



CARACTERIZAÇÃO DE ASPECTOS RELEVANTES DA REALIDADE OBJETIVA DE LÍDERES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ENSINO SUPERIOR COMO PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

**JULIANA LOPES DA SILVA
EDWARD GOULART JÚNIOR
JOSÉ MUNHOZ FERNANDES
LAIS ISRAEL FLORES
ANA LÍDIA DOS SANTOS PEREIRA**

Resumo: O presente trabalho objetivou apresentar dados coletados sobre a atuação das lideranças de uma universidade pública do interior do estado de São Paulo, a fim de demonstrar particularidades da atuação das lideranças em organizações públicas. Para tanto, utilizou-se a técnica do Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT, como ponto de partida para o planejamento deste treinamento. Participaram do LNT 15 sujeitos, sendo 12 supervisores de e 3 diretores, respondendo um entrevista semi-estruturada. As categorias selecionadas para a análise dos dados foram: “dificuldades estruturais”, “comunicação na equipe de trabalho”, “relacionamento interpessoal na equipe de trabalho”, “estabilidade do funcionário público”, “principais dificuldades no desempenho da função de liderança”, “características de uma liderança positiva”, “a importância das lideranças para a organização” e “expectativas em relação ao treinamento de Desenvolvimento de Lideranças”. Espera-se, à partir da execução deste projeto de treinamento de lideranças, uma melhora significativa nas competências gerenciais dos líderes, principalmente nos aspectos mais ressaltados como dificultadores para o exercício da liderança.

Palavras-chave: liderança, organização pública, dificuldades enfrentadas;

Introdução

O mundo do trabalho contemporâneo acentua, cada vez mais, a necessidade de as organizações manterem em seus quadros funcionais, profissionais capacitados para atuarem em níveis gerenciais. Lideranças bem preparadas elevam sobremaneira as chances das organizações atingirem suas metas e objetivos, bem como, favorecem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O desenvolvimento contínuo de profissionais que exercem cargos de liderança é condição essencial para que as organizações possam acompanhar a dinâmica das transformações na sociedade que refletem nos ambientes de trabalho, onde o gestor deve atuar como estimulador e facilitador dessas mudanças. Sendo assim, investimentos nessa direção contribuem para que as organizações ofereçam respostas eficazes as novas demandas de trabalho que se apresentam.

Dentro dessa perspectiva o texto aqui retratado procurou apresentar ações primeiras voltadas para o planejamento de programas para o desenvolvimento de lideranças de uma organização pública do ensino superior, situada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Essa ação de educação para o trabalho teve início mediante um levantamento prévio de necessidades dos profissionais que atuam na organização em cargos de liderança, com o intuito de identificação suas percepções, necessidades e dificuldades enfrentadas no exercício do cargo que ocupam.

A relevância de se iniciar a proposta de intervenção voltada para o desenvolvimento dos profissionais de liderança por essas identificações está vinculada essencialmente a possibilidade de aprofundamento do conhecimento da realidade objetiva desses profissionais, considerando suas dificuldades pessoais e do contexto de trabalho. A constatação sobre a realidade de cada liderança de uma Unidade da organização proporcionou um conhecimento mais apurado das dificuldades e limitações existentes para o exercício profissional, dificuldade essas de várias ordens: técnicas, estruturais, culturais, comportamentais, etc.

O texto tem por objetivo, nesse momento, apresentar os dados coletados dessa investigação junto às lideranças de uma Unidade da organização, dados esses que servirão de base para uma proposta maior, ou seja, o planejamento de um programa de capacitação de lideranças dentro da organização.

Fundamentação teórica

A importância da liderança eficaz no contexto organizacional vem crescendo exponencialmente nos últimos anos. Tal fato ocorreu especialmente a partir da compreensão da correlação existente entre líderes e sucesso das organizações, uma vez que são os líderes que influenciam diretamente na construção da cultura organizacional (Daft, 1999), no desempenho das equipes de trabalho e especialmente, na saúde mental dos trabalhadores.

Os líderes podem ser considerados “instrumentos” valiosos para o atingimento das metas estabelecidas pela organização, por traduzirem em ações os objetivos estabelecidos nos diferentes níveis estratégicos - especialmente quando se tratam de organizações de hierarquia vertical. Robins (2002), ressalta que cabe ao líder passar aos seus subordinados aquilo que é esperado de cada um deles, organizar o trabalho e fornecer instruções adequadas, demonstrar sensibilidade pelas necessidades de seus liderados, consultá-los, desenvolvendo em conjunto as ações, sendo participativo e estabelecendo metas.

Neste sentido, Silva (2003), cita alguns comportamentos normalmente aceitos referentes à postura dos líderes. Dentre eles destacam-se influenciar e coordenar atividades para o alcance de objetivos comuns, caracterizar os objetivos, melhorar a qualidade das relações interpessoais, estabelecer coesão no grupo, entre outros.

Soto (2002), pontua que a liderança tem relação direta com comportamentos, habilidades e ações apropriadas para diferentes situações enfrentadas. Assim, considera-se que é possível treinar as competências relativas à liderança, sendo que as competências são didaticamente divididas em habilidades técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica está relacionada aos conhecimentos e capacidade da pessoa em procedimentos técnicos da atividade de trabalho; a habilidade humana refere-se à capacidade de lidar com pessoas e obter resultados no trabalho em equipe e, por fim, a habilidade conceitual é a capacidade de pensar e elaborar projetos estratégicos em longo prazo. De acordo com o autor, a habilidade prioritária para a liderança é a habilidade humana, visto ser um processo que se dá na relação entre líder e liderado, envolvendo e articulando cognição, emoção, poder, consentimento e ordenamento.

Embora existam diversos conceitos sobre liderança, o que é comum entre eles é a compreensão de que o exercício da liderança caracteriza-se pela capacidade de exercer influência sobre os outros, ou seja, ter a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais,

de planejar, de organizar e conduzir ação conseguindo colaboração. Liderança é, sobretudo, um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas (Goulart Jr., 2005). Davel & Machado (2001), apontam que liderança seria, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre o líder e os seus liderados.

Considerando a forma de organização de instituições públicas no Brasil, cabe ressaltar que algumas de suas características podem influenciar na atuação das lideranças, como a forma que as lideranças são nomeadas, a formação da equipe de trabalho, a estabilidade, mudanças políticas, o excesso de burocracia, entre outros.

Inicialmente, refletindo sobre a forma de nomeação das lideranças em organizações públicas, sabe-se que grande parte destas considera as funções de liderança como “cargos de confiança”, sendo então nomeados por meio de indicação. Esta estratégia pode incorrer em erros quando os critérios para esta indicação são considerados a partir de relações pessoais, de interesse de alguns grupos, ou ainda, quando se considera exclusivamente a competência técnica, sem considerar as habilidades humanas para a ocupação de posições de liderança. A esse respeito, Pires & Macêdo (2006), afirmam ser as relações de estima e influência os reais indicadores de poder nas organizações públicas.

Ainda, de acordo com Davel & Machado (2001), a influência do líder se configura por meio de processos dinâmicos que envolvem não somente questões políticas e de ordenamento, mas, sobretudo, questões cognitivas e emocionais e relações de reconhecimento e consentimento. De acordo com o autor, os processos de identificação são preponderantes para a compreensão da liderança nas organizações. A formação do vínculo de identificação ocorre quando as ações do líder vão ao encontro das expectativas da equipe e vice-versa e ocorre de maneira efetiva também quando as ações geram expectativas complementares.

A reciprocidade permite a criação de um elo fundamental para a dinâmica de influências, que gera a minimização de incertezas acerca do desempenho das atividades cotidianas, a atribuição de significado a estas e que se estabeleça um sentimento de afiliação aos membros do grupo, possibilitando o reconhecimento da pessoa que representa o grupo. A partir deste reconhecimento, o grupo consente que a liderança exerça influência contínua sobre sua atuação, passando a acatar as decisões e colaborar com os objetivos propostos pelo líder. O autor reforça que todo este processo de reconhecimento e influência entre líderes e liderados tem como ponto fundamental as emoções geradas no interior destas relações.

Considerando-se que a indicação da liderança para as equipes de trabalho pode ser vista como imposta para a equipe de trabalho, é possível que não existam elementos positivos que vinculem líder e liderados, o que pode complicar a relação de influência e colaboração entre estes. Isto porque a indicação superior de um líder pode gerar desconforto de membros da equipe, bem como suscitar sentimentos negativos associados e as possibilidades de coordenar atividades, estabelecer objetivos e auxiliar a coesão do grupo podem ser dificultadas. Ainda, a liderança pode ser vista como favorecida pela organização de forma díspar em relação a equipe de trabalho, o que pode gerar sentimentos negativos que virão a prejudicar a atuação deste líder. Levy-Leboyer (1993), cita que a credibilidade não é inerente ao cargo assumido, corroborando a dificuldade gerada pela imposição da liderança.

Acerca da forma de contratação de pessoal, pode-se considerar que a aplicação de concursos públicos, porta de entrada para as instituições públicas, avaliam estritamente o conhecimento técnico e/ou conceitual, desprezando a importância das habilidades humanas nas relações de trabalho. A consideração das competências humanas para o trabalho é de grande valia ao líder, visto que este é também chamado a facilitar a coesão e o relacionamento interpessoal do grupo. Igualmente, a realização de um prognóstico da atuação do profissional a ser contratado torna-se relevante quando este é relacionado ao cargo disponível e aos objetivos organizacionais. Este prognóstico poderia vir a facilitar a compreensão daquilo que

será necessário oferecer ao funcionário enquanto treinamento, orientação e oferece dados importantes para a ação do líder em relação ao próprio funcionário e às relações na equipe de trabalho. Estes dados, comumente levantados antes da contratação, ficam inacessíveis na contratação por meio de concursos estritamente técnicos. Vale ressaltar que o conhecimento técnico verificado por meio dos concursos públicos é sim relevante para o preenchimento de qualquer cargo, mas a grande dificuldade é utilizar apenas este parâmetro de avaliação para a contratação de funcionários.

Ainda em relação à contratação de pessoal, é válido ressaltar que a formação de equipes trabalho torna-se arbitrária, visto que a única certeza no momento da abertura da vaga é que os membros terão o mesmo conhecimento técnico mínimo exigido. Porém, o sentido individual atribuído ao trabalho e o interesse na ocupação da vaga podem ser de diferentes naturezas, tais como a especificidade do cargo em questão e atividades a serem desenvolvidas ou a remuneração oferecida. Ainda que a capacidade de liderança também esteja relacionada às condições que o líder apresenta em administrar o sentido que os trabalhadores dão às atividades realizadas (Bergamini, 1994), este aspecto poderia ser facilitado por meio de outras formas de avaliação, como a avaliação psicológica durante o processo seletivo. Em decorrência destes elementos, o líder pode se deparar com problemas de ajustes em relação ao grupo de trabalho.

A questão da estabilidade do funcionalismo público pode ser vista como um dificultador da atuação da liderança quando considerada as diversas formas de compreender as relações entre trabalho e estabilidade. Tal estabilidade pode ser vista como positiva do ponto de vista que garante que a coerção em relação à possível demissão esteja distante, permitindo ao funcionário dedicar-se integralmente à tarefa por interesse e não por medo. Por outro lado, a estabilidade pode ser compreendida como a alta tolerância da organização pública em relação à ineficiência e descompromisso, o que pode gerar graves problemas no desempenho das equipes.

Vaitsman (2001 apud Pires & Macêdo) apresenta dados de pesquisa que corroboram com a premissa da relação entre estabilidade e ineficiência. Em pesquisa realizada com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro, o autor constatou que para a maior parte dos entrevistados a estabilidade representou o motivo central para a entrada na organização pública. Entretanto, esta não tem significado positivo entre os trabalhadores, os quais têm associado a tal estabilidade a noção de descompromisso, desmotivação e mau desempenho. Ainda assim, nenhum dos entrevistados apresentou interesse de abrir mão desta condição conquistada.

Tal pesquisa ainda permitiu elencar a baixa auto-estima dos servidores públicos como um desafio a ser enfrentado pela liderança, tanto em relação a propostas de ação quanto no que tange à resposta dos funcionários a inovações. Ainda, a generalização que a população costumeiramente faz acerca da baixa qualidade na prestação de serviços públicos pode acabar por manter a premissa de que não se pode oferecer muito à população, gerando um ciclo vicioso de insatisfação em líderes e liderados. Ainda, unido à pouca autonomia em alguns aspectos do desenvolvimento de atividades, pode gerar sentimentos de frustração em relação à implementação de programas de melhoria.

Analisando a questão da qualidade de vida no trabalho na área pública, Búrigo (1997), afirma que a cultura da organização pública pode ser um entrave para o processo de QVT, mas acredita-se que, ao investir no ser humano, bem como capacitar dirigentes que dêem continuidade às ações administrativas, pode reverter este quadro.

Já para Carvalho (1994), a acomodação, a falta de compromisso, morosidade e descrédito são presenças constantes no comportamento dos funcionários públicos, resultantes da falta de perspectivas de carreira, do conhecimento de seu papel organizacional, das tarefas limitadas e repetitivas, dentre outros.

É preciso considerar que organizações públicas dependem, em grande parte, de decisões advindas do ambiente social e político, sendo que autoridades externas estabelecem diversas diretrizes de ação. Ainda, dependendo das características particulares das organizações públicas, mudanças internas periódicas nos níveis hierárquicos mais altos também podem gerar mudanças em cadeia. De acordo com Schall (1997 apud Pires & Macêdo 2006) a descontinuidade gerada pelas mudanças políticas em diferentes níveis é um dos principais pontos que distinguem as organizações públicas das privadas, e acabam por gerar projetos planejados para um curto espaço de tempo, mudanças em relação aos objetivos impostos a cada setor da organização, dificuldades na apropriação e fortalecimento da cultura organizacional. Levy-Leboyer (1993) discute ainda a questão da credibilidade que é conferida ao líder, clarificando que esta é conquistada através do tempo, pautada em experiências conjuntas que forneçam elementos geradores de confiança na relação estabelecida. Considerando este elemento, nota-se a necessidade de espaços que possibilitem a construção de relações de confiança na equipe, o que muitas vezes pode ser prejudicado pelas constantes mudanças de líderes nas organizações.

Método

Participantes

Participaram do Levantamento de Necessidades de Treinamento 15 sujeitos, sendo 12 supervisores de seção (86% do total de supervisores da unidade) e 3 diretores (100% do total de diretores da unidade).

Material utilizado

A caracterização da realidade objetiva dos líderes foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas planejadas de modo a investigar a percepção dos participantes acerca do desenvolvimento de suas atividades como líderes e as principais dificuldades encontradas, as relações da equipe de trabalho, a motivação e expectativas para o desempenho da função de liderança. O conteúdo que originou as questões do roteiro de entrevista semi-estruturada foi retirado da literatura sobre liderança e da avaliação de desenvolvimento profissional realizada anualmente pelos participantes. Desta última foram analisadas apenas as necessidades de treinamento elencadas por cada líder.

Procedimento

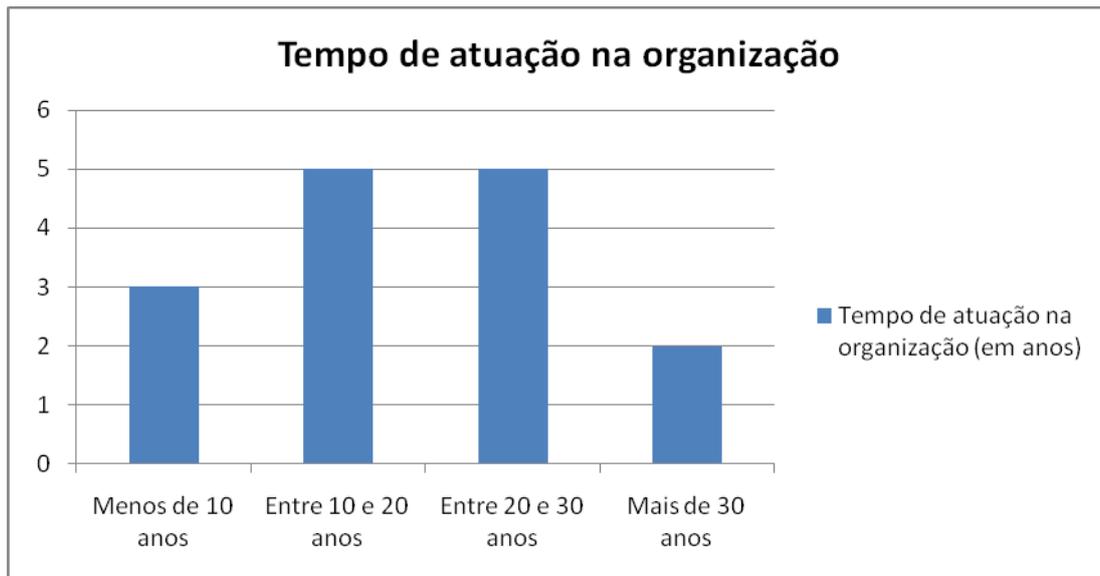
Os participantes foram escolhidos de acordo com o cargo ocupado, a saber: supervisores de setor, supervisores de seção e diretores de uma das unidades da organização estudada. Os participantes foram esclarecidos acerca dos objetivos do programa por meio telefônico e convidados a participar de uma entrevista individual. Foi escolhida uma sala privativa fora do local de trabalho dos entrevistados para a realização da entrevista, a fim de garantir o sigilo das informações cedidas e evitar interrupções. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram registradas por meio de anotações dos principais tópicos discutidos.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise do discurso e categorização por semelhança, sendo que foram englobados dados coletados em todas as entrevistas, tanto dos supervisores quanto dos diretores.

Resultados

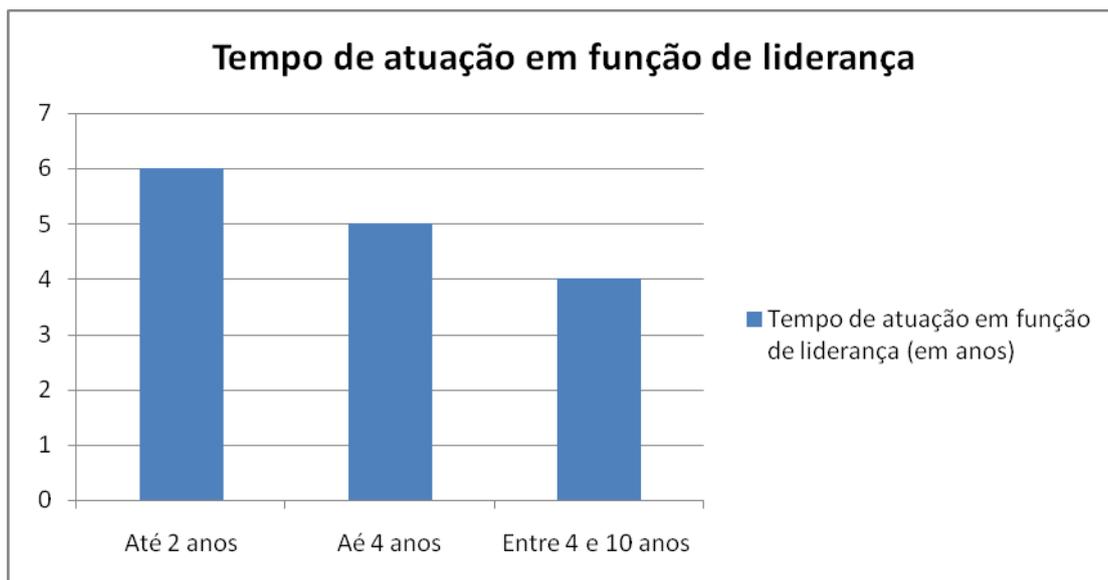
Em relação à carreira dos servidores entrevistados na instituição pública de ensino superior estudada, é importante ressaltar que o participante que possui menor tempo de

atuação na organização já atua nesta há 4 anos. Estes dados podem ser verificados no gráfico a seguir:



É possível observar nos dados acima, que 5 dos entrevistados estão trabalhando na instituição há mais de 10 anos e, também outros 5 indivíduos, há mais de 20 anos.

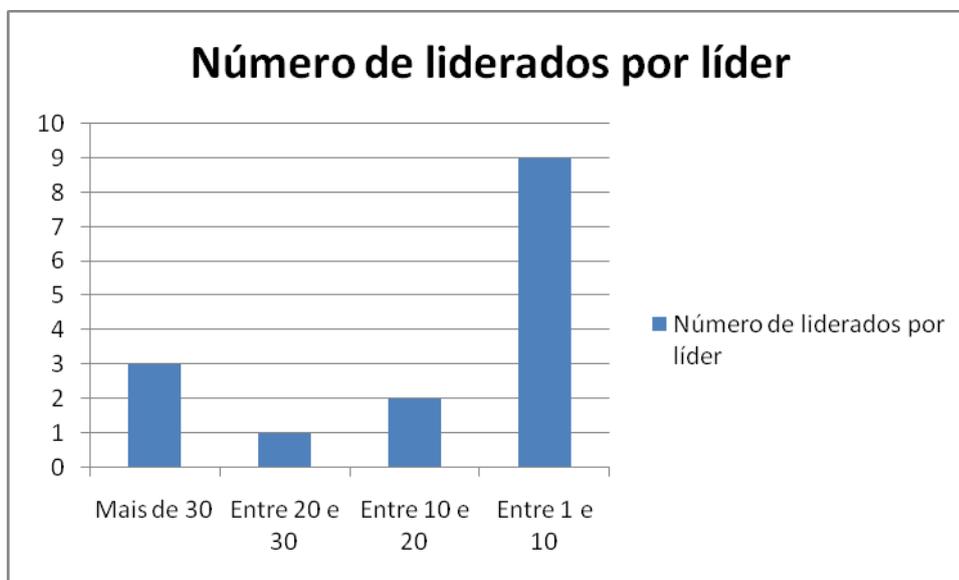
Em relação à atuação em função de liderança, podemos perceber que mesmo estando vinculado há um longo tempo com a organização, a liderança em si é um papel exercido há pouco tempo. Dos entrevistados, 6 estão nesta posição há menos de 2 anos, enquanto 5 deles há menos de 4 anos. De 15 entrevistados, apenas 4 estão há mais tempo exercendo a liderança, como pode ser verificado abaixo:



Diante da análise destes gráficos é possível dizer que os entrevistados possuem conhecimento da realidade do setor em que atuam, bem como das rotinas de trabalho, dificuldades e facilidades enfrentadas no cotidiano, visto que o tempo de atuação permite que diversas experiências tenham sido vivenciadas. O mesmo pode ser dito acerca da cultura da organização.

Em relação ao número de subordinados, o número máximo encontrado de

subordinados por líder é de 34 pessoas, enquanto o número mínimo é de 1 pessoa. Estes dados possibilitam considerar que há uma grande variabilidade de situações vivenciadas se consideradas as diferenças entre as seções. Podemos exemplificar as diferenças existentes com o gráfico a seguir, onde podemos perceber que dentre os entrevistados, 9 possuem entre 1 e 10 subordinados, enquanto apenas 3 possuem mais de 30 subordinados.



Em relação à análise qualitativa dos dados, as categorias selecionadas para a análise dos dados foram: “dificuldades estruturais”, “comunicação na equipe de trabalho”, “relacionamento interpessoal na equipe de trabalho”, “estabilidade do funcionário público”, “principais dificuldades no desempenho da função de liderança”, “características de uma liderança positiva”, “a importância das lideranças para a organização” e “expectativas em relação ao treinamento de Desenvolvimento de Lideranças”.

Dificuldades estruturais

Foram citadas como dificuldades consideradas estruturais as questões financeiras, como dificuldades em conseguir receita para a compra de novos materiais e máquinas, e em relação aos recursos humanos, sendo que 5 entrevistados citaram que o quadro funcional de suas seções está muito aquém do necessário. Consideraram que estes elementos geram sobrecarga de trabalho e dificuldades para a implementação de novas estratégias e projetos de desenvolvimento das seções.

Comunicação na equipe de trabalho

De modo geral os entrevistados classificaram a comunicação na equipe como positiva. Relataram como facilitadores da comunicação do grupo a construção de vínculos que permitam um diálogo franco a respeito das decisões, necessidades e ações cotidianas relativas ao trabalho. Segundo 1/3 dos entrevistados, as habilidades de ouvir e esclarecer assuntos de difícil resolução são muito importantes para a manutenção das relações interpessoais na equipe de trabalho.

Apesar de 13 entrevistados esclarecerem que consideram necessária a realização de reuniões com a equipe de trabalho para favorecer o fluxo de informações fidedignas e estabelecimento de metas, apenas 6 conseguem fazer reuniões periódicas de equipe ou de acordo com a necessidade. Alguns dificultadores destas reuniões citados foram: a sobrecarga de trabalho, especialmente devido ao excesso de atividades e de burocracia; a natureza das

atividades de alguns setores que exigem que o trabalho seja realizado fora da seção de trabalho e a estrutura de trabalho por turnos, que dificulta o encontro da equipe completa. Como estratégias de minimização destas dificuldades foram sinalizadas a utilização de murais informativos em lugares estratégicos da seção de trabalho, comunicados internos os quais devem ser assinados por todos os que leram e constante troca de e-mails.

Ainda, 4 entrevistados relataram a dificuldade em relação às distorções das informações, que não ocorre de forma propositalmente, mas passa pelo crivo da compreensão de cada um e pode gerar grandes dificuldades e dúvidas nos servidores.

Relacionamento interpessoal na equipe de trabalho

A relevância da construção de vínculos interpessoais positivos para a atuação da liderança foi citada por todos os entrevistados. Ainda, considerou-se a importância da valorização do respeito mútuo e da constante observância das relações interpessoais para evitar conseqüências graves para a equipe de trabalho e para os membros individualmente. Neste aspecto, o líder foi citado como elemento central na manutenção do grupo, estabelecendo abertura para diálogo, bem como aquele que solicita comprometimento ao mesmo tempo em que oferece segurança e suporte para o desempenho das funções e cumprimento das regras organizacionais.

De acordo com dois entrevistados, o líder deve oferecer à equipe certa autonomia, ao passo que solicita a responsabilidade dos membros; ainda, deve possibilitar a construção de laços de confiança que possibilitem que a autonomia esteja sempre sob controle do líder e permita que as dificuldades apareçam de forma natural. Com esta relação estabelecida, é possível solicitar resultados adequados por parte da equipe, já que a estrutura da equipe se torna solidificada.

Ainda, um dos entrevistados esclareceu que se utiliza de um modelo de gestão que se baseia na estruturação de vínculos positivos entre líder e liderado que possibilite relações francas, na qual o líder deve esperar e favorecer comprometimento, responsabilidade e o desenvolvimento de competências relevantes para o desempenho das funções. Ainda, ressalta a importância do cumprimento das regras e metas estabelecidas para o bom funcionamento da equipe de trabalho. Este entrevistado considera que ao dar todo o suporte para o desenvolvimento das atividades, torna-se possível exigir resultados de qualidade.

Em relação à administração de conflitos, os entrevistados esclareceram que um papel importante do líder é estar sempre atento às relações interpessoais no interior da equipe, de modo adotar estratégias pontuais para evitar conflitos. Algumas estratégias citadas foram: evitar, sempre que possível, solicitar que membros que não tem uma boa relação interpessoal desenvolvam atividades em conjunto, conversar com os membros mais maleáveis para que evitem conflitos, solicitar constantemente que mantenham relações de respeito mútuo, buscar auxílio dos colegas de trabalho, solicitando que todos fiquem vigilantes acerca de possíveis conflitos.

Um fator gerador de conflito, de acordo com 5 entrevistados, é a gestão de comportamentos aditivos de alguns funcionários, especialmente com o alcoolismo. Isto porque o fato de funcionários chegarem ao trabalho embriagados gera desconforto na equipe e na atuação do líder, que, de acordo com os entrevistados, gostariam de poder ajudar de alguma forma. Esta situação ainda gera insatisfação na equipe e sobrecarga de trabalho. Apesar da instituição já ter tomado diversas ações individuais de modo a lidar com a dependência do álcool, considera-se este elemento um fator de saúde de difícil resolução. Segundo os entrevistados que citaram tal fato, a dificuldade do líder está em gerir três aspectos relevantes do ambiente de trabalho: as conseqüências destas situações na equipe de trabalho, as conseqüências do comportamento aditivo para o próprio indivíduo dependente e as próprias emoções e afetos emergidos da situação apresentada.

Outro fator gerador de conflito, de acordo com 13 entrevistados, é a forma de avaliação de desempenho utilizada na organização. Por causa da vinculação da avaliação de desempenho ser vinculada ao aumento de salário, estes não se sentem a vontade para realmente avaliar os funcionários e elencar nesta avaliação a realidade vivenciada. Isto porque os líderes sabem das necessidades financeiras dos subordinados e sabem da importância do aumento de salário para cada indivíduo. Ainda citaram que verificam conflitos gerados pela incompreensão dos funcionários a respeito da avaliação, já que esta pode ser vista por eles como uma forma de punição.

Em relação à conduta do líder em relação às regras, nove entrevistados citaram a importância do conhecimento das regras de conduta da organização para conseguir gerir a equipe de trabalho sem favorecimentos ou questionamentos infundados. De acordo com os entrevistados, os funcionários possuem mais facilidade e interesse em exigir seus direitos do que cumprir os deveres da profissão, e por isso o conhecimento profundo de todas as regras que regem uma instituição pública favorece uma atuação sólida e imparcial por parte da liderança. Ainda, enquanto relacionado à habilidade de comunicação, foi citado por 2 entrevistados a importância de ter argumentos sólidos para esclarecer as ações do líder, sem que se crie uma relação de autoritarismo ou imposição.

Ainda foi citado um complicador em relação às relações de trabalho relativo à alta rotatividade de funções na instituição. Diante de mudanças internas há constante troca de lideranças, sendo que os papéis líder-liderado se invertem de tempos em tempos. De acordo com 7 entrevistados, este fator dificulta a imposição clara de regras e a utilização de estratégias de controle, como a utilização do controle de chegada e saída, a avaliação de desempenho, abertura de processos administrativos contra faltas graves, visto que se forem compreendidos como formas de prejudicar os funcionários e isto pode retornar como uma espécie de vingança a posteriori.

Nas relações entre líder e liderados, diversas dificuldades emergiram, sendo que a dificuldade em relação ao comprometimento e a motivação dos funcionários foi citada por 13 entrevistados. Estas dificuldades apresentam-se de forma indireta, visto que as dificuldades explícitas são relacionadas ao cumprimento de horários, vagarosidade e diminuição gradual da atenção e responsabilidade na realização das tarefas solicitadas, estabelecimento de prioridades outras em relação ao trabalho, questões pessoais que ocupam grande parte do tempo de trabalho do funcionário, alto índice de solicitação de abonos, faltas, saídas por motivos pessoais, entre outros.

Ainda, 2 entrevistados consideram que o comprometimento e motivação para o trabalho está intimamente relacionado ao significado do trabalho que, por vezes, está muito relacionado às metas e interesses individuais do que situados entre indivíduo e organização. Foi citada também a dificuldade encontrada pelo líder para encontrar um meio termo entre interesses pessoais e necessidades da organização. Igualmente, as diferentes motivações que levaram estes funcionários a atuar em uma instituição pública geram diferenças importantes na atuação dentro da equipe de trabalho e por consequência geram dificuldades na atuação da liderança.

Os entrevistados citaram que o impacto do interesse e motivação individual para o trabalho afeta fortemente as relações interpessoais da equipe, visto que traz diferenças explícitas na atuação de cada membro da equipe, gera sobrecarga de trabalho, insatisfação, fofocas, intrigas, conflitos, falta de cooperação, entre outros.

Ainda foi citado por 8 entrevistados que há, por parte dos funcionários, grande dificuldade de entendimento das metas organizacionais e do papel de cada um para o atingimento destas, visto que parecem não perceber a relação entre o trabalho desempenhado e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este elemento foi relacionado à grande fragmentação do trabalho e o pouco conhecimento acerca das atividades e objetivos da

organização.

Uma consideração unânime dos entrevistados foi que o excesso de atividades e de burocracias diminui as possibilidades de canalizar energias para a melhoria das relações interpessoais e planejamento de estratégias que minimizem o impacto das dificuldades de relacionamento e compreensão da tarefa no todo.

Estabilidade do funcionário público

De acordo com 12 entrevistados, a compreensão errônea da função da estabilidade dos funcionários públicos atinge de forma intensa a atividade do líder. Isto porque alguns funcionários entendem a estabilidade como impossibilidade de ser demitido, ainda que tenham atitudes inaceitáveis em relação ao trabalho. Foram citadas situações em que o funcionário não aceita realizar determinadas tarefas ou realizar o menor número de tarefas possível, alto índice de faltas injustificadas. De acordo com 2 entrevistados, esta é uma questão cultural e que a estabilidade não se justifica mais pelo mau uso dela por parte de alguns funcionários – algo que foi pensado para gerar benefícios ao desenvolvimento das atividades em organizações públicas vem trazendo danos constantes ao oferecimento à sociedade serviços de alta qualidade, objetivo central de qualquer instituição pública.

A questão do mau uso da estabilidade por parte dos funcionários fica agravada, de acordo com 13 entrevistados, pela dificuldade em utilizar as estratégias de punição e controle disponibilizadas pela instituição. Ainda que o líder entenda como necessária a abertura de um processo administrativo, a vagariedade destes e a pouca efetividade de suas conseqüências acabam por gerar mais dificultadores para a atuação do líder, já que o clima negativo instaurado na relação interpessoal fica agravado. Dois entrevistados ainda citaram que esta questão cultural não é apenas da organização na qual se inserem, mas a faz parte da cultura brasileira, especialmente nas questões de impunidade e vagariedade da justiça.

Enquanto estratégias de enfretamento destas dificuldades, 5 entrevistados esclareceram que solicitam que os funcionários documentem por escrito os motivos pelo qual ele não quer realizar uma atividade solicitada pelo líder ou os motivos de faltas, abonos entre outros. De acordo com os entrevistados, esta atitude gerou diminuição das reclamações e maior aceitação das tarefas a serem realizadas. Outra estratégia citada foi a valorização das atitudes positivas dos funcionários e a não valorização de atitudes negativas, na tentativa de fazer com que as pessoas se sintam valorizadas e passem a agir positivamente em relação à organização.

Principais dificuldades no desempenho da função de liderança

Durante a entrevista foi solicitado aos entrevistados que listassem as 3 principais dificuldades encontradas no desempenho da função de liderança. Os elementos citados como dificuldades foram descritos na tabela a seguir:

Principais dificuldades no desempenho da função de liderança	
Ausência de treinamento	5
Falta de pessoal	4
Estabilidade	4
Avaliação de desempenho	4
Equilibrar objetivos pessoais e organizacionais	3
Conhecimento técnico	5
Valorização da seção	3
Comprometimento	3
Alcançar mudanças comportamentais	3
Recursos financeiros	3
Lidar com a equipe em época de greve	2
Separação entre vida pessoal e vida profissional	2
Falta de cooperação	2
Estrutura das atividades da seção	2
Relacionamento interpessoal	2
Motivação	2
Excesso de burocracia	2
Comunicação com a equipe	1
Alcoolismo	1
Estabelecer prioridades para a equipe	1
Manter bom relacionamento	1
Sobrecarga de trabalho	1
Total:	54

Vale ressaltar que estas foram descritas de acordo com a resposta concedida, sendo que em algumas respostas mais de uma dificuldade era explicitada. Assim a frequência absoluta é superior a 45, que representaria o total de dificuldades a serem listadas pelos 15 entrevistados.

Características de uma liderança adequada aos propósitos organizacionais

Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem quais características um líder deveria possuir para desenvolver uma liderança positiva. Os dados estão descritos na tabela abaixo:

Características positivas de um líder	
Bom relacionamento com a equipe	12
Conhecimento técnico	8
Comunicação clara e objetiva	7
Coerência entre solicitações e ações	4
Habilidade para trabalhar questões humanas	4
Ética	3
Comprometimento	2
Não ser autoritário	2
Respeito	2
Senso de justiça	2
Ser observador	2
Bom humor	1
Educação	1
Estabelecimento de metas claras	1
Passar segurança	1
Responsabilidade	1
Tolerância	1
Valorizar a experiência dos membros	1
Valorizar o trabalho da equipe	1
Total:	55

A importância das lideranças para a organização

A este item as respostas podem ser classificadas como referentes à execução de atividades e enquanto papel político dentro da equipe. Em relação à execução de atividades, 8 entrevistados citaram que são relevantes enquanto coordenadores de atividades, de modo que facilitam a manutenção da estrutura da equipe e da seção, bem como fornecem direcionamento à realização das tarefas do cotidiano. Ainda citaram como responsáveis por executar e fazer executar ordens de instâncias superiores.

Outros 6 entrevistados citaram a importância do papel político do líder, o qual representa o elo mais próximo entre instâncias superiores e a execução das atividades. Diante disso, torna-se importante a observância e a forma estratégica de gerir a equipe e as informações passadas a esta, de modo a reduzir o impacto de informações negativas e maximizar conteúdos positivos à equipe. Ainda foi sinalizada a importância do líder enquanto um facilitador e contribuinte para o alcance das metas organizacionais e prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Ainda, de acordo com 2 entrevistados, o líder deveria atuar voltado ao planejamento estratégico da seção, de modo a antecipar problemas. Porém, considera-se que devido à sobrecarga de atividades e ao excesso de burocracia estas atividades de antevisão ficam dificultadas, quando não impossibilitadas.

Apenas um líder entrevistado não vê necessidade extrema da função, acreditando que as pessoas responsáveis são capazes de auto-gerência.

Expectativas em relação ao treinamento de Desenvolvimento de Lideranças

De acordo com os entrevistados, a expectativa em relação ao treinamento a ser oferecido pelo setor de recursos humanos é altamente positiva, visto considerarem que muitas das questões citadas podem ser solucionadas, mas que eles não conhecem estratégias para tal. Assim, 13 entrevistados citaram como muito relevante a participação nas entrevistas, para poderem oferecer dados fidedignos acerca de sua atuação. Consideram que o treinamento venha a somar e auxiliar a no enfrentamento das dificuldades cotidianas, esclarecer dúvidas

acerca da própria atuação, dividir angústias geradas pelas dificuldades encontradas e especialmente, permitir um espaço de discussão e compreensão da atuação dos outros membros de modo a facilitar relações de trabalho. Ainda, é uma expectativa compreender melhor como lidar com a realidade do funcionalismo público.

Conclusão

Diante dos objetivos que motivaram a coleta de dados descrita neste trabalho, considera-se a relevância da realização de pesquisas que caracterizem pormenorizadamente as necessidades a serem treinadas, de modo que as dificuldades enfrentadas sejam explicitadas. Isto porque a realização de qualquer treinamento deve atentar-se às especificidades de cada organização, sendo importante conhecê-la também a partir das pessoas que nela atuam, as quais atribuem o dinamismo e sentido para as ações organizacionais. É importante ressaltar que a partir dos resultados obtidos, a área de recursos humanos da unidade pesquisada poderá planejar a capacitação das lideranças de modo pautado na realidade objetiva vivenciada pelos sujeitos a serem treinados, minimizando a aplicação de conteúdos inadequados ou desnecessários aos participantes.

Foi também possível perceber que, além da imensa contribuição dos dados coletados para o planejamento das atividades da capacitação a ser implementada, a satisfação dos funcionários entrevistados em participar das entrevistas. Considera-se que estes sentiram-se reconhecidos como experiência tácita de extrema relevância para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Espera-se, à partir da aplicação desta capacitação, uma melhora significativa nas competências gerenciais dos líderes, principalmente nos aspectos mais ressaltados como dificultadores para o exercício da liderança.

Enquanto isso, fica a expectativa de que um dia, o serviço público considere nas escolhas de seus líderes a meritocracia baseada nas competências profissionais e não em critérios obscuros que resultam naquilo que na administração se classifica como o “Princípio de Peter: perde-se um excelente funcionário e ganha-se um péssimo líder”.

Nota explicativa:

I - A instituição pública de ensino superior estudada é dividida em quatro unidades. A presente pesquisa foi realizada apenas em uma unidade.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. **Qualidade na administração pública**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, abr/jun-1994, v. 28, p. 137-152.

DAFT, R. L. **Administração** (4ª ed.). Rio de Janeiro: LTC, 1999

DAVEL, E. & MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação: Sobre a influência consentida nas organizações**. *Revista de Administração Científica*, setembro-dezembro 2001, 5, (3), 107-126,

GIL, A.C. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULART JR, E. (2005) **Stress de Professores e Estilos de Lideranças em Escolas Públicas**. PUC – Campinas. Tese de Doutorado.

LEVY-LEBOYER, C. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIRES, J. C. S.; & MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006, 40(1):81-105. Disponível em: Acesso em 05/08/2009

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, J. A. **Psicologia & Comportamento**. Ribeirão Preto, SP – USP: Canavaci, 2003.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional – O impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.