

# Concurso de Artigos Técnicos do SSPM (ano 2014)

## 2º Colocado - Comportamento Organizacional e a Perspectiva de Mudança no Ambiente de Trabalho

Edna do Socorro Matos Carneiro

::: Comando do 4º Distrito Naval :::

### Introdução

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, tendo como propósito analisar o Comportamento Organizacional e estabelecer possíveis mudanças no ambiente de trabalho para atingir a excelência na qualidade dos serviços.

O conceito de qualidade não se restringe apenas aos produtos e serviços, mas também nos métodos administrativos, no ambiente de trabalho, nos treinamentos e principalmente nas relações entre as pessoas.

A excessiva carga burocrática foi sendo identificada e, assim, foram surgindo ações em busca de um serviço público de qualidade, tendo como foco o cidadão.

Há grandes desafios na aplicabilidade de programas voltados para a excelência dos serviços na Administração Pública, mas há um que se destaca, é a qualificação do servidor, atuante na gestão das esferas municipais, estaduais e federais.

A qualificação do servidor se destaca, devido a sua atuação diária no processo de dinâmica das atividades executadas.

Cada Organização Pública possui característica própria, conforme sua história organizacional, o que possibilita identificar o traço constitutivo influenciador na personalidade e no comportamento do agente público.

A reflexão se faz necessária sobre o comportamento humano, dentro das Organizações Públicas, em conformidade com a estrutura organizacional a qual estabelecerá parâmetros a serem analisados, para adequar as relações sociais, sejam elas individuais, em grupos ou no meio ambiente, procurando enfatizar os fenômenos da liderança, da resistência, da inércia, da acomodação, do comportamento e outros.

Os objetivos específicos foram formulados com os propósitos de auxiliar na busca pela excelência dos serviços na MB, de abordar o comportamento organizacional na perspectiva da OM; e de contribuir com este trabalho para reflexão dos dirigentes da MB sobre a importância de um comportamento organizacional voltado para a qualificação e motivação dos servidores, para atingir a excelência na qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira.

## Excelência em gestão

O termo “excelência” vem do latim e remete-nos ao pensamento de superioridade, grandeza, elevação, levantar ao alto, elevar, erguer, movimento na direção vertical e para cima.

Nas últimas décadas, o conceito de excelência inseriu-se no cenário mundial de globalização, em consonância ao que está definido na literatura sobre administração gerencial para uma melhor gestão pública. Desta forma, a Administração Pública Brasileira precisava definir um modelo referencial em busca da transformação cultural e de gestão rumo a excelência e, que também permitisse avaliações comparativas de desempenho entre as organizações públicas. (BRASIL, 2011c, p. 1-8).

Sem dúvida nenhuma, a busca pela excelência organizacional, atualmente, deve ser encarada com premissa básica para uma “administração gerencial moderna”.

O modelo de excelência em gestão pública adotado, na Marinha do Brasil, é composto por sete critérios que, interligados, possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos. São eles:

- a. **Liderança:** analisa os procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração de cada Organização Militar na condução das principais decisões.
- b. **Estratégias:** examina o processo de formulação das estratégias administrativas, os desdobramentos em planos de ação e o sistema de medição adotado para acompanhamento da evolução de suas implementações.
- c. **Cidadãos:** analisa a organização no cumprimento de suas tarefas institucionais, identificando como as necessidades dos usuários são atendidas pelos serviços prestados.
- d. **Sociedade:** examina os impactos da atuação da Organização Militar perante a sociedade e as comunidades próximas.
- e. **Informação e conhecimento:** examina a gestão e a utilização das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las.
- f. **Pessoas:** avalia as condições existentes no ambiente de trabalho e a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, buscando verificar se são propícios à melhoria do desempenho, à participação, e ao crescimento das pessoas e da Organização Militar.
- g. **Processos:** examina a gestão dos processos principais e de apoio visando a operação eficaz e eficiente dos mesmos e a melhoria contínua.

## Gestão participativa

A Gestão Participativa é a única característica que se destina à força de trabalho da organização, envolvendo os gerentes e gerenciados.

*O estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. Para tanto, é necessário reconhecer o desempenho diferenciado de cada um e harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho. Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios, e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável (LIMA, 2007, p.59).*

O sucesso do servidor, seja civil ou militar, depende cada vez mais de um ambiente favorável propício para gerar oportunidades de aprendizado, experimentar novas habilidades e utilizar a criatividade. É necessário investir no desenvolvimento do servidor por meio de capacitação e oportunidades de crescimento pessoal. Servidores com habilidades e competências formam equipes de alto desempenho, quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização dos servidores leva em consideração a diversidade de desejos e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem

o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

## Avaliação da gestão

Após a Segunda Guerra Mundial, a transformação do papel do Estado aumentou a sua atuação nas políticas sociais, gerando a necessidade de analisar as vantagens e os custos de suas ações e a prática da avaliação. (RUA, 2000).

Com essa mudança, passou a ser exigida dos agentes públicos uma gestão voltada para resultados (*accountability*), com a necessidade de definir formas para medir, acompanhar e garantir o atingimento dos resultados. (GUBERMAN, 2008).

Avaliar a gestão de uma organização pública pode ser entendido como verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência.

A avaliação da gestão constitui-se um dos principais meios para a transformação organizacional, pois permite traçar um diagnóstico do sistema de gestão das Organizações Militares, que servirá de subsídio para a adoção de medidas de melhoria.

Não é fácil implementar um programa de gestão de qualidade, devido as diversidades culturais, morais e éticas, mas com muita cautela podemos transformar uma insatisfação na execução das tarefas desempe-

nhadas por um determinado servidor, em uma condição de prazer e bem estar no âmbito de suas funções, desde que para isso haja um mecanismo de verificação.

A Marinha não é a única a enfrentar as dificuldades inerentes à implantação do GESPÚBLICA e ainda lidar com situações de restrições orçamentárias, limitações a contratações de novos servidores e dificuldades materiais de toda ordem. A forma como cada organização prioriza a qualidade e como reage a estas dificuldades é que define o grau de comprometimento das lideranças e desenvolvimento das pessoas.

De acordo com Poole (2004, apud Favero, 2010, p. 92), “nenhuma mudança organizacional é possível a menos que os indivíduos tenham capacidade de mudar seus comportamentos, suas atitudes e seus pensamentos para afetar e sustentar a mudança.”

## Comportamento organizacional

O comportamento organizacional nada mais é que o comportamento humano no ambiente de trabalho.

O propósito em abordar o comportamento organizacional na Administração Pública, na perspectiva da Organização Militar da Marinha do Brasil, é de apresentar os fundamentos do comportamento humano no ambiente de trabalho, enfatizando a importância e a dimensão da participação do servidor, seja militar ou civil, na implantação do Programa de Qualidade Netuno. Logo, o desempenho institucional passa a depender, expressivamente, da qualidade desse relacionamento – servidor versus Organização Pública.

O comportamento humano dentro de uma Organização Pública requer estudo de análise, envolvendo questões diversas como: habilidade individual, motivação, satisfação, liderança socialização, dinâmica de grupo, status social, conflito, competição, eficiência e as influências culturais e ambientais. De um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

É nessa relação entre servidor e Organização Pública, que se destaca o fenômeno da motivação.

Segundo Bergue, (2010, p. 89) “A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.”

Sendo a motivação uma força interior que faz com que as pessoas se esforcem para atingir um objetivo, então cabe ao gestor público compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente de trabalho e quais as expectativas profissionais de cada um, apesar das influências de fatores como as limitações culturais (crenças, valores, etc...), objetivos individuais e outros.

Nessa linha de ação em promover o estímulo do servidor está a aversão à perda e a possibilidade de ganho. Cada servidor apresenta um elenco de necessidades, em termos de objeto e intensidade, que o difere dos demais. As necessidades passam a ter a conotação de motivação.

Segundo Abraham Maslow (1908 - 1970), as necessidades das pessoas obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados, seguindo uma ordem de prioridades: necessidades fisiológicas (alimentação, habitação, vestuário, etc...), necessidades de segurança (transporte, planos de benefícios, integridade física, etc...) e necessidades sociais (status, pertencer a clubes, etc...).

Já Frederick Taylor (1856 - 1915), se preocupava com as necessidades das pessoas no ambiente de trabalho.

Essas duas vertentes, Maslow e Taylor, mostram que as necessidades não se limitam, unicamente, a uma ordem, mas sim a um conjunto, envolvendo questões sociais, status e auto-realização.

O servidor no ambiente de trabalho busca a motivação nos seguintes fatores: realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade, condições de trabalho, salário, relacionamento com os demais, incentivos sociais e outros. Assim, o gestor público pode diagnosticar as condições que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa, possibilitando a devida ação gerencial.

O servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade, quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade de poderá ser mais bem avaliado.

A avaliação de desempenho permite aos gestores públicos compreenderem os fenômenos comportamentais dos servidores, envolvendo aspectos como: esforço pessoal, desempenho na atividade exercida, valorização pessoal e profissional e a recompensa.

Uma boa avaliação de desempenho conduzirá o servidor à percepção de recompensas organizacionais tais como: pontuação para promoção na carreira, promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que possa significar, por exemplo, uma função gratificada ou uma posição de maior status.

Em uma Organização Militar o comportamento organizacional é marcado por hierarquia e disciplina, visto que seu quadro funcional é constituído em maior número de militares comparado ao número de servidores civis, mas a Marinha do Brasil, através de seu dirigente, tem a compreensão na qualificação pessoal e no comprometimento de todos para a excelência na qualidade dos serviços, estabelecendo um diferenciador no fenômeno da motivação, o que influencia substancialmente no comportamento das pessoas.

## Considerações finais

A preocupação com a qualidade dos serviços públicos já existe e os métodos para obtê-la estão evoluindo. A mudança de foco do modelo burocrático para o modelo voltado ao cidadão é cada vez mais difundida, sendo necessário que ultrapasse a retórica dos manuais e torne-se prática comum em cada processo ou método administrativo.

A reflexão proposta neste trabalho mostra que devemos ser cautelosos, quando se quer atingir a excelência na qualidade operacional dos serviços. Não se pode querer mudanças significativas no comportamento organizacional usando a força ou buscando usar o mecanismo de avaliação do quadro funcional de forma coerciva.

Assim, para que as organizações realizem um processo de mudança, é preciso primeiro mudar as pessoas para que haja um comprometimento com o programa.

A mudança torna-se necessária, pois as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre a administração a adaptação às novas contingências pela via de inovação em diferentes níveis de intensidade.

Toda mudança, seja ela física, profissional, familiar e outras, acarreta dificuldade na adaptação de novos contextos. Assim também, as Organizações Militares possuem suas dificuldades: financeira, tradições que são entrave à melhoria, apego ao poder e a necessidade de entender e saber gerenciar a cultura organizacional por meio de lideranças, para colocar em prática um Programa de Gestão de Qualidade.

Cada Organização Militar possui sua cultura própria que a distingue das demais, sua sobrevivência, dependerá da capacidade de promover mudança. A cultura de cada Organização reflete em seus servidores, no entendimento e na reação aos fatos que lhes são impostos, ocasionando uma grande influência na resistência às mudanças.

A gestão participativa e a valorização das pessoas aparecem como práticas que visam o fortalecimento do principal elo de toda estrutura, o ser humano.

Devemos procurar valorizar o conteúdo profissional de cada um, possibilitando o crescimento pessoal com base na motivação, na confiança e na perspectiva de ascensão funcional interna, desta forma haveria a valorização do agente público, contribuindo para atingir a excelência dos serviços.

Observar que não só aspectos psicológicos que abordam o comportamento dos servidores nas Organizações Militares, mas também aspectos sociológicos presentes nas relações de trabalho.

É relevante ressaltar que cada pessoa tem a sua peculiaridade e que precisa ser motivado para melhor contribuir para a excelência de qualidade na prestação dos serviços à sociedade. Possibilitar ao servidor, militar ou civil, uma maior participação no processo de transformação, contribuindo para o crescimento da sua autoestima e não limitá-lo.

Foi imprescindível também entender que, compreendendo e empregando algumas das características da Excelência em Gestão, tais como: gestão participativa, valorização dos servidores e o comprometimento de todos, é possível influenciar e contribuir para a melhoria das práticas e processos de gestão. Estes, portanto, são elementos que podem ser priorizados e trabalhados pela Marinha do Brasil.

Não se pode mais deixar para depois o discurso sobre a valorização dos servidores públicos, sejam eles civis ou militares, que são o maior patrimônio. É urgente colocar em prática o discurso de “Excelência na qualidade dos serviços”.

## Referências

- BERGUE, S. T. Comportamento organizacional. Brasília: CAPES; UAB, 2010.
- BRASIL, 2011c, p. 1-8.
- CALMON, K. M. N. A Avaliação de Programas e a Dinâmica da Aprendizagem Organizacional. Revista de Planejamento e Políticas Públicas. Rio de Janeiro, v. 43, n. 19, p. 340, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/ppp/pdf/ppp19.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- COSTA, Maria José Oliveira; Silva Jackson. Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração.
- DUCK, Jeanie Daniel. O mostro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FAVERO, 2010, p. 92.
- GUBERMAN, Gustavo. A Dinâmica Social das Organizações Públicas como Inibidora do Desenvolvimento no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. 2008. Anais... Salvador, 2008. 1 CD-ROM.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.59.
- LODI, J. B. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MAIA, Antônio Erasmo Feitosa. Cultura e mudança organizacional.
- RUA, Maria das Graças. Avaliação de políticas, programas e projetos: notas introdutórias: S.l.: s. n.], 2000. Mimeografado.