendizagem no contexto de competição e inovação de processos e produtos como ponto central da sobrevivência e desenvolvimento das organizações contemporâneas.

Takahashi (2009), em um trabalho de indicação de literatura acerca dos temas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional afirma que:

A aprendizagem organizacional é um campo de estudo estabelecido, cuja discussão central está no conhecimento e em sua apropriação pela organização, bem como na noção de mudança contínua. (TAKAHASHI, 2009, p. 484)

Souza (2004) salienta que, apesar do alto valor explicativo do conceito de aprendizagem organizacional, há um verdadeiro vácuo na literatura acerca de como de fato implementar um programa baseado em tal preceito. Sendo assim, não se encontram medidas prescritivas com vistas à adequação entre o teórico e o cotidiano da vida nas instituições no que se diz respeito à aprendizagem.

Nesse mesmo contexto, Iozzi (1997), por um lado apresenta evidências de que organizações da aprendizagem apresentam um diferencial competitivo devido ao fato de estarem aptas a antecipar mudanças no ambiente em que atuam com vistas à consecução de seus resultados -, já por outro, apresenta certa preocupação com a possibilidade de essa ideia ser mais um modismo da administração, devido ao fato de seus preceitos e objetivos já terem sido apresentados por diversos outros paradigmas organizacionais anteriormente.

Em relação à administração do conhecimento, conceito intimamente relacionado à aprendizagem organizacional, Mendes (2003), aponta que ela contempla maneiras deliberadas e sistemáticas para criar, captar, organizar e transferir conhecimento, sendo este tipo de gestão impulsionado por três forças: a tecnologia da informação, que favorece a disseminação e compartilhamento em rede do conhecimento; o capital intelectual, que passou a constituir-se no alicerce da economia e a gestão do conhecimento como caminho para a implantação de organizações de aprendizagem.

#### 6.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Cabe também delinear uma breve introdução ao conceito de clima organizacional, que, embora similar, não se confunde com conceito de cultura organizacional, também de fundamental importância à iniciativa de modernização e revitalização da Administração Pública nacional.

As definições de clima organizacional na literatura seguem uma mesma linha: o clima é considerado como percepções compartilhadas pelos trabalhadores em relação a seu ambiente de trabalho, bem como da cultura organizacional da empresa. A cultura organizacional é como se apresentem: valores, crenças, o modelo de gestão e as políticas de Recursos Humanos, dentre outras características que a empresa possui. Assim, um clima organizacional positivo ou favorável é aquele em que há uma convergência de

expectativas, valores e interesses individuais com a cultura organizacional da empresa (MARTINS; FERREIRA, 2007; SILVA, 2003; RUCHINSKI, 2006).

Essas percepções compartilhadas são formadoras de opiniões acerca da realidade do trabalho, têm forte influência nas ações e decisões dos trabalhadores, sendo passíveis assim de provocar grandes impactos nas organizações. Logo, torna-se clara a importância de se estudar o clima organizacional, já que tal construto influencia na satisfação, rendimento, qualidade de vida e motivação no trabalho, bem como um melhor conhecimento do clima pode colaborar para a melhoria da relação homem e trabalho como um todo (MARTINS, 2008).

#### 6.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No contexto de modernização da Administração Pública nacional surge a prática da gestão por competências, em suas mais diversas abordagens e processos, visando à melhoria no atendimento ao interesse comum, bem como à adequação das características dos servidores aos objetivos das instituições e ao aumento da eficácia, eficiência e efetividade na consecução de tais metas.

Competências podem ser entendidas como conjuntos de capacidades diferenciadas, que levam o trabalhador a executar suas atividades em certo grau de excelência. São compostas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados pelos membros das organizações e ainda pela mobilização de tais pessoas para a busca da consecução dos objetivos organizacionais.

As competências individuais dividem-se em competências técnicas, que se referem àquelas relativas à instrução e preparo técnico para o exercício de uma função específica; competências sociais, que dizem respeito a fatores integrativos no mundo organizacional, à inteligência emocional, comunicação e capacidade de trabalhar em equipe; finalmente, há as competências relativas à compreensão do negócio, reflexo do envolvimento ativo dos indivíduos na organização como um todo, em sua missão, visão, planejamento estratégico e cultura organizacional.

Chiavenato (2006) considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. Em uma visão prática a competência une os conceitos adquiridos na educação formal aos da vida profissional. Cabe ainda ressaltar que o homem só é competente no que faz, quando gosta do que faz (CARVALHO, 1997).

Há de se salientar a importância de uma visão da instituição como um todo sinérgico, bem como uma concepção a longo prazo, com a organização concebida de modo pró-ativo, através de uma visão prospectiva e encarada como um organismo



mutável, plenamente capaz de adaptações à imprevisibilidade do meio externo e focada no desenvolvimento pessoal e coletivo, com vistas ao atingimento de metas futuras.

Certamente, indivíduos capacitados, ao trabalharem em um ambiente organizado desta forma se sentem muito mais livres e têm capacidade de contribuir, agregando valor de fato à organização; transformando suas capacidades, competências e aptidões em produtos, no caso da Administração Pública, em atendimento das necessidades da coletividade com excelência.

No contexto atual, de um mercado de trabalho que tem demandas cada vez maiores e mais complexas, pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados. Precisam, portanto, desenvolver suas competências. (REZENDE, 2000)

No caso das instituições públicas, tais resultados se expressam em forma da consecução do interesse público, tendo a Administração Pública como função primordial a promoção do bem comum. Sendo assim, é de vital importância o bom atendimento aos cidadãos, utilizando-se dos recursos com eficiência e respeitando e satisfazendo os anseios da população.

## 7. CONCLUSÃO

Atentar para o aspecto humano e social das relações de trabalho, inclusive em suas camadas profundas e inconscientes é aspecto fundamental em qualquer movimento de reforma e modernização institucional e administrativa. Aspectos arraigados ao imaginário popular relacionado ao serviço público, tais quais o patrimonialismo, desídia, descaso e ineficiência – que muitas vezes infelizmente são reais – têm de ser levados em conta e desconstruídos, para assim ser possível a criação de uma cultura organizacional renovada para o serviço público, focada nos princípios da eficiência, modernidade e meritocracia.

Cabe neste trabalho propor a ideia da cultura organizacional como construto de natureza dual: surgida por meio de infindáveis repetições do *status quo*, expressa a situação comum do serviço público brasileiro, com todas as suas mazelas já bastante conhecidas e discutidas; porém, por outro lado, a própria cultura organizacional funciona como mantenedora do mesmo ciclo de comportamentos e resultados – assumindo assim o papel ao mesmo tempo de causa e consequência.

Deste modo uma real mudança da Administração Pública Nacional é capaz de emergir de uma quebra de paradigma, não apenas reformas pontuais e essencialmente estruturais, como tentado sem muitos resultados nos anos 90, mas sim de um foco distinto

e bastante específico no aspecto humano do Estado Brasileiro, encarado em toda sua complexidade e diversidade, reflexo representativo de nossa própria Nação.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à administração: uma abordagem.**

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em 21 de agosto de 2013.

BOOG, Gustavo G. Você entendeu? [S.l.: s.n.]. BOOG, Gustavo G. **Você entendeu?** [S.l.: s.n.].

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n. 1, 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 10 agosto 2013.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira. **Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise.** *Rev. bras. enferm.* [online]. 2008, vol.61, n.1, pp. 103-108. ISSN 0034-7167.

CARDOZO, Hugo Leonardo Guilhernandes and GOMES, Josir Simeone. **A globalização através de uma nova perspectiva.** *Rev. adm. empres.* [online]. 2012, vol.52, n.5, pp. 574-575. ISSN 0034-7590.

CARVALHO, A. V. N. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Ver. E atualizada. (3ª reimpressão). Rio de Janeiro: 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work.** Transaction Publishers, 2009.

IOZZI, Rodolfo Verano. **A quinta disciplina: caderno de campo.** *Rev. adm. empres.* [online]. 1997, vol.37, n.4, pp. 91-92. ISSN 0034-7590

MARINI, A. L. P. **Comunicação interpessoal nas organizações: como melhorar o processo.** Disponível em: <<http://www.administracao.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3006>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

MENDES, E. **Comunicação Eficaz: A arte do Encontro.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p84.htm>>. Acesso em: 25 maio 2006.

MENDES, Isabel Amélia Costa. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado.** *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 2003, vol.11, n.3, pp. 269-273. ISSN 0104-1169.

PAES DE PAULA, A. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 45, n. 1, mar. 2005b . Disponível em

- <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 10 agosto de 2012.
- PIRES, José Calixto de Souza, MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81-104. ISSN 0034-7612.
- REZENDE, E. **O livro das competências**, São Paulo: Qualimark, 2002.
- RODRIGUES, M. V. **Cultura organizacional: Algumas Considerações**. Disponível em: <<http://www.marcusviniciusrodrigues.com.br/LinkClick.aspx?fileticket=0-Xx2hXYFpY%3d&tabid=63&mid=421&forcedownload=true>>. Acesso em 21/10/2013.
- ROTHMAN, I.; COOPER, G. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Elsevier. Rio de Janeiro: 2009.
- RUCHINSKI, P. R. F. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados**. *Cad. Pesq. NPGA*, 3. p. 1-12, 2006.
- SILVA, E. C. C., SACOMANO, J. B., MENEGUETTI, J. L., **O Novo Papel do Trabalhador: uma análise da organização do trabalho**. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999.
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SOUZA, Yeda Swirski de. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. *RAE electron*. [online]. 2004, vol.3, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WOOD, T. (Eds.) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand, 1995, p. 221-242.