

Nota pedagógica: Rumo à terra prometida – pessoas, horários e produtividade

*Elaborado por Diogo Ribeiro da Fonseca, Emanuella Faria de Santana,
Gisele Aparecida Gonçalves de Oliveira, Márcia Aiko Tsunoda e
Marise Costa Rodrigues
(2016)*

Temas que podem ser ensinados com o caso:

Tema	Por que?
Estado e sociedade	A interferência do controle social e da mídia sobre as ações da administração pública
Ética	Personalismo e patrimonialismo no serviço público
Gestão de crise	Crise de imagem da Câmara perante a sociedade e crise motivacional dos servidores
Gestão organizacional, de programas e projetos	Mudança organizacional Orientação para desempenho/resultados
Gestão de pessoas	Gestão por competências Seleção e lotação de servidores públicos Melhoria do ambiente de trabalho Qualidade de vida no trabalho
Inovação	Proposta inovadora de política de gestão de pessoas
Liderança	Articulação política Tomada de decisão Flexibilidade Gestão de conflitos
Negociação	Solução de problemas Gestão de conflitos
Planejamento	Determinação de estratégias, recursos e prazos

Tema que mais se ajusta ao caso: gestão de pessoas

Abordagem ao tema: É possível, no serviço público, criar uma política de gestão de pessoas que equilibre controle (de forma a garantir que os servidores efetivamente trabalhem) com aferição de produtividade e políticas de motivação que atendam a diferentes perfis profissionais?

Técnicas didáticas aplicáveis: Debate em grupos

Questões iniciais para discussão

Qual sua opinião sobre o controle de horário e o controle de produção?

Você acha possível a implantação efetiva de *homeoffice* (teletrabalho) no serviço público? Como definir critérios para aferição da produtividade?

Como administrar os conflitos interpessoais dentro de um setor com servidores atuando presencialmente e em sistema de *homeoffice*?

Quais as competências e habilidades necessárias para que um chefe consiga compatibilizar o interesse/motivação do servidor com a produtividade esperada?

Como Mariazinha pode atuar de forma a minimizar as oposições políticas ao seu projeto? Como seria possível solucionar o problema dos apadrinhados que não trabalham?

Você acha possível administrar em meio a uma crise midiática? Quais instrumentos são necessários?

Como a opinião pública pode influenciar o sucesso das mudanças organizacionais?

Gestão de pessoas

Estilos de liderança segundo Max Weber

(Texto adaptado de: <http://meuartigo.brasilecola.com/sociologia/os-tipos-dominacao-segundo-max-weber.htm>)

Autoridade legal: qualquer direito pode ser criado e modificado por meio de um estatuto sancionado corretamente, sendo a “burocracia” o tipo mais puro dessa dominação. Os princípios fundamentais da burocracia, segundo Max Weber, são a hierarquia funcional, a administração baseada em documentos, a demanda pela aprendizagem profissional, as atribuições oficializadas e uma exigência de todo o rendimento do profissional. A obediência se presta não à pessoa, em virtude de direito próprio, mas à regra, que se conhece competente para designar a quem e em que extensão se há de obedecer. Weber classifica esse tipo de dominação como sendo estável, uma vez que é baseada em normas que, como foi dito anteriormente, são criadas e modificadas por meio de um estatuto sancionado corretamente. Ou seja, o poder de autoridade é legalmente assegurado.

Autoridade tradicional: a autoridade é, pura e simplesmente, suportada pela existência de uma fidelidade tradicional; o governante é o patriarca ou senhor, os dominados são os súditos e o funcionário é o servidor. O patriarcalismo é o tipo mais puro dessa dominação. Presta-se obediência à pessoa por respeito, em virtude da tradição de uma dignidade pessoal que se julga sagrada. Todo o comando se prende intrinsecamente a normas tradicionais (não legais), seria um tipo de “lei moral”. A criação de um novo direito é, em princípio, impossível, em virtude das normas oriundas da tradição. Também é classificada, por Weber, como sendo uma dominação estável, devido à solidez e estabilidade do meio social, que se acha sob a dependência direta e imediata do aprofundamento da tradição na consciência coletiva.

Autoridade carismática: a autoridade é suportada graças a uma devoção afetiva por parte dos dominados. Ela assenta sobre as “crenças” transmitidas por profetas, sobre o “reconhecimento” que pessoalmente alcançam os heróis e os demagogos, durante as guerras e revoluções, nas ruas e nas tribunas, convertendo a fé e o reconhecimento em deveres invioláveis que lhes são devidos pelos governados. A obediência a uma pessoa se dá devido às suas qualidades pessoais. Não apresenta nenhum procedimento ordenado para a nomeação e substituição. Não há carreiras e não é requerida formação profissional por parte do “portador” do carisma e de seus ajudantes. Weber coloca que a forma mais pura de dominação carismática é o caráter autoritário e imperativo. Contudo, Weber classifica a dominação carismática como sendo instável, pois nada há que assegure a perpetuidade da devoção afetiva ao dominador por parte dos dominados.

Perguntas para direcionar e instigar o debate:

- Mariazinha buscou os aliados necessários para o sucesso de sua estratégia?

Motivação no serviço público

A motivação é elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, desvelo, com qualidade e ampliando o potencial da atuação grupal com comprometimento. A melhora contínua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana.

(fonte: <http://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>)

Motivação – pirâmide de Maslow

Nota-se que a estrutura disposta é hierárquica, verticalizada. Dessa forma, para Maslow, um nível da pirâmide só se manifesta quando o imediatamente anterior é suprido, ou seja, uma pessoa não vai se interessar na necessidade de interação com os colegas, situada no terceiro nível da pirâmide, se estiver com muita fome ou sono, fatores relacionados ao primeiro nível.



(Fonte: material didático do Curso de Aperfeiçoamento Profissional da Academia Nacional de Polícia – ANP)

Tipo de sistema de controle e sua relação com o nível de envolvimento dos indivíduos

◀ Coercitivo – Esse tipo de controle é baseado principalmente em ameaças e punições. Nele o indivíduo é alienado, não se reconhecendo como parte da organização. O contrato é visto como forçado em razão da obrigatoriedade de participação através da força. O nível de comprometimento e motivação nesse caso será fortemente influenciado de forma negativa.

◀ Remunerativo – Baseado em recompensas do tipo material remuneratória. Nesse controle, o indivíduo se torna calculista, pois a sua relação com a organização será equivalente ao ganho material por ele recebido. Ele irá agir de forma a conseguir o maior ganho e, se for o caso, o menor prejuízo. O trabalho é um meio para se atingir um fim, qual seja, a remuneração. Tendo em vista que a retribuição material ou remuneratória é de responsabilidade da empresa, esse contrato é de natureza extrínseca, ou seja, fora do indivíduo.

◀ Normativo – Baseado em reconhecimento e recompensas não materiais. O indivíduo tem um compromisso moral com a organização, típico em instituições sem fins lucrativos. Pela natureza, esse contrato é intrínseco, sendo o trabalho um fim em si mesmo e não um meio.

Nível de envolvimento dos indivíduos	Tipo de sistema de controle da organização sobre o indivíduo		
	Coercitivo	Remunerativo	Normativo
Alienativo	Contrato Psicológico Forçado		
Calculista		Contrato Psicológico Extrínseco	
Moral			Contrato Psicológico Intrínseco

(Fonte: material didático do Curso de Aperfeiçoamento Profissional da Academia Nacional de Polícia – ANP)

Perguntas para direcionar e instigar o debate:

- Você entende a flexibilização do horário de trabalho, ainda que envolva metas de produtividade, como um estímulo motivacional?
- Moralizar o serviço público é apenas implantar sistemas de controle ou haveria outros mecanismos para melhorar o debate sobre horários e produtividade dentro da administração pública?

Referências:

COSTA, Cristina. Sociologia alemã: a contribuição de Max Weber. In: *Sociologia – Introdução à ciência da sociedade*. (2ª ed). São Paulo: Moderna, 2001 (pp. 70-77).

FERREIRA, Delson. *Manual de sociologia: dos clássicos à sociedade da informação*. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, Ricardo A. M. *Motivação no setor público - Um desafio para uma administração pública eficiente*. Site *Jus Navigandi*, 2014. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico#ixzz3c-TVqWBtd>. Acesso em: 08 de junho de 2015.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. *Gestão de Pessoas – Caderno didático do Curso de Aperfeiçoamento Profissional*. Brasília: Academia Nacional de Polícia - DPF, 2015.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1981.

WILD, Bianca. *Os tipos de dominação segundo Max Weber*. Site Brasil Escola. Disponível em: <http://meuartigo.brasilecola.com/sociologia/os-tipos-dominacao-segundo-max-weber.htm>. Acesso em: 08 de junho de 2015.