
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS.

Fernanda Paula Andrade Oliveira¹

Bacharela em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Viviane Santos Pereira

Doutora em Administração e Docente na Universidade Federal de Lavras (UFLA)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo saber como se revela o comportamento organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Social, de um Município no Sul de Minas Gerais, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre o processo de liderança adotado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo com a aplicação de questionário semi-estruturado. Os resultados apresentaram dificuldades na organização e que podem refletir na eficiência dos serviços que são oferecidos aos cidadãos. Ao analisar sobre o processo de liderança da organização, entende-se que o estilo predominante é o liberal, e por isso, apresentam desafios e possível necessidade por mudanças. Comprovou-se que as falhas dessa organização podem estar prejudicando o desenvolvimento das tarefas dos colaboradores, sua vida pessoal e profissional e ao somar esses fatores, comprometem o oferecimento de serviço eficaz e eficiente aos cidadãos do Município.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Liderança. Eficiência. Organização Pública.

¹ fpaoliveira17@gmail.com



1. INTRODUÇÃO

Nota-se um avanço no mundo organizacional, grandes mudanças tecnológicas e aumento da competitividade. Por isso, as organizações, atualmente, procuram estratégias de gestão, que ultrapassem o modelo já utilizado, aquele, comum que possui como premissa as cinco funções como: gerir, planejar, dirigir, organizar e controlar. Mas, deparando com a realidade econômica mundial, a ampla concorrência, as maiores exigências dos clientes/consumidores procuram-se buscar uma forma inovadora de administrar, de oferecer os serviços ou produtos que atendam as expectativas do público-alvo.

Quem detém o conhecimento dentro das organizações, que podem proporcionar o diferencial, são, por vezes, os colaboradores, hoje, peças chaves, que compõem o quadro de funcionários e executam as atividades, procurando contribuir e atingir as metas e objetivos organizacionais. São eles que movem com seu trabalho as organizações.

Por isso, cada vez mais, busca-se mão-de-obra qualificada e pessoas que tenham comprometimento com seu serviço. Tratando especificamente das organizações públicas, o comprometimento é ainda mais relevante, pois, trata-se de ambiente de trabalho extremamente burocrático, todo regido por leis e responsável por administrar o dinheiro da população, que estão cada dia mais atentas e cobrando por serviços de qualidade.

A pesquisadora deste trabalho teve uma vivência enriquecedora estagiando em uma organização pública durante dois anos e observou diversas possibilidades de mudanças que poderiam ser revisadas internamente com base no que aprendeu anteriormente, através de disciplinas e projeto de iniciação científica que nortearam a busca por esse estudo.

O perfil dos servidores públicos, ao longo do período vivenciado na prática da pesquisadora, sempre foi muito criticado por quem utiliza o serviço, alegam falta de educação, “preguiça” em trabalhar, que não fazem nada, não conseguem ajudar ou resolver os problemas, faltam muito, recebem salários altos e ainda roubam, realidade que é noticiada todos os dias nos meios de comunicação.

É rotineiro encontrar conflitos com líderes e equipes, reclamação da estrutura do ambiente de trabalho, entre outros e todos esses elementos refletem consideravelmente para o bom desempenho organizacional e do colaborador. Os gestores, nas organizações públicas devem analisar se esses fatores anteriormente citados são realidades no seu ambiente de



trabalho e se a resposta for afirmativa, o mesmo deve procurar através do estudo de comportamento organizacional.

Kanaane (2011) vai de encontro a esse pensamento quando fala que são necessárias ações dos gestores dentro da organização, quanto ao espaço físico, volume de funções, aspectos de higiene e segurança, salário justo, estilo de liderança adotado, participação dos funcionários nas tomadas de decisões, sinergia da equipe, entre outros. Ou seja, preocupar-se com os elementos que impactam diretamente no trabalho dos funcionários, na sua realização profissional, pessoal e nos resultados da organização.

A partir da contextualização realizada anteriormente, surge a seguinte questão: Como se revela o comportamento organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Social de um Município no Sul de Minas Gerais, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre o processo de liderança adotado?

Justifica-se a pesquisa, primeiro, pela contribuição na literatura brasileira dos estudos em Comportamento Organizacional, que a partir de um caso empírico, apresentam formas diferenciadas de pensar e construir ideias inovadoras. Em contrapartida, para os colaboradores e gestores, a pesquisa, pode levantar informações importantes para iniciar um processo de mudanças que vão ser significativas para a organização e para os funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para compreender de maneira simples como surge o estudo do comportamento organizacional é importante analisar o que antecedeu essa temática, quais abordagens foram estudadas e os motivos que fizeram com que surgisse a preocupação com os aspectos humanos dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2003), os pioneiros na área na Administração foram Taylor e Fayol, no fim do Século XIX e início do XX. Frederick Winslow Taylor deu início à Escola Administração Científica, que foi desenvolvida nos Estados Unidos e sua preocupação era com a produtividade. Já a linha de estudo de Henri Fayol, era a Teoria Clássica da Administração, sua atenção era na estrutura organizacional, analisada de cima para baixo, ou seja, da direção para a execução do trabalho



Maximiano (2012) relata três momentos que a administração científica passou. De forma resumida: a primeira fase foca no tempo de realização de tarefas e no salário-mínimo; na segunda fase, o destaque não seria mais na produtividade e sim nos métodos de trabalho, onde Taylor divide o homem médio do homem de primeira classe e ressalta que esse último sentia-se motivado sempre e por isso deveria realizar as tarefas que fosse mais bem remunerado. Por fim, a última fase traçou os objetivos da administração científica e procurou aprimorar, com um trabalho de planejamento, com inovações para o chão da fábrica.

Taylor não preocupava somente com o aumento da produtividade dos funcionários, mas também em alguns outros pontos, como apresentar métodos de trabalho eficiente, dentre eles, cita alguns: padronização de ferramentas e equipamentos, rotina de programação, cartões de instrução, estudos de movimento, seleção dos trabalhadores mais adequados, garantia de amplo material para os trabalhadores e introdução de símbolos como índices (KWASNICKA, 2014).

Quase na mesma época, encontram-se estudos da Escola Clássica de Administração que parte do princípio que a organização deve ser dividida em partes e que a gerência tem grande importância para o funcionamento da mesma. Segundo Kwasnicka (2014) Henri Fayol funda a Escola Clássica da Administração e deixa contribuições relevantes assim como Taylor, porém com enfoque diferente, agora, no campo da gerência e administração, ele buscava separar as responsabilidades em todos os níveis organizacionais.

O autor Maximiano (2000) diz em seu livro que Fayol aponta a divisão das responsabilidades de tarefas dentro da organização como importante e sua maior contribuição foi identificar que o trabalho dos gerentes ou administradores tem as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar a organização em si e não se envolver nos aspectos operacionais. Devem se preocupar em resolver toda a burocracia e dar ordens aos seus subordinados para conseguir então chegar ao objetivo final da organização.

Fayol tinha a opinião formada de que a organização caracterizava-se como um sistema racional e de autoridade a fim de oferecer um produto ou serviço aos consumidores ou cidadãos. Para ele, a pessoa que tinha autoridade sobre as demais, ou então os gerentes, deveriam pontuar metas, elaborar diretrizes e administrar a função de cada membro da organização, tudo isso, em uma sequência lógica. Ao definir as responsabilidades de cada funcionário era preciso coordená-las e controlá-las (MAXIMIANO, 2012).

No ano de 1945, no fim da Segunda Guerra Mundial surge de forma tímida a



preocupação com o indivíduo e a organização deixa de ser vista como órgão mecanicista e passa a ser considerada como um conjunto de pessoas que possuem interesses, necessidades, interação em grupos, relacionamentos pessoais e profissionais (KWASNICKA, 2014).

Sabendo disso, surge o enfoque comportamental, que em um primeiro momento, analisam-se as características individuais humanas e em segundo o comportamento em grupo, dentro das organizações, analisando a cultura e o clima organizacional da mesma. O principal componente e “pedra fundamental” do enfoque comportamental é a Escola das Relações Humanas, que nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos de 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica (MAXIMIANO, 2000).

“Essa experiência particular de Mayo sugere que há outros fatores relacionados ou não relacionados que contribuem para o crescimento da produtividade” (KWASNICKA, 2014, p.40).

Mas, no fim da década de 1950 a Teoria das Relações Humanas começa a ser criticada, pensada e reavaliada. Dentre as críticas recebidas, tem-se: Oposta a Teoria Clássica; Interpretação equivocada dos problemas de relações industriais; Visão errada dos operários; Limitação do Campo Experimental; Foco nos grupos informais, entre outros.

Com isso, essa Teoria passa por uma adaptação, re-elaboração, com concepções diferentes, porém, preservando algumas essências, transformando em Estudo do Comportamento Organizacional, a preocupação com o recurso humano (CHIAVENATO, 2003).

2.2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como analisado anteriormente a disciplina comportamento organizacional demorou a ter seu reconhecimento no currículo. Antigamente o foco era para um trabalho mais mecanicista, voltado para o lucro e exaustão dos trabalhadores, sem condições de trabalho em ambiente agradável, pensando no aumento da produtividade, para acompanhar o mundo industrial e a concorrência que chegou atingindo a todos com a Revolução Industrial.

Após as críticas voltadas para a Escola das Relações Humanas o Estudo do Comportamento Organizacional passa a ser considerado uma re-elaboração da antiga Escola, com um foco maior nas pessoas, nos fatores que realmente afetam o convívio e a produtividade das organizações, preocupando-se com o mundo competitivo, mas não



deixando de olhar para a satisfação do trabalhador.

Para que se compreenda melhor o que se estuda o Comportamento Organizacional, Robbins (2005, p.6) define sendo “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar o conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Essa área engloba diversos tópicos, sendo eles: atitudes, motivação, valores, liderança, satisfação, desempenho dos colaboradores, entre outros (KWASNICKA, 2014).

Wagner e Hollenbeck (2003) apresentam o comportamento organizacional como um campo voltado para compreender as ações do ser humano e assim conseguir modificar todo o contexto das organizações. Sabe-se que, a partir do conhecimento da forma do colaborador se comportar individualmente dentro da organização, consegue-se buscar ferramentas para motivá-lo de tal forma que o mesmo passa a contribuir mais, aumentando suas capacidades no trabalho e proporcionando melhores resultados, alcançando os objetivos.

Chiavenato (2003) alega que o comportamento é descrito no modo como um indivíduo ou uma organização mostra com ações e reações a visão que tem do seu ambiente de trabalho e estímulos que recebem para agir de tal maneira.

Chiavenato apud Simon (2003) diz que as pessoas têm suas formas individuais de responder através das interações com o meio em que estão e precisam normalmente, adaptar ao modo de agir e reagir de cada um.

O autor Glasser (1994) critica a postura das organizações de natureza lucrativa e não-lucrativas, dizendo que o que falta nelas não é o conhecimento técnico, mas a forma com que os líderes interagem com seus funcionários, muitas vezes com imposições, sem reconhecer o trabalho deles e isso conseqüentemente gera uma baixa na produtividade seja grupal ou individual.

Para Chiavenatto (2003) as pessoas são compostas por sentimentos, prazeres, satisfações, deficiências físicas e psíquicas e, portanto, quando dividem o mesmo espaço de trabalho, em busca de um objetivo comum passa a ser um desafio para o líder, pois, o mesmo precisa ter um conhecimento amplo do comportamento de seus funcionários para conseguir oferecer um ambiente agradável de trabalho e que proporcionará em maior produtividade para a organização e autoestima aos colaboradores.

Conforme diz Kanaane (2011), os conflitos existentes dentro das organizações, sejam com os colegas de trabalho ou com o líder, geram enfraquecimento na produtividade dos

colaboradores. Torna-se então, relevante estudar outros fatores que não sejam apenas em benefício próprio da organização.

Portanto, através do contexto histórico do Comportamento Organizacional, verifica-se que esse estudo no cenário de competitividade estimula um diferencial para as organizações. Por isso, a seguir será contextualizada aspectos sobre liderança de extrema importância para o estudo do ser humano na sociedade, especificamente, no ambiente organizacional.

2.3.LIDERANÇA

Toda organização é composta por líderes, pessoas que têm a função de comandar a equipe e dividir tarefas preocupando-se com o desenvolvimento da organização. O cargo de líder é importante por proporcionar vida à organização, pois, se não tiver uma pessoa que controle os funcionários, as tarefas, os serviços em geral, a mesma tende a fechar. Alguns funcionários têm um relacionamento bom com seus líderes, já outras o contrário, estão sempre entrando em conflito e tornando o ambiente de trabalho, desagradável de estar.

Para começar o estudo deve-se primeiro entender o que significa liderança, na visão de alguns autores. Por isso, Maximiano (2012, p.205) a conceitua como sendo “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Aproximando desse pensamento, Robbins (2005) define sendo a capacidade de uma pessoa em influenciar um determinado grupo convencendo-os a alcançar as metas.

Correlacionando com o estudo do comportamento humano nas organizações, os autores Fonseca, Porto e Andrade (2015) apresentam que as pesquisas sobre liderança vêm crescendo desde o século XX atrelada ao contexto organizacional e permitem decifrá-la através da atuação do gestor, que a partir de um conjunto de ações, consegue fazer com que seus colegas de trabalho, o sigam. Os mesmos autores defendem que para o bom desempenho da organização é preciso um bom líder e que o mesmo tenha boas relações com seus subordinados.

Após analisar a variedade de conceitos sobre liderança e observando a semelhança entre todos os autores, o estudo sobre esse tema é composto por inúmeras interrogações da função líder e por isso, Bergamini (1994) ressalta em seu artigo sobre a variedade de estudos

voltados para pesquisar e responder as perguntas, desde a antiguidade e afirma que o processo de liderança é caracterizado de forma individual e tem a pretensão de influenciar as pessoas.

A teoria pioneira sobre liderança é a dos traços, segundo Robbins (2005) ela diferencia os líderes, das pessoas que não são líderes por suas características pessoais. Essa teoria foi dominante até os anos 40 e teve a primeira teoria defendida por Carlyle, em 1910, que ficou conhecida por Teoria do “grande homem”. Segundo o autor, os grandes avanços e progressos da humanidade tiveram a participação de determinados homens com traços de personalidade muito específicos. Porém, como tudo existem dois lados, a teoria apresenta falha, ao perceber que pessoas com traços de líder, eram ineficazes dentro da organização, assim como pessoas que não tinham essas características de líder, apresentavam o contrário.

Tendo o conhecimento disso, nasce um estudo, a teoria comportamental, que para Bergamini (1994) surge nos Estados Unidos, no pós-guerra e investiram em várias formas de analisar os comportamentos dos líderes. Foram identificados três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e laissez-faire.

Chiavenato (2009) apresenta os três estilos, debatendo os pontos positivos e negativo de cada. Na liderança autocrática o líder se apresenta de forma dura e impositiva. O comportamento dos grupos se mostra muito tenso, frustrado, agressividade de um lado e pouca iniciativa de outro e também não há a formação de grupos de amizade. Podem aparentemente demonstrar apreço pelas tarefas desempenhadas, porém não há satisfação relevante. É necessário que o líder esteja presente de forma física para o bom andamento das atividades organizacionais, caso contrário há a indisciplina e a explosão dos sentimentos reprimidos.

Já na forma liberal o mesmo autor considera o líder executando sua função deixando que todos fiquem à vontade, os grupos mostram uma produção intensa, porém medíocre, com tarefas se desenvolvendo ao acaso, muitas oscilações e perda de tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho.

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absolutamente falta de participação do líder. Não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, só comenta as atividades dos membros quando perguntado (CHIAVENATO 2009, p. 309).

A Liderança democrática apresenta um líder consultivo e orientador, havendo formação de grupos de amizade e cordialidade entre os membros. A espontaneidade e cordialidade ocorrem entre líder e liderado por essa perspectiva, apresentando o trabalho um ritmo constante, seguro e sem alterações mesmo com a ausência do líder. Há nessa forma de liderança um forte senso de responsabilidade e de comprometimento individual, e também uma forte integração grupal e satisfação.

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, o grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios (CHIAVENATO 2009, p. 309).

Robbins (2005) apresenta diferenças das duas teorias anteriormente analisadas, a teoria dos traços considerava que o líder nascia com essas qualidades específicas, já o foco da comportamental, procura decifrar o comportamento dos líderes perante esses três estilos e assim, conseguir transmitir treinamento ao pessoal visando a formação de líderes eficazes para as organizações. Porém, ainda esse autor, examina que existem acontecimentos inesperados e sem previsão, desafios e problemas que os líderes não estão adaptados a lidar e nem seus seguidores e essas duas teorias não abordam essa questão e isso pode influenciar no resultado e eficácia organizacional, até mesmo, comprometer o serviço de líder.

A crítica então passou a ser observada e foi denominada uma terceira teoria, a das contingências ou situacionais e dentro dela possuem três novas abordagens: escolha de padrão de liderança, modelo contingencial e teoria do caminho-meta (SILVA; SANTOS, 2012). Essa teoria afirma que a eficácia do estilo de liderança que se segue, depende da situação em que o liderado está (MAXIMIANO, 2012). Kwasnicka (2014, p.90) define da seguinte forma: “as contingências exigem adaptação do estilo ao momento e ao tipo de liderado”. Ou seja, nessa teoria, deve-se atentar para as situações organizacionais, para os liderados, para os relacionamentos com eles e objetivos que querem conquistar (SILVA; SANTOS, 2012).

Então, a primeira abordagem, dentro dessa teoria é de Fred Fiedler, que propõe três características para analisar as situações dos líderes, que são: as relações entre o líder e os seus seguidores; ou seja, se os liderados tiverem boa referência do líder, a situação torna-se positiva, se não, o inverso; a segunda é referente ao grau de estruturação da tarefa, que quando

bem definidas, são positivas, porém, desorganizadas, torna-se negativo e a última, o poder da posição, se o líder puder demitir, contratar ou mudar sua equipe, o mesmo, possui poder e sua situação é favorável, se o mesmo não tiver essa autonomia, sua situação é desfavorável (MAXIMIANO, 2012).

A segunda abordagem é a do Modelo de Tannenbaum e Schmidt, nela, são apresentados três critérios para avaliar a situação:

1. O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
2. Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e eficácia do estilo de liderança. Funcionários motivados e competentes, por exemplo, precisam de pouca liderança.
3. A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. O estilo apropriado para dirigir um desfile militar é um; para dirigir um centro acadêmico é outro (MAXIMIANO, 2012, p.214-215).

Por fim, a última abordagem, o Modelo de Hersey e Blanchard, que segundo Robbins (2005) diz que seu ponto central é sobre os liderados, ou seja, ela percebe a relação que existe entre líder e liderado e afirma que é esse tipo de interação que vai proporcionar um bom desempenho organizacional. Para Kanaane (2011) muitas vezes os funcionários seguem somente regras e o padrão de serviço a ser realizado, imposto pela organização e ele acredita que a falta de participação dos funcionários nos processos de decisões gera descompromisso com o serviço que está sendo desempenhado e conflito direto com os líderes.

Enriquecendo esse conhecimento, Maximiano (2012) atesta que a preocupação então é voltada para a maturidade das pessoas enquanto equipe, e que se o líder, for bem relacionado com seus subordinados, proporcionará então, menos uso de autoridade sobre eles, porém, se ocorre o inverso, a autoridade deve ser fortemente usada e assim prejudicar as relações sociais dentro da organização.

Portanto, esse estudo sobre liderança, dentro do comportamento humano nas organizações, torna-se essencial para dar andamento ao trabalho, proporciona conhecer os estilos de líder e assim escolher um para seguir.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa busca responder como se revela o comportamento dos colaboradores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, de um Município no Sul de Minas Gerais, sobre o estilo de liderança adotado na organização. O intuito é identificar possíveis falhas ou acertos no que se refere a prestação de serviço e a preocupação com o recurso humano que a mesma possui.

O trabalho se caracteriza em uma pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2001) trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis e assim definir de fato a percepção de cada colaborador. Através da pesquisa qualitativa, conseguiu-se obter um caráter mais profundo de comportamento, a qual oferece resultados que podem alterar a realidade do local de trabalho, assim como avaliá-lo e propor por mudanças de comportamento individual, do grupo, do líder, entre outras variáveis.

O trabalho possui um caráter descritivo que para Gil (2008) busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Os métodos utilizados para coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi (1987) trata-se do levantamento, seleção e documentação da bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo; e a aplicação de um questionário semi-estruturado.

Procurou-se aplicar um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, no intuito de perceber a opinião dos colaboradores, a descrição do seu comportamento individual e em equipe, seu relacionamento com o líder.

O questionário em sua primeira página consta dados pessoais e profissionais, exceto identificação do colaborador; depois se inicia a parte sobre liderança, em perguntas fechadas que procuravam conhecer algumas características do líder dessa organização; terceiro, procurou-se conhecer qual seria o perfil ideal de líder na concepção de cada colaborador e por



fim, uma pergunta aberta que queria conhecer como era o relacionamento com o seu líder e quais habilidades o mesmo poderia aperfeiçoar para melhorar seu trabalho na função que exerce.

Os sujeitos desta pesquisa são os colaboradores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, de uma Cidade no Sul de Minas Gerais, onde, exatamente, 22 colaboradores aceitaram responder o questionário, e os mesmos fazem parte de níveis estratégicos, táticos e operacionais. A organização tem alta rotatividade de funcionários, mas nos meses de coleta de dados, contavam com aproximadamente 75 funcionários.

Ressalta-se que as aplicações dos questionários aconteceram nos meses de Novembro/2016 a Dezembro/2016, essa gestão é referente aos anos 2014/2016 devido à transição e troca de Prefeito que ocorreram nesse Município. Não tiveram métodos de escolha dos respondentes, o convite foi feito para todos os funcionários, explicando o objetivo da pesquisa e aqueles que se mostraram interessados e disponíveis, foram submetidos a aplicação de aproximadamente 20 minutos.

A pesquisadora tentou conseguir o maior número de pessoas para responder ao estudo, porém, em muitas abordagens, alguns funcionários mostraram preocupação, devido ao fim de gestão e vontade de permanência no cargo, achando que pudessem ser revelados a identidade e saírem prejudicados, por isso.

Para a análise dos dados, optou-se utilizar a técnica de análise de conteúdo para as questões abertas, que segundo Bardin (2009) a análise de conteúdo, enquanto método torna-se uma mistura de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens; e a frequência via percentual para as questões fechadas, onde proporcionou uma melhor visão das respostas, sabendo quantos concordavam ou discordavam e apresentando seus sentimentos com a organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO

A pesquisa sobre o comportamento organizacional na Secretaria de Desenvolvimento Social de um Município no Sul de Minas Gerais contou com a participação de 22 funcionários, suas funções variam de nível estratégico, tático e operacional, sendo 6 do sexo



masculino e 16 femininos; A faixa etária varia de 19 a 60 anos e o tempo de serviço dentro da organização intercalam de 4 meses a 31 anos; O grau de escolaridade dos entrevistados são 12 funcionários com Graduação e desses, 7 avançaram seus conhecimentos com a pós-graduação e mestrado, outros 7 cursaram até o Ensino Médio e 3 têm apenas o Ensino Fundamental; A maioria dos entrevistados possuem o vínculo empregatício de categoria contrato (processo seletivo), 6 possuem cargo em comissão e 3 efetivos, sendo que um dos efetivos nessa gestão possui cargo comissionado, também. Depois de obter os dados característicos de cada respondente, buscou-se por blocos de perguntas, saber sobre os aspectos de liderança. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada na gestão 2014/2016, sabendo que foi uma gestão atípica devido a problemas de transição de governo.

4.2.LIDERANÇA

O bloco sobre liderança teve o objetivo de conhecer a opinião dos colaboradores sobre o seu líder, por isso, responderam afirmativas que condiziam com a realidade da organização. A primeira afirmativa quis saber do colaborador se o seu líder compartilha as responsabilidades nas ações e decisões do setor e 59% das pessoas responderam que sim, que conseguem dar suas opiniões; os demais não reconhecem o líder como descentralizador. Ao analisar o resultado dessa questão, pode-se ressaltar a contribuição na literatura de Kanaane (2011) onde a falta de participação dos funcionários nos processos de decisões gera descompromisso com o serviço que está sendo desempenhado, por isso, é considerado relevante, procurar debater decisões e medidas que podem ser tomadas para melhorar a organização.

Ao serem questionados sobre a praticidade e objetividade do líder no trabalho, a maioria considera não ser um líder objetivo e prático. Para tanto é preciso dentro de uma organização, a valorização de um serviço eficiente e eficaz, pois, nos dias atuais, no mundo globalizado, o líder prático consegue alcançar mais rápido os objetivos e busca resolver com mais objetividade os problemas que surgem, ou seja, um líder que não é prático tende a se embolar e transmitir isso para seus funcionários, gerando conflitos e comprometendo desempenho organizacional.

Quando foram questionados se a preocupação do líder é apenas com o controle das atividades, percebeu-se que 80% dos colaboradores consideram que não, fator considerado



positivo, pois a tendência do líder é preocupar-se apenas com o serviço realizado, todo o recurso humano é esquecido, provocando insatisfação e falta de motivação nos mesmos.

A seguir, faz-se um link relevante quanto à classificação do estilo de liderança adotado pelo superior hierárquico e as respostas anteriormente apresentadas. Em um primeiro momento é necessário saber que existem dentro da teoria comportamental três estilos de lideranças, o autoritário, democrático e liberal, o primeiro concentra-se em apenas seguir ordens, não apresenta diálogo com a equipe e nem é compartilhado as decisões; o segundo existe um relacionamento agradável com os funcionários, procura descentralizar as ações e decisões e por último, o liberal, em que existe ampla autonomia, as equipes e o líder quase não participa das decisões relevantes.

Considerando a descrição anteriormente apresentada, a pesquisa encontrou que 59% das pessoas caracterizaram o líder, em muitos momentos liberal e 41% o acham em muitos momentos democrático, existindo, portanto, uma incoerência nas primeiras respostas, pois, elas indicavam que o líder seria democrático, mas, quando especificado justamente qual o estilo de liderança, os colaboradores, classificaram como liberal.

Por fim, perguntou se o superior hierárquico motiva o grupo a crescer e a maioria (68%) das pessoas admitiram que não se sentem motivados pelo seu superior. Essa pode ser uma comparação importante que une ao fato de terem classificado como um líder liberal, pois segundo Chiavenatto (2009) um líder liberal provoca no grupo e equipe uma produção intensa, porém medíocre, com tarefas se desenvolvendo ao acaso, muitas oscilações e perda de tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho. Nesse estilo, o líder aparece somente quando é solicitado e o mesmo não avalia e nem regula os acontecimentos no dia a dia da organização.

A próxima etapa desse tópico procurou através de várias afirmativas expostas conhecer como seria o perfil ideal de liderança a ser adotado na opinião de cada colaborador da Secretaria, para tanto, na visão de 64% dos entrevistados, um bom líder seria aquele que elogia e motiva o grupo a crescer; 86% acharam relevante o líder reconhecer o trabalho que é realizado; 82% vêem que um perfil de líder ideal é aquele que considera a comunicação como um instrumento fundamental para funcionamento da organização e 73% concordam com a afirmativa do líder colocar em prática as sugestões feitas pelo grupo; 54% concordam que o líder deve propor metas reais para a organização e apenas 36% das pessoas acham ser importante exercer o poder de líder; 64% concordam que ao chamar atenção deve ser sem

constrangimentos e individualmente, quando assim for necessário; 59% acham que os líderes devem ser sensíveis as necessidades do grupo e a maioria dão pouca ênfase em se ter liberdade para conduzir as decisões, sendo que apenas 32% que concordam com tal afirmativa.

O que se observa nas respostas é que os funcionários estão em busca do estilo de liderança democrática, em que o líder não valoriza apenas as atividades que deve ser realizada para bom desempenho organizacional, mas também, a preocupação com todos da equipe; há uma necessidade de serem reconhecidos, elogiados, motivados e satisfeitos, ressaltam a importância da comunicação, diálogo com todos, sem formação de subgrupos de afinidades, em que alguns são excluídos e prejudicados, ou seja, os líderes deveriam avaliar a forma de exercer sua função, em olhar as necessidades de cada e também do grupo, a cada vez que tudo isso for colocado em prática, melhor será o desempenho individual e grupal dentro da organização, as pessoas passarão a se sentir membro reconhecido e vão tomar consciência do quanto são importantes no que fazem.

A última questão sobre o bloco de liderança foi uma pergunta aberta em que procurava saber, com os depoimentos mais detalhados, se os colaboradores dos setores tinham um bom relacionamento com seu líder e quais habilidades, em sua opinião, o líder poderia aperfeiçoar para melhorar o relacionamento com a equipe. A proposta dessa pergunta era saber em primeiro lugar como estava o relacionamento de funcionário e chefe e em um segundo momento, apresentar propostas de melhorias de acordo com a necessidade de quem faz com que a organização funcione.

Ao serem questionados sobre o relacionamento com o líder, 73% dos colaboradores acreditam ter um bom relacionamento e outros 27% responderam que “em partes”.

Quanto às habilidades que poderiam ser aperfeiçoadas, tiveram inúmeras sugestões enriquecedoras e relevantes de serem analisadas:

“Ele poderia exercer mais o seu poder como líder, ser mais imparcial nas decisões e dar mais atenção as necessidades do grupo”
(RESPONDENTE 1).

Começa então, aparecer argumentos que podem justificar a contradição quanto ao estilo de liderança do líder, se o mesmo é considerado liberal ou democrático.

O respondente 2 faz a seguinte observação sobre seu líder:



“Ele poderia ser mais participativo, visitar o equipamento e capacitar os funcionários, atualizar as informações de forma generalizada e não personalizada, onde, algumas ficam sabendo, outros, não, aliás, ter um superior não significa ter um líder”.

Ao observar essa última afirmativa do respondente 2, a revisão de literatura aponta com a contribuição de Kwasnicka (2014) a diferença entre líder e chefe onde apresenta o líder como aquele que consegue influenciar o outro em seu trabalho, ou qualquer outra atividade que exerça; por outro lado, o chefe, tem a influência baseado em sua autoridade sobre os colegas, ele pode premiar ou punir, possui um poder legítimo. Portanto, o que o respondente 2 passa em sua resposta é que necessita melhorar a comunicação com todos da organização, assumir o papel de líder influenciador e se fazer mais presente nos equipamentos.

Outro ponto interessante, foi o apontamento do respondente 3:

“Deveria melhorar nos momentos em que estamos sobre pressão com prazos ou algo do tipo, o líder se embaraça mais ainda, complicando o simples”.

A proposta dele indica a necessidade de um líder mais prático e menos confuso, para passar calma, apoio, coisa que o depoimento permite perceber não ser o que de fato acontece.

“Assertividade para harmonizar a equipe; bem-estar e qualidade de vida, procurar identificar o que afeta a motivação e satisfação dos funcionários” (RESPONDENTE 4).

Nessa mesma linha de raciocínio o Respondente 5 aconselha:

“Conversar mais com os funcionários, procurar conhecer as necessidades do grupo, para propor melhorias nas condições de serviço, elogiando e reconhecendo as coisas positivas que lhe são apresentadas, não se preocupar apenas com o resultado final, mas sim em satisfazer e otimizar o empenho de cada colaborador, um funcionário motivado tende a colaborar mais com a organização em que trabalha e isso não tem acontecido aqui”.

O Respondente 6 buscou relacionar as questões do perfil ideal para apontar o que falta em seu líder, mesmo mostrando existir um bom relacionamento com o mesmo:



“Todas as alternativas da questão anterior são ausentes no meu líder, acredito que liderança e motivação são as mais necessárias e a falta delas não permitiu que nossa equipe desenvolvesse melhor. Ficou muito difícil trabalhar sem motivação” (RESPONDENTE 6).

Outro membro concorda com essa afirmativa do respondente 6 e ainda ressalta:

“Estabelecer metas reais a serem cumpridas; motivar o grupo a crescer através de elogios sinceros e chamada de atenção individualmente; assumir realmente o papel de líder democrático; ter uma comunicação clara sobre os assuntos a serem tratados levando em consideração a importância dos mesmos; dedicar seu tempo aos interesses da equipe considerando as reivindicações prioritárias” (RESPONDENTE 7).

Um colaborador apontou com seu desabafo uma melhoria a ser pensada pelo líder, fatos que estão ocorrendo dentro da organização e que na visão dele, precisa ser revisado:

“Pra aperfeiçoar teria que ter igualdade nas decisões para todos. Igual na minha equipe só um motorista que viaja. E o certo seria um rodízio entre todos, pois, a diária que é paga ajuda a melhorar o salário no fim do mês e assim como eles, eu também necessito” (RESPONDENTE 8).

Quatro outros respondentes relataram com a mesma essência um fator importante que deve ser repensado pelo líder e que em partes já foi mencionado anteriormente, mas ressaltam que deve melhorar a comunicação dentro da organização do líder e seus funcionários. O respondente 9 fala da seguinte maneira:

“Ter mais comunicação não só com um membro da equipe, mas com todos”.

Já os respondentes 10,11, 12 acham que deveria existir uma maneira de se ter mais abertura a fim de melhorar o relacionamento entre eles e o líder, ter mais diálogo e ouvir a opinião de todos.

Os respondentes 13,14 e 15 alegam que para melhorar como líder, deve-se ter conhecimento do trabalho em que vai se realizar, por exemplo:

“No mínimo ter conhecimento do serviço, conhecer a política Pública de Assistência Social” (RESPONDENTE 13);



“Ter espírito de equipe, paciência e descrição” (RESPONDENTE 14);

“Procurar trabalhar com um modelo de gestão de resultados para potencializar melhorias e utilização de recursos humanos e materiais” (RESPONDENTE 15).

Os outros 07 respondentes, não apresentam melhorias a serem adotadas pelo líder, resumem suas respostas em “está tudo de acordo”, “não sei” e “nada precisa ser melhorado”. Isso seria um ponto negativo para a pesquisa, pois, sabendo as inúmeras críticas construtivas que foram apresentadas, essas 07 pessoas talvez tivessem melhorias a serem colocadas, mas a data ou até mesmo pelo momento de fim de gestão, não quiseram arriscar e preferiram não responder.

O primeiro fator a ser observado nesse bloco é quanto ao estilo de liderança adotado, verifica-se que em um primeiro momento 59% dos respondentes caracterizaram que o líder compartilha as ações e tomadas de decisões, porém, classificaram o mesmo como sendo um líder liberal. Ao analisar as respostas abertas sobre as habilidades a serem aperfeiçoadas, consegue-se constatar que de fato conclui-se que o líder predomina sendo em muitos momentos liberal, ausente em momentos interessantes, com possibilidade de falhas na comunicação com a equipe, em motivar e satisfazer seus funcionários, reconhecer e elogiá-los, procurá-los para ter diálogo e decidirem juntos por decisões que envolvem a organização. Percebe-se o sentimento que os funcionários têm de contar com o serviço de um líder com o perfil voltado para o democrático, pois, mostram-se insatisfeitos com alguns métodos de trabalho adotados pelo líder atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O início dessa pesquisa teve a pretensão de responder o questionamento diante da realidade dos serviços que são oferecidos em organizações públicas na intenção de descobrir quais fatores podem afetar a sua eficiência e procurar meios para que possa ser melhorado na intenção de satisfazer a sociedade. Para tanto o estudo foi realizado na Secretaria de Desenvolvimento Social, de um Município do Sul de Minas Gerais.

O objetivo que norteou a pesquisa foi quanto ao aspecto de liderança adotado nessa organização e dentre várias afirmativas e questionamentos os resultados mostraram que apesar



de alguns colaboradores considerarem o líder descentralizador, os depoimentos ao longo do trabalho identificaram que o estilo de liderança adotado é predominantemente o liberal, onde os funcionários declararam ausência em muitos momentos do líder, falta de orientação em tarefas, problemas de comunicação, assim como, ausência de métodos para motivar, satisfazer, reconhecer os serviços prestados pelos membros da organização e o compartilhamento de decisões com todos, para tanto, verifica-se que existe uma necessidade de mudança quanto ao estilo que o líder adota ou na forma com que o mesmo vem exercendo sua função, buscando melhorias de convivência e principalmente de desempenho.

É notável a necessidade por mudanças nessa organização a fim de propor melhores condições de trabalho aos colaboradores, de serviços oferecidos aos cidadãos e desempenho organizacional. Os funcionários possuem necessidades a serem supridas para conseguir chegar ao estado motivacional e conseqüentemente satisfatórios, a organização precisa alinhar seus objetivos e construir relevantes metas para serem seguidas a fim de alcançá-los através da influência proporcionada pelo líder, que segundo o estudo necessita reavaliar o modo de conduzir seu trabalho, de influenciar seus seguidores, harmonizar o clima com seus funcionários e propor condições de relacionamento amistoso, ouvindo, orientando e sendo flexíveis as necessidades do grupo.

Salienta-se que a pesquisa teve o objetivo de analisar o comportamento dos colaboradores e do líder, com o objetivo de possibilitar aos membros, aos superiores, a comunidade local, a universidade, debater sobre estratégias em conjunto com o intuito de melhorar os serviços que são prestados aos cidadãos.

Como limitação do estudo, a pesquisadora aponta o período em que o mesmo foi realizado, pois, a gestão 2014/2016 já foi considerada atípica devido ao período de transição de Prefeitos que ocorreu, mas também, com o desejo de permanência nos cargos, alguns colaboradores preferiram não colaborar com o estudo pela realidade de encerramento da gestão, prejudicando, portanto, a pesquisa.



6. REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v.34, n. 3, p. 102-114. Mai/Jun. 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GLASSER, Willian. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994
- HOLLENBECK, John R; WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa In: **Técnica de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILVA, Gabriela Moreirada; SANTOS, Joice Moreira. dos. **A importância da Liderança nas Organizações**. 2012. 61 p. Monografia (Administração de Empresas) – Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.



APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Boa tarde! Meu nome é Fernanda, sou estudante do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Lavras/UFLA. Nesta oportunidade, estou realizando uma pesquisa junto aos funcionários desta organização a fim de conhecer algumas opiniões, percepções e pontos de vista, para o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Todas as informações dadas serão tratadas de forma sigilosa, em nenhum momento o seu nome será divulgado. Gostaria de contar com sua colaboração. A sua opinião é muito importante.

1. Cargo: _____

2. Sexo: () Masculino () Feminino

3. Idade: _____

4. Tempo de serviço na organização:

5. Escolaridade

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Graduação

() Pós-Graduação: última titulação: _____

6. Tipo de vínculo com a organização: () Efetivo () Contratado () Comissionado ()

outro: _____

I – BLOCO SOBRE LIDERANÇA (Este bloco tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o seu líder)

Marque as opções que são a realidade da organização em todos os blocos, é permitido marcar mais de uma alternativa:

Como é a liderança na minha organização/setor

() O líder-gestor compartilha responsabilidades (descentraliza) nas ações e nas decisões do setor.

() Você percebe o líder-gestor como objetivo e prático.

() Na atividade de trabalho diária do líder-gestor a maior preocupação do líder é com o controle das atividades.

() O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, liberal.

() O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, democrático.



- () O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, autoritário.
- () Meu superior hierárquico motiva o grupo a crescer.

O perfil ideal de liderança, na minha opinião, é aquele que:

- () Elogia e motiva o grupo a crescer
- () Reconhece o trabalho dos colaboradores
- () Vê a comunicação como um instrumento muito importante
- () Coloca em prática (utiliza) sugestões feitas pelo grupo
- () Estabelece metas reais (de acordo com a realidade)
- () Exerce seu poder como líder
- () Chama a atenção das pessoas, individualmente, quando necessário
- () É sensível às necessidades do grupo
- () Dá liberdade ao grupo para conduzir as decisões

Você possui um bom relacionamento com seu líder? Quais habilidades, na sua opinião, ele poderia aperfeiçoar para melhorar o relacionamento com a equipe?

