



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**SANDRA ALVES PEREIRA**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
E NOS ESTÍMULOS A (DES)MOTIVAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**SANDRA ALVES PEREIRA**



**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
E NOS ESTÍMULOS A (DES)MOTIVAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

**PATO BRANCO**

**2014**



## TERMO DE APROVAÇÃO

A influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des)motivação.

Por

**Sandra Alves Pereira**

Esta monografia foi apresentada às 8:40 h do dia 18 de **Outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof.<sup>a</sup> *Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro*  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Prof Dr. Herus Pontes  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof *M.Sc.* Osney Marcos Cardoso  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho a Deus que me amparou e me sustentou durante todo este tempo. A minha querida Pastora Sandra Sueli que sempre esteve ao meu lado, minha mãe e meus filhos.

## AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado esta grande oportunidade, pois sei que sem Ele nada disso seria possível.

A minha mãe que por tantas vezes me amparou e me auxiliou cuidando de todos nós para que eu pudesse concluir minhas tarefas e atividades.

Aos meus filhos, João Vitor, Mirella e Marcos Vinícius pela paciência e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A minha amada pastora Sandra Sueli que sempre esteve ao meu lado me incentivando e encorajando a não desistir diante das adversidades.

Aos queridos colegas de curso Marco Aurélio Corrêa e Jurema dos Santos Manoel que juntos amparamos uns aos outros nos momentos difíceis.

À minha orientadora professora Ivete Inês Pastro, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus Pato Branco*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância, principalmente a tutora presencial Leila de Assunção Marques Garcia que nos auxiliou no decorrer da pós-graduação com total empenho e dedicação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Quais sejam os seus planos, dos mais simples aos mais ambiciosos, em todos eles vamos incluir um dos mais importantes ingredientes para que sejam concretizados e bem-sucedidos: a boa comunicação”.

(REINALDO POLITO)

## RESUMO

PEREIRA, Sandra Alves. A influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des)motivação. 2014. 61 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Este trabalho teve como temática abordar a influência da liderança na comunicação e como esta tem refletido sobre os estímulos a (des)motivação dos servidores públicos que prestam serviço na Secretaria da Receita Municipal de Itapevi/SP. O índice de satisfação dos clientes no Brasil tem caído drasticamente desde o ano 2010, sendo considerado ainda pior quando se fala em serviço público. De posse destas informações é que se propôs o estudo em questão. A falta de informação por parte dos servidores que atendem o público em geral gera insatisfação ao contribuinte e também ao servidor que acaba sendo frustrado por não poder prestar um atendimento com qualidade, sendo este, imprescindível para o setor público, onde as regras e procedimentos são sempre muito burocráticos. A situação exposta além de trazer maus resultados para a administração traz também desmotivação ao servidor. O trabalho em equipe se faz necessário, pois a soma dos conhecimentos e habilidades individuais facilita o alcance de metas. Liderança e motivação constituem ações para liderar pessoas em busca de benefícios para si e para o grupo em que está inserido. A comunicação está diretamente ligada ao núcleo da liderança e está ligada ao relacionamento interpessoal, no qual através do processo comunicativo, os líderes influenciam colaboradores na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. O processo de comunicação nas organizações é parte importante entre as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, quando esta deve ser estabelecida sempre de forma clara e objetiva, pois o ruído na comunicação dificulta as relações de trabalho. A fundamentação teórica do presente estudo baseia-se na utilização de temas como liderança, comunicação, motivação, desmotivação e o papel do gestor na atualidade, buscando elucidar a compreensão de como se desenvolve e se apresenta a comunicação interna em uma organização pública. Foram selecionados textos escritos por autores renomados como Bergamini, Chiavenato, Lacombe e Limongi-França. Os procedimentos metodológicos foram baseados em pesquisa qualitativa para que seja possível a compreensão do problema em foco na organização. A pesquisa é considerada exploratória e descritiva, onde foi realizado levantamento bibliográfico e também entrevistas com servidores que convivem e possuem experiência com situações que geram conflitos entre os funcionários de diversos setores, que despertaram o interesse pelo estudo. A amostra é composta por 9 servidores da Secretaria da Receita de diversos Departamentos que prestam serviço de atendimento ao contribuinte e também com o Secretário da Receita Municipal. A entrevista agendada com o Secretário teve o intuito de entender qual a visão do Gestor com relação ao problema identificado neste estudo.

**Palavras-chave:** Atendimento Público; Papel do Gestor; Gestão do Conflito; Trabalho em Equipe.

## ABSTRACT

PEREIRA, Sandra Alves. The influence of leadership on internal communication and stimuli (de) motivation.2014. 61 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

This work aimed to evaluate the influence of thematic leadership in communication and how this has reflected on the stimuli (de) motivation of public servants who serve in the Department of Municipal Revenue Itapevi / SP. The satisfaction of customers in Brazil has fallen dramatically since the year 2010 and is considered even worse when it comes to public service. With this information it is proposed that the study in question. The lack of information from the servers that serve the general public dissatisfaction beast to the taxpayer and also the server that ends up being frustrated by not being able to provide quality care, this being essential for the public sector, where rules and procedures are always very bureaucratic. The exposed situation besides bring bad results to management also brings motivation to the server. Teamwork is necessary, because the sum of individual knowledge and skills facilitates the achievement of goals. Leadership and motivation are actions to lead people seeking benefits for themselves and the group to which he belongs. The communication is directly linked to the core of leadership and is linked to interpersonal relationships, in which through the communicative process, leaders influence employees in achieving the goals and objectives outlined in the strategic plan. The process of communication in organizations is an important part among the people, especially in the workplace, when it should always be established clearly and objectively, because the noise in the communication difficult labor relations. The theoretical foundation of this study is based on the use of we as leadership, communication, motivation, demotivation and the manager's role today, trying to elucidate the understanding of how it develops and presents internal communication in a public organization. Texts written by renowned authors like Bergamini, Chiavenato, Lacombe and Limongi France-were selected. The methodological procedures were based on qualitative research for understanding the problem in focus in the organization as possible. The research is considered exploratory and descriptive, which was also conducted literature review and interviews with servers who live and have experience with situations that generate conflicts among employees in different sectors, which aroused the interest in the study. The sample consists of nine servers from the Department of Revenue to various departments providing taxpayer service service and also the Secretary of Municipal Revenue. The interview scheduled with the Secretary aimed to understand what the vision of the Manager with respect to the problem identified in this study.

**Keywords:** Public Service; Role of the Manager; Conflict Management; Teamwork.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow aplicada à teoria de Herzberg...	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivo Específico.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	15
2.1.1 Características dos Líderes.....	17
2.2 COMUNICAÇÃO.....	20
2.2.1 Comunicação nas Organizações.....	21
2.3 MOTIVAÇÃO.....	22
2.4 DESMOTIVAÇÃO.....	27
2.5 MODELO DE GESTÃO ATUAL.....	29
2.6 O PAPEL DO GESTOR.....	30
2.6.1 Gestão do Conflito.....	32
2.6.2 O Trabalho do Gestor em Equipe.....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA.....	37
3.3 COLETA DE DADOS.....	38
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	40
4.2 MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	41
4.3 EFICIÊNCIA DA METODOLOGIA DA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	42
4.4 ITENS QUE DEVERIAM SER PRIORIZADOS NA COMUNICAÇÃO.....	43
4.5 AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES SOBRE PROCEDIMENTOS E REFLEXO NA MOTIVAÇÃO.....	44
4.6 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO REALIZADA PELA CHEFIA.....	45

4.7 RECONHECIMENTO PARA ASSERTIVIDADES DA EQUIPE E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	46
4.8 ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DA RECEITA.....	47
4.9 DISCUSSÃO.....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>57</b>
APÊNDICE A: Roteiro para Entrevistas.....	58
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>
ANEXO A: Cronograma do Curso realizado na Secretaria da Receita.....	60
ANEXO B: Pesquisa de Satisfação.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a crescente competitividade, as constantes mudanças tecnológicas e a sociedade baseada na informação e no conhecimento, levam a transformação das empresas. Sendo a informação ferramenta para crescimento e competitividade, o perfil da liderança se torna um processo cada vez mais crucial, pois representa o elemento propulsor para muitas mudanças dentro da organização.

Pelo fato hoje, mais do que no passado, as empresas serem globais e demandarem maior competitividade, a excelência no atendimento e a busca da vantagem competitiva forçam a criação de equipes de trabalho para a execução de projetos ou atividades que necessitam serem resolvidas de forma mais ágil e pontual.

Estudos atuais demonstram que o conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção, considerando que os recursos econômicos fundamentais não são mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o conhecimento, que ao contrário do poder econômico, estes são ilimitados, pois podem ser produzidos pela mente humana indefinidamente.

Nas organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, os funcionários precisam aprender a lidar com a temporariedade e a imprevisibilidade, além de serem flexíveis e espontâneos, para melhor atenderem as mudanças necessárias para a organização. Dentro deste contexto, o líder é a pessoa que mais precisa demonstrar habilidades específicas para conduzir este processo.

Nesse sentido, ressalta-se a importância dos gestores disponibilizarem condições para que seus funcionários usufruam de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, criando medidas que contornem o declínio da lealdade dos funcionários, pois através de um bom líder as organizações, alcançam resultados positivos.

A valorização das pessoas no ambiente de trabalho se faz cada vez mais necessária, pois é através das pessoas que as organizações exibem resultados que as permitem se manter competitivas e/ou eficientes. Sendo assim, a motivação dos funcionários deve ser um tema de destaque na gestão de qualquer líder.

O trabalho em equipe despontou quando o homem percebeu que a soma dos conhecimentos e habilidades individuais facilitariam alcance de suas metas.

O complexo administrativo público é constituído por elementos diversos que se transformam em alimentadores de um sistema político estabelecido que age através de organizações estatais, que caracterizam o exercício do poder público e de seu compromisso com a sociedade.

Nas organizações, a comunicação interna tem o papel de instrumento capaz de estabelecer padrões culturais, e ainda de motivar os recursos humanos, integrando-os através do compartilhamento de valores, no sentido de orientar suas ações para o alcance das metas e objetivos estratégicos organizacionais.

O estudo ainda busca demonstrar como a comunicação está diretamente ligada ao núcleo da liderança e da gestão empresarial, sendo sua funcionalidade ligada ao relacionamento interpessoal, no qual, através do processo comunicativo, os líderes influenciam colaboradores na realização de suas tarefas na organização, além de se comprometerem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico, demonstrando que, portanto, a comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança.

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual a influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des)motivação dos funcionários da Secretaria da Receita Municipal da Prefeitura de Itapevi – SP.**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com dados de um estudo realizado pelo Ministério Público do Estado do Acre (2012), desde o ano de 2010 o nível de satisfação dos clientes com a prestação de serviços no Brasil, tem caído drasticamente e este nível piora quando o assunto é serviço público, gerando insatisfação para os contribuintes e também para os servidores.

Tendo em vista a necessidade de aumentar o nível de satisfação dos contribuintes do município de Itapevi com o atendimento prestado a estes pela

Prefeitura e também a qualidade do atendimento prestado pela Secretaria da Receita, que por muitas vezes possuem servidores que prestam atendimento com falta de informação ou de posse de informações incorretas sobre serviços prestados por outras secretarias é que se propôs o estudo em questão.

No sentido de ressaltar a importância do tema de estudo, destaca-se um estudo realizado por Silva, Peixoto e Batista (2011), publicado na “Revista Eletrônica Novo Enfoque”, sobre a influência da liderança na motivação da equipe. Este estudo aponta que liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Lembram que as empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e de adquirir as habilidades necessárias para um bom desenvolvimento de seus trabalhos. Além disso, destacam que os líderes devem ser capazes de ouvir o que os subordinados têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

O presente estudo visa identificar qual é a importância do processo de comunicação nas organizações como parte importante entre as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, demonstrando que esta deve ser estabelecida sempre de forma clara e objetiva, pois o ruído na comunicação dificulta as relações de trabalho e trás prejuízos para a organização como um todo.

Com base em estudos atuais de autores da área de comunicação empresarial é que serão analisadas alternativas para que a comunicação interna gere resultados positivos para a Secretaria da Receita elevando o nível de satisfação dos contribuintes com o atendimento prestado por esta.

O art. 142 da Lei 11.784 de 1988 prevê que deve haver adição de valor aos serviços prestados pelo Estado, sendo que a avaliação individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. (BERGUE, 2010)

Considerando a necessidade da formação do gestor público contemplar o desenvolvimento da capacidade de compreender os processos de trabalho visando às relações interpessoais é que se entende a relevância do assunto apresentado neste estudo.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des)motivação dos funcionários da Secretaria da Receita Municipal da Prefeitura de Itapevi – SP.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a atuação da liderança no contexto organizacional;
- Verificar se há influência da liderança na comunicação interna;
- Identificar se a liderança influencia a motivação dos servidores e de que forma;
- Identificar se a liderança influencia a desmotivação dos servidores e de que forma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo baseia-se na utilização de temas como liderança, comunicação, motivação, desmotivação e o papel do gestor na atualidade, buscando elucidar a compreensão de como se desenvolve e se apresenta a comunicação interna em uma organização pública. Foram selecionados textos escritos por autores renomados como Bergamini, Chiavenato, Lacombe e Limongi-França.

### 2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

De acordo com Lopes et al. (2008), entende-se que liderança é a habilidade de influência interpessoal onde é possível conduzir situações utilizando a comunicação para alcançar objetivos de interesse comum. A liderança é observada justamente quando existe apoio no relacionamento de um grupo de pessoas, não podendo ser definida exclusivamente pela análise de traços individuais.

Bergamini (2009, p. 15) explica que a liderança foi definida como a “atividade de influenciar os outros para que se empenhem voluntariamente na obtenção dos objetivos do grupo”, sendo que este grupo pode ser dimensionado variadamente. Surge daí dois processos, um intelectual que visa atingir os objetivos da organização e o outro humano que é a influência sobre o outro para alcançar os objetivos.

A autora ainda explica que ainda é necessário considerar uma palavra fundamental: “voluntariamente”, que também poderia traduzir-se como “de boa vontade”. Não pode existir coerção e sim um estímulo que provoque motivação.

Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de padrões de comportamento da posição daquele que dirige no que diz respeito à atividade na qualidade de membro do grupo (JANDA, 1960, p.35 apud BERGAMINI 2009, p.15).

A liderança para Chiavenato (2005, p. 183) é definida como uma influência interpessoal, “uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o

comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana” para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 55).

Segundo Kotter (1997, p. 6-12 apud BERGAMINI, 2009, p. 6), “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”.

Vergara (1999 apud LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 58) cita que “a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos da empresa”.

Segundo Orlandini (2008), nos dias atuais, o conceito de liderar é a arte de conduzir eficientemente uma equipe rumo ao resultado desejado, de maneira estruturada, coesa e sincronizada. Além disso, é obter resultados através do envolvimento e comprometimento de todos, é convencer e ter credibilidade, dividir créditos e honrarias, valorizar a capacidade individual e potencial de seus liderados, é compreender e aplicar a gestão do conhecimento.

Kotter (1988 apud BERGAMINI, 2009) cita que existe ainda a caracterização pelos aspectos como ter visão do crescimento da empresa e as ferramentas que serão utilizadas para alcançá-lo e conseguir um “*network*” cooperativo para converter a visão em realidade.

No processo de liderança, o líder tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que ele faz e nas conquistas da equipe, o líder desanimado ou que não reconhece o progresso de sua equipe, não inspira os outros e nem comemora os resultados, logo deixará de ser exemplo para seus liderados. É importante ele entender que liderar não é mandar as pessoas fazerem as coisas, mas sair na frente servindo de exemplo e de norte para sua equipe. O líder antigo era o vaqueiro, que tocava a boiada. O líder do século 21 é o pastor, que caminha à frente do rebanho. Liderar hoje é um trabalho que envolve muita emoção, sentimento e consideração para com as pessoas. (LOPES et al., 2008, p. 2)

Francisco (2007) cita que um líder deve usar boa comunicação, se fazendo entendível e passando a mensagem de forma bem esclarecida, não permitindo que

ruídos distorçam o significado da mensagem, tendo a certeza que seu público o entendeu. O relacionamento interpessoal é reconhecido na história onde os maiores líderes foram aqueles que desceram e andaram com seu povo e entre eles, está Jesus Cristo.

### **2.1.1 Características dos Líderes**

Orlandini (2008) cita as características necessárias ao líder como ser ético e honesto, pois a confiabilidade é essencial na figura da liderança. Se a equipe não acredita ou duvida das atitudes de seu líder, logo os objetivos são perdidos e os projetos certamente fracassarão.

O autor ainda cita que se deve conhecer a área, sabendo como as coisas acontecem, conhecer todas as etapas de todos os processos da empresa para poder direcionar o projeto e estruturá-lo de maneira eficiente; ter visão global, pois as organizações estão englobadas em um grande cenário, com uma infinidade de variáveis e quanto maior o conhecimento sobre elas, maior a probabilidade de se antecipar aos acontecimentos e assegurar a qualidade dos projetos executados; buscar sempre maneiras coerentes para solução de problemas orientando a equipe nos imprevistos; tratar as pessoas com individualidade, objetivando a harmonia e a motivação de cada integrante do grupo; delegar funções de acordo com as habilidades de cada indivíduo, envolvendo-se diretamente e valorizando os resultados; ser flexível para se adequar as mudanças rapidamente sem perder o foco dos objetivos; ser criativo para descobrir, desenvolver, criar, inventar soluções adequadas aos planos da organização e ter bom senso para equilibrar os objetivos com a capacidade do grupo.

Vergara (1999 apud LIMONGI-FRANÇA, 2006) cita que as principais funções do líder são perscrutar o ambiente externo, estando atendo às mudanças, contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes, para a satisfação das pessoas e ser hábil na busca de classificação dos problemas.

Limongi-França (2006) ainda cita sobre os tipos de liderança propostos por McGregor nos anos 1960 onde os valores do líder sobre as intenções dos liderados determinariam o processo de influência exercido sobre eles. A Teoria X apresenta

um processo de influência mais autoritário e a Teoria Y apresenta um processo de influência mais participativo. Este modelo transformou-se em um dos pilares da história da teoria da administração.

Bergamini (2009) cita que antigamente existiam apenas dois tipos de teorias que caracterizavam um líder, chamada de teoria dos traços onde para serem apontados como eficazes, os líderes deveriam trazer consigo, no nascimento comportamentos que os levassem a desfrutar do prestígio característico dos “grandes homens” com seguidores passivos os seguindo, sendo necessariamente influenciados por eles e a teoria dos estilos que assim como a teoria dos traços também propõe aspectos especiais de personalidade responsáveis pela eficácia em dirigir pessoas, sendo que nesta é descrito a forma como o líder se comporta usando como metodologia a observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados por ele, assim o estilo comportamental é considerado como um dos principais responsáveis pelo aumento da eficácia ao se dirigir pessoas.

Dentro das organizações existem grupos de pessoas que reúnem várias culturas, religiões, pensam de forma diferente, se comportam de maneira diferente, porém é necessária a existência de uma pessoa habilidosa para gerir este grupo de diversidades, algo que requer muita flexibilidade, autocontrole, paciência e ética profissional.

Para os tempos atuais a autora cita que existem outros tipos de teorias que são a teoria das trocas que descreve um esquema que serve de base à compreensão do tipo de equilíbrio que deve ocorrer entre os anseios dos colaboradores e a postura do líder com relação aos mesmos, a teoria contingencial que mede a eficácia do estilo empenhado de acordo com a situação atual vivenciada pelo líder, a teoria do caminho objetivo onde a predisposição do líder em atender às expectativas motivacionais dos seus seguidores é medida como eficácia e a teoria da expectância onde a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma escolha racional feita em termos da desejabilidade do resultado de um determinado esforço.

Gil (2009, p. 224) cita que “existem outros tipos de liderança como o empobrecido caracterizado pela demonstração de falta de preocupação tanto com as pessoas como com a produção”. Esse estilo pode também ser chamado de *laissez-faire*, pois o líder abdica de seu papel de liderança, o clube de campo que é quando existe muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a

produção, o autoritário onde existe preocupação apenas com a produção, o democrático onde demonstra muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção e o meio-tempo onde existe preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas.

Veiga (2009) cita que é necessário ir muito além do estilo próprio quando se lidera. Para se tornar um bom líder é necessário conquistar as pessoas, atrair o grupo e se adequar utilizando treinamentos específicos para a função, porém com a passar do tempo ao conhecer a equipe é necessário se adequar ao um estilo de liderança para determinada empresa. Atualmente no mercado de trabalho o estilo de liderança que vem conquistando espaço é o democrático, pois o mesmo além de se preocupar com a empresa se preocupa também com as pessoas que nela trabalha, fazendo assim a junção do equilíbrio exato para uma boa gestão.

“Quando se usa o poder você obriga as pessoas a fazerem sua vontade, mas quando se usa a autoridade, as pessoas fazem o que quer de boa vontade, por sua influência pessoal” (PONTES et al., 2008, p. 3).

Os autores ainda citam ser necessário que o líder aprenda a servir, demonstrar humildade e participar das tarefas delegadas aos seus subordinados. O livro “O Monge e o Executivo”, de James C. Hunter, esclarece a liderança servidora, onde a base é servir.

“Na prática, ao serem incorporadas essas atitudes como liderança servidora, partilhar poder e valorizar o desempenho das pessoas na equipe tudo isso leva as pessoas a ter sucesso em tarefas desafiantes. Isso faz toda a diferença” (PONTES et al., 2008, p. 3).

Sobre o trabalho em grupo, tem-se que:

O trabalho é uma atividade grupal e o grupo é fator decisivo para a produtividade, pois o trabalhador não reage com uma pessoa isolada, mas como membro de um grupo. Logo, a organização precisa, para o seu sucesso, de uma administração capaz de compreender e de se comunicar com aqueles que realmente executam o trabalho, pois o ser humano é basicamente motivado pela necessidade de pertencer ao grupo e ser reconhecido nele. (BARROS NETO, 2001, p. 57)

Francisco (2007) cita que para conquistar, seja uma equipe ou um liderado, existe ainda o desafio de aprender a dividir os louros das vitórias. O modelo de gestão atual exige a eliminação do termo “EU” do vocabulário, trocando-o pela sinergia do “NÓS”.

## 2.2 COMUNICAÇÃO

De acordo com Kunsch (2003) em outros tempos, a comunicação dentro das organizações era totalmente voltada para a comunicação externa, onde os empregados eram os últimos a saberem dos negócios e acontecimentos da empresa, não havendo compromisso da liderança administrativa com os funcionários.

Na atualidade, Argenti (2006) cita que o funcionário mudou em termos de valores e necessidades, aumentando sua expectativa em relação à realização profissional, desejando cada vez mais, participar da empresa em que trabalham. As organizações precisam acompanhar estas mudanças para sobreviverem no mercado.

Considerando que uma organização constitui-se de partes, e essas partes necessitam estar interligadas, a comunicação funciona naturalmente como um elo entre todas as subestruturas organizacionais. Cabe ainda ressaltar que esta comunicação nem sempre segue padrões formais e hierárquicos constituídos pela gerência. Em geral é na estrutura informal onde o poder da comunicação tem maior capacidade de influência sobre a variável humana. Pois, esta facilita sobremaneira o ato comunicacional nessa esfera. (MEDEIROS, 2006, p. 12)

O ato de informar se difere do ato de se comunicar. Assim, tem-se que

A comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de conteúdo (dados, informação ou conhecimento) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da sua devida compreensão. (BERGUE, 2010, p. 91)

É importante que o responsável pela comunicação entenda que cada pessoa tem uma maneira diferente de perceber. As pessoas têm 3 (três) canais de percepção que são:

- Visual: ao falar com esta pessoa é necessário olhar para ela;
- Auditiva: a pessoa desvia o olhar durante o diálogo para que ela possa escutar o que está sendo dito;
- Sinestésica: a pessoa precisa sentir o que se está falando. É imprescindível trazer para a conversa situações que consigam fazer a pessoa sentir sensações com as palavras.

Neste caminho, é importante lembrar também que escutar (barulhos) é diferente de ouvir (prestar atenção).

Medeiros (2006) cita que a comunicação eficaz ocorre à medida que a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor, sendo que o outro elemento que pode fazer parte do processo de comunicação é o ruído. Este, em geral, pretende perturbar, atrapalhar, confundir, diminuir ou ainda interferir na comunicação onde quer que ela ocorra.

Com isso, entende-se que ruídos não são apenas barulhos, mas outros fatores que podem atrapalhar ou prejudicar as intenções da comunicação, podendo haver problemas tanto no emissor quanto no receptor. Além disso, redundância nas informações ou mensagens mal elaboradas podem também embaraçar sobremaneira o processo de comunicação.

Nesse processo, o autor destaca que, após o receptor decodificar a mensagem, pode ocorrer ainda o *feedback*, etapa esta caracterizada por ser um processo inverso de comunicação, no qual o receptor torna-se o emissor, e o emissor, o receptor. Assim sendo, torna-se relevante salientar que a comunicação pode ocorrer em um sentido único (descendente) ou em duplo sentido (descendente e ascendente). O primeiro é caracterizado pela não ocorrência da retro informação, e, o segundo, é quando esta é realizada.

Durante o processo de comunicação é importante verificar quem diz, qual o canal que se utiliza para realizar esta comunicação, para quem, o que é comunicado e em que contexto ocorre esta comunicação.

O autor ainda cita que a comunicação sem falhas, sem a interferência de “ruídos comunicacionais”, acontece quando o receptor decodifica a mensagem da mesma maneira que ela foi codificada pelo seu emissor, no tempo certo.

## **2.2.1 Comunicação nas Organizações**

Elo natural entre as organizações e os seus diversos públicos, a comunicação torna-se, cada vez mais, um elemento vital no processo das funções administrativas. Tanto no macroambiente, quanto no universo interno, a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos integrantes de uma organização,

ou seja, a coordenação dos recursos humanos, financeiros e materiais (MEDEIROS, 2006).

Alves (2010) cita que é fundamental entender como ocorre a comunicação empresarial para que seja possível conhecer o contexto em que a comunicação interna está inserida.

De modo geral, as organizações são compostas por pessoas, desta forma, a comunicação persiste num elemento essencial tanto para que os administradores consigam transmitir suas ideias e planejamentos, quanto na realização das demais atividades por parte dos demais funcionários.

Assim sendo, procura-se apresentar os aspectos relevantes da comunicação no âmbito das organizações, de tal modo que se saliente a sua importância para a realização das atividades empresariais, principalmente àquelas relacionadas ao processo administrativo (MEDEIROS, 2006).

Segundo Kunsch (2003) a comunicação organizacional trata-se de um processo que estabelece as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações sociais:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003, p. 69)

A partir do momento em que se leva em conta toda a complexidade do processo comunicativo, com os seus aspectos relacionais e contextuais, a comunicação organizacional toma proporções mais amplas e menos operacionais.

## **2.3 MOTIVAÇÃO**

A motivação é, segundo Tapia e Fita (2009, p. 77), “um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objetivo”.

Francisco (2007) cita que muitas empresas possuem em altos cargos executivos que focam exclusivamente o processo, o produto, os recursos materiais, financeiros, mas poucos se voltam para os recursos humanos, ou seja, as pessoas. Muitas organizações estampam em seus quadros e murais que valorizam as pessoas, mas, na prática, isto verdadeiramente não acontece.

Os indivíduos em geral têm motivações diferentes, cada uma delas encontra uma forma de se adequar a sua própria necessidade, com isso a motivação propõe uma análise de necessidades, para tentar descobrir o que motiva cada pessoa.

De acordo com Limongi-França (2006) existem autores que defendem a motivação como uma espécie de meta, ou seja, não está necessariamente relacionada ao trabalho, pois se pode existir metas pessoais, como uma faculdade, uma conquista material e outras, confirmando que as pessoas têm necessidades, e que elas movem sua motivação.

Para Banov (2008, p. 77) existem duas abordagens que postulam que o comportamento é motivado por forças internas. A primeira delas é a abordagem cognitivista, que parte do pressuposto de que as pessoas possuem opiniões, expectativas e valores adquiridos no mundo externo, que são internalizadas e formam representações sobre o ambiente. “São estes elementos internalizados que criam os objetivos individuais e direcionam o indivíduo a atingi-los” e a outra abordagem é a freudiana que aponta que “parte das motivações é inconsciente e estão relacionadas aos instintos e desejos das pessoas”.

Bergamini (2009) apresenta relações motivacionais como segue:

A predisposição motivacional para desenvolver algumas atividades têm como base um conjunto de necessidades naturalmente instaladas no interior de cada um. Para Heifetz e Linsky (2006, p. 79-101), as pessoas têm certas “fomes que são expressões de nossas necessidades humanas normais”. A intensidade delas, quando fortes, podem “perturbar nossa capacidade de agir com sabedoria e objetividade”. Essa pressão interior, quando for impossível de ser administrada, “pode ser tão forte que nos torna constantemente vulneráveis”. Dessa forma, existe a possibilidade de serem geradoras de estresse, o que pode sobrepujar “desejos e autodisciplina costumeiros”. Para os autores, “as duas fomes mais comuns são o desejo de controle e o desejo de importância”. Do líder é exigido extrema atenção em conhecer e contornar os limites dessas necessidades para não desestabilizar seu vínculo com o seguidor (BERGAMINI, 2009, p. 86).

Ao longo dos tempos criaram algumas teorias sobre motivação, onde a teoria das necessidades é uma delas. Nela as necessidades dos indivíduos são

organizadas em hierarquias, geralmente representadas por uma pirâmide com cinco degraus.

Abraham Maslow, um psicólogo norte-americano, na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas, que buscava entender o que tirava as pessoas de um estado inerte e as transportava a uma atitude de ação. Sua observação resultou em que o ser humano possui diversas necessidades e estas foram organizadas por uma hierarquia de prioridades e importância que de sua base ao topo descreve desde as mais comuns, até o topo de uma pirâmide que além de ser representada em menor proporção, é a mais difícil de ser alcançada.

Sampaio (2007) cita que a organização se dá da seguinte maneira: em primeiro lugar como a autorrealização que compõe a necessidade de realizar o próprio potencial. Esta necessidade varia de acordo com as inclinações de cada pessoa, como por exemplo, ser um pai excelente, um grande atleta, um profissional prestigiado; em segundo lugar a necessidade de ser estimado, onde a pessoa busca ser respeitada e admirada, por si mesmo e pelos outros; em terceiro lugar se coloca as necessidades sociais, onde se demonstra a necessidade de ser amado, de pertencer a um grupo social, como a família, a vizinhança, a turma de amigos; em quarto lugar a necessidade de sentir-se protegido contra ameaças físicas e psíquicas, tais como violência, caos, doenças, desemprego, instabilidade e em quinto e último lugar aparecem as necessidades fisiológicas como alimentar-se, beber e utilizar a água, dormir, sexo e etc.

A pirâmide de Maslow é apresentada na figura 1 abaixo:



Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Imagens do Google

Banov (2009) descreve a pirâmide de Maslow que distingue dois tipos de necessidades, onde são primárias e secundárias.

Segundo o autor a teoria diz que o ser humano busca primeiro satisfazer suas necessidades mais básicas, e a partir do momento que estas necessidades são atendidas surgem outras necessidades como forma de evolução, assim ele segue até atingir o topo da pirâmide, onde a pessoa encontra a autorrealização. Segundo Limongi-França (2006) neste ponto pode se perceber a dedicação incondicional para alcançar seus objetivos e a motivação consiste em hábitos e sentimentos de prazer.

Vizoli (2009) cita que, porém não significa que precisa atingir 100% de cada degrau, aproximadamente com 80% as pessoas já começam a subir o degrau da pirâmide.

Banov (2008) cita que da teoria de Maslow, nasceu à teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, onde ao estudar quais fatores envolviam a satisfação do trabalho, descobriu que a satisfação e a insatisfação representam duas escalas diferentes. Esta é conhecida como a teoria dos dois fatores, pois trabalhou com dois conjuntos de necessidades: uma que visa evitar o desconforto englobando os fatores higiênicos e outra que leva à satisfação englobando os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos devem prevenir doenças, no caso da administração prevenir a insatisfação e aos fatores motivacionais que estão relacionados com aquilo que se faz, com a natureza de suas tarefas. Estes envolvem a realização, o reconhecimento, o crescimento profissional, a responsabilidade, o progresso e o trabalho em si.

Assim, foi criada a teoria dos dois fatores, baseada nos dois conjuntos de necessidades, um que evita o desconforto (fatores higiênicos) e o outro que leva a satisfação (fatores motivacionais), como se pode ser observar dentro da pirâmide de Maslow, abaixo na figura 2:

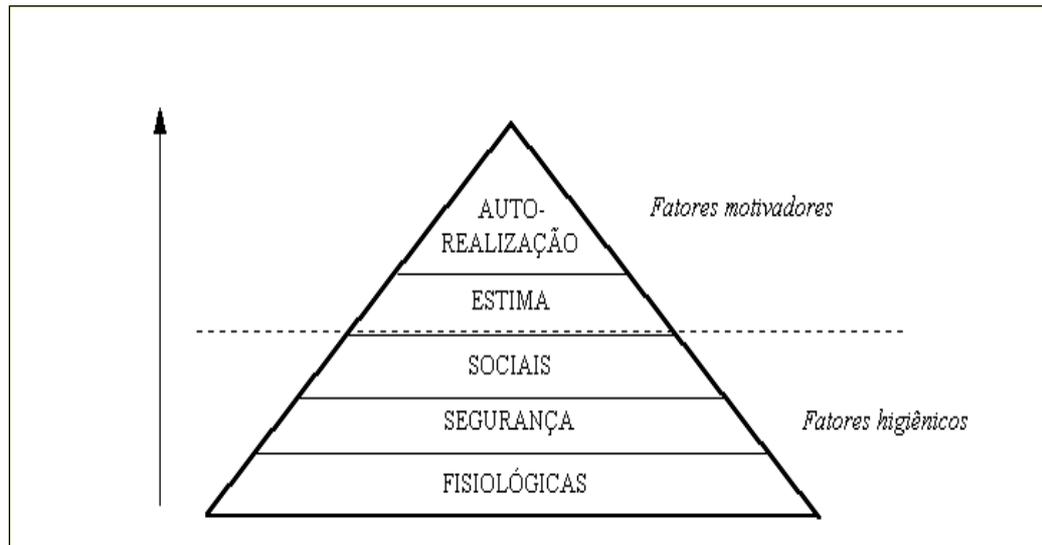


Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow aplicada à teoria de Herzberg  
Fonte: Imagens do Google

Ramos (1990 apud SILVA et al, 2011), David McClelland, novamente, tomou como eixo de sua teoria a questão das necessidades. Diferentemente de Maslow, ele argumenta que não nascemos com necessidades, elas são adquiridas socialmente, ou seja, as necessidades podem ser aprendidas.

McClelland identificou três tipos de necessidades como o poder que se refere a nossas relações com as pessoas, o status, o prestígio, as posições de influência, a afiliação, que diz respeito ao que Maslow chamou de afeto e a realização, que é concernente à autoestima e à autorrealização.

Banov (2008) ainda cita a teoria da equidade de J. Stacey Adams que se baseia na percepção de justiça por parte das pessoas e a teoria do reforço de Burrhus F. Skinner que se baseia na idéia de que o comportamento é determinado por suas consequências.

Na prática está relacionado com um programa de metas, *feedback*, informação, estratégia e política de apoio.

Vizolli (2009) cita que na administração por objetivos a autonomia, a fixação de objetivos e o *feedback*, são agentes poderosos para motivar, porém sua aplicação não é tão trivial dentro das empresas. Também os programas de reconhecimento são formas de motivar, não necessariamente através de prêmios materiais, pois mesmo um “muito obrigado” sincero como reconhecimento pode motivar.

“Um bom líder tem o poder de transformar um grupo sem união em uma equipe coesa, entretanto, afastando-se quando não há quem o substitua denota o oposto”. (FIORELLI, 2008, p. 170)

O autor ainda cita que o líder é peça fundamental que mantém atado o laço emocional da equipe, desta forma não há equipe sem liderança, pois é ele, o líder, que detêm o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Assim o surgimento ou desaparecimento acarreta em consequências positivas ou negativas e desta forma merece atenção especial dos administradores.

Morais (2009) cita que a resposta dada pelo indivíduo (motivação ou desmotivação) ao que lhe é esperado ou exigido pela organização dependerá diretamente do tipo de cultura que a organização possui e o clima predominante. O que acontece é que, muitas vezes, a organização, mesmo com uma história de sucesso no passado, possui uma estrutura cultural engessada, rígida, presa a valores e processos que não conseguem acompanhar as mudanças sociais, de pensamento e de visão de mundo. Não atentam para as expectativas das novas gerações de trabalhadores, agora considerados colaboradores, numa relação não mais de dependência, mas de inter-relação. Nesse caso, a tendência é a negação e/ou a evasão por parte dos colaboradores. Assim, a cultura, em vez de ser um sistema de agregação, torna-se uma ameaça à própria organização.

## **2.4 DESMOTIVAÇÃO**

Segundo Fiorelli (2008) existem várias causas que contribuem para falhas no funcionamento das equipes como liderança despreparada ou sem perfil para a tarefa; escolha dos participantes sem preocupação com o perfil, com a tarefa e com a disponibilidade de tempo; falta de preocupação em fixar missão a perseguir e objetivos a alcançar; supervisão inadequada ou inexistente.

Para Fiorelli (2008, p. 185-189) “o funcionamento da equipe dependerá de como as pessoas atuam por interferência de diversos fatores”. A importância de

cada um desses fatores depende das características da equipe, do serviço e de aspectos situacionais.

Por ser subjetiva, não existem fórmulas nem verdades absolutas sobre a motivação ou desmotivação. Silva et al (2011) citam uma pesquisa de Daniel Goleman que demonstra como, por exemplo, o dinheiro não é necessariamente o que mais motiva um empregado:

“[...] Goleman (1995) tentou buscar respostas com cerca de 700 homens e mulheres na faixa de 60 anos, todos bem-sucedidos ao final de carreira. Declararam que o desafio criativo, o estímulo do próprio trabalho e a oportunidade de continuar aprendendo eram os principais fatores de motivação. Em seguida, o orgulho de fazer as coisas, as amizades e a oportunidade de ajudar as pessoas. Muito depois vinha o status e, mais adiante, com boa distância, o ganho financeiro. [...]” (SILVA et al., 2011, p. 52).

Chiavenato (1999) analisa que uma das causas de perda de interesse está ligada ao conflito de objetivos individuais x objetivos organizacionais:

As pessoas precisam simultaneamente alcançar objetivos organizacionais (em função do seu cargo, da sua tarefa e da sua responsabilidade frente a empresa) e objetivos individuais (em função de suas necessidades pessoais). O problema é que nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si: o alcance dos objetivos organizacionais nem sempre possibilita o alcance dos objetivos individuais e vice-versa. Algumas vezes, o alcance de um deles significa a desistência do outro. Cada indivíduo ingressa e permanece em uma empresa se ele acredita que isso pode levá-lo ao alcance de determinados objetivos pessoais. Caso contrário, ele perde o interesse em permanecer e contribuir. A participação das pessoas na empresa depende diretamente da ideia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. (CHIAVENATO, 1999, p.179).

Muitos autores têm dissertado sobre motivação, como, por exemplo, Cavalcanti (2006 apud VERGARA, 2009) onde fica evidente que apesar de timidamente, desde o início da segunda fase da Revolução Industrial, já havia uma preocupação com formas de motivar o trabalhador, de entender o que leva o

empregado a se motivar ou desmotivar, mesmo que o objetivo fosse apenas o aumento da produção.

## **2.5 MODELO DE GESTÃO ATUAL**

Segundo Lopes et al.(2008) a ideia de liderança mudou com o passar dos anos. O modo autocrático de gerir do tipo mandar e exigir foi superado pela ideia de sucesso, ser o melhor, o primeiro é até o único.

Atualmente a competitividade das empresas está diretamente relacionada com a Gestão de Pessoas que por sua vez em função de obter vantagens no ambiente competitivo articula competências, ou seja, instrumentos e ferramentas para alcançarem seus objetivos.

Para Orlandini (2008) a antiga figura do "chefe", nunca esteve tão longe do ideal. O tratamento "manda quem pode" não funciona mais. Com um maior grau de formação, os colaboradores demonstram menor tolerância a ordens absolutas, sendo necessária a percepção por parte deste de que aquela tarefa realmente faz parte do conjunto de atribuições dele. Envolvimento é a palavra-chave.

Para Bohlander et al. (2009, p. 20), o responsável pelo departamento de Gestão de Pessoas tem um grande desafio pela frente, pois “deve mostrar para a organização que gerenciar o capital humano não é uma tarefa que pode ser realizada em uma sala dos fundos chamada de Departamento de RH”, nos dias atuais existe muita responsabilidade e expectativa voltada para essa área, pois é necessário juntar suas competências e conhecimentos específicos com as experiências dos líderes das empresas, a fim de combinar estes itens para desenvolver ao máximo o talento dos funcionários, gerando uma parceira de sucesso que refletirá no desenvolvimento e crescimento da organização.

Segundo Gil (2011) a gestão de recursos humanos está totalmente ligada com a coordenação e gerenciamento das pessoas que atuam na organização, visando identificar quais seus desejos e objetivos pessoais, além de analisar o empregado como um indivíduo com valores, crenças, e incentivá-lo de forma a contribuir diretamente com as metas organizacionais.

Conforme descreve Lacombe (2005) administrar os recursos humanos não é uma tarefa fácil, pois é necessário agregar valor a estes, agindo de forma estratégica para incentivar a formação das pessoas. Cabe aos líderes agirem da mesma forma, pois não é suficiente o esforço de uma parte da empresa, e da outra não, assim ocorrerá um conflito que prejudicará o indivíduo e o desmotivará.

Por isso cabe a todos dentro das empresas, independente do nível hierárquico entender que as pessoas são o fruto do sucesso, e devem ser tratadas como tal, e que o planejamento estratégico tem que ser adotado por todas as áreas, e elaborado de maneira mais influente pela Gestão de Pessoas, que dará todo o seu enfoque nestes indivíduos, tão menosprezados no passado, porém cada vez mais presentes e valorizados nos dias atuais.

Fiorelli (2008) cita que um bom líder tem o poder de transformar um grupo sem união em uma equipe coesa, entretanto, afastando-se quando não há quem o substitua denota o oposto. O líder é peça fundamental que mantém atado o laço emocional da equipe, desta forma o líder é a pessoa que detém o poder de equilibrar os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Assim o surgimento ou desaparecimento acarreta em consequências positivas ou negativas e desta forma merece atenção especial dos administradores.

## **2.6 O PAPEL DO GESTOR**

Uma das atividades dos gerentes é a de administrar os recursos humanos e dentro desta administração está inerente motivar, resolver conflitos, contratar pessoal e treinar.

Para Gil (2009) cabe aos gerentes o papel de liderar e, a liderança nada mais é do que a forma de direção embasada na influência de seus subordinados, alinhando aos objetivos, políticas e missão da organização. Assim, cabe ao gerente a função de liderar e efetuar a gestão dos conflitos dentro das equipes de trabalho.

Para Fiorelli (2008), o líder poderá transformar um grupo em uma equipe coesa, seu afastamento quando não deixa quem o substitua poderá gerar o oposto,

ou seja, a desunião e vulnerabilidade da equipe. “Não há equipe sem liderança. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe.” (FIORELLI, 2008, p. 170)

Segundo Maximiano (2009), o desempenho de qualquer papel gerencial, depende das habilidades gerenciais praticadas por estes gerentes.

O Papel Gerencial é aquilo que se espera do comportamento de um gestor, porém existem as habilidades gerenciais, como a capacidade de lidar com as atividades ligadas a sua função.

Kantz (1970 apud MAXIMIANO, 2009) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias que são a habilidade técnica, relacionada a atividades específicas do gerente, como conhecimento de métodos e ferramentas para realização de uma tarefa; a habilidade humana relacionada a compreensão das pessoas, de suas necessidades, interesses e atitudes; a habilidade conceitual relacionada com o modo de compreender e lidar com diversas situações da organização como um todo e utilizar o intelecto para a formulação de estratégias.

Já Mintzberg (1973 apud MAXIMIANO, 2009) vai mais além indicando maior número de habilidades gerenciais relacionadas aos papéis gerenciais como a habilidade de relacionamento com colegas, onde se estabelece e mantém relações formais com colegas; habilidades de liderança que é a capacidade de realização de tarefas que envolvam trabalhos em equipes através da orientação, treinamento e motivação; habilidades de resolução de conflitos que é a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e tomar decisões para resolver o distúrbio; habilidade de processamento de informação que envolve a habilidade de comunicação em como expressar suas ideias; habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidades que é a habilidade de tomar inúmeras decisões com poucas informações em eventos não estruturados e confusos; habilidade de alocação de recursos que é definir prioridades para alocação de recursos; habilidade de empreendedor que é utilizada para busca de oportunidades e a implantação controlada de mudanças organizacional; habilidade de introspecção que é a reflexão e autoanálise é a capacidade de aprender com a própria experiência.

### 2.6.1 Gestão do Conflito

O conflito é algo inevitável, sendo inevitável na Administração pública. Algumas condições dentro das organizações podem gerar a ocorrência de conflitos e é cabe ao Gestor mediá-los.

Chiavenato (2005) cita que existem três condições geradoras de conflitos, sendo elas:

- a diferenciação de grupos – devido ao crescimento das organizações cada grupo acaba se especializando buscando a eficiência e devido a este tipo de especialização o grupo acaba desenvolvendo maneiras de pensar, de se relacionar e se comunicar em equipe para atingir seus objetivos, surgindo então a diferenciação através de objetivos e interesses dos demais grupos ou equipes;
- os recursos compartilhados – em geral os recursos empresariais são escassos e limitados, tais recursos devem ser divididos entre todos os grupos da organização, como valores orçamentários, pessoas, equipamentos, etc. Caso um determinado grupo precise aumentar os seus recursos outro deve abrir mão de uma parcela do seu. Isto causa a percepção de que alguns grupos têm objetivos antagônicos e incompatíveis;
- e a interdependência de atividades – dentro da organização grupos dependem uns dos outros para executar suas atividades, gerando a interdependência. De uma forma geral todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma forma mesmo que muito pouco. Quando alguns grupos são altamente interdependentes surge oportunidade para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais havendo desta forma a interferência para o surgimento do conflito.

Desta forma, através dos papéis e das habilidades gerências verifica-se que o gerente está inteiramente envolvido com a resolução dos conflitos, tanto no que se espera de seu comportamento, no papel gerencial, como em forma de habilidade, para sanar os conflitos.

## 2.6.2 O Trabalho do Gestor em Equipe

Segundo Orlandini (2008, p. 6) o cenário mundial exige que os atuais líderes estejam prontos para encarar a acirrada competição entre as empresas, com mudanças constantes e o dinamismo do mercado. “A valorização dos recursos humanos, o aproveitamento de sua máxima capacidade, a contribuição individual cria uma sinergia incrível, mas apenas com uma liderança adequada, é possível obter os resultados desejados”. Bons líderes são peças fundamentais.

Vieira (2005) cita que é imprescindível que a alta administração também vista o papel sugerido aos líderes de menor escalão, pois é preciso que haja bom nível *empowerment* para que o líder possa conduzir as pessoas adequadamente. As características dos futuros líderes devem incluir valores e acreditar na capacidade de crescimento das pessoas, construindo uma imagem de sociedade e organização que eles mesmos gostariam de viver, além de serem visionários, com o intuito de mudar o futuro e influenciar as crenças com base no seu comportamento, como um eterno aprendiz.

De acordo com Fiorelli (2008) as três mudanças situacionais que afetam o funcionamento da equipe são a reengenharia, pois em decorrência das mudanças introduzidas neste processo, acabam por desarranjar a trama da organização, fazendo que as equipes se desestremem, as alterações na estrutura que advém de processos de fusões, incorporações e privatizações que contribuem para que os profissionais percam suas referências e as transformações em avanços tecnológicos que provocam alterações nos procedimentos e conseqüentemente nas relações interpessoais.

Assim, em diversas situações estas transformações refletem no fortalecimento da coesão das equipes existentes, isto na tentativa de neutralizar as ameaças reais ou imaginárias, os profissionais unem-se contra o inimigo em comum.

Tais mudanças contribuem para o surgimento de novos líderes isso quando os existentes não conseguem adaptar o seu estilo de liderança a novas situações, favorecendo para a formação de novos líderes fortalecendo a estabilidade e continuidade das equipes.

Segundo Hardingham (2000, p. 19) existem vantagens em se trabalhar em equipe, quando praticadas com eficiência, podem auxiliar na moral da equipe e trazer lucratividade para a empresa e se transformar em uma vantagem competitiva no mercado em que a empresa atua. “O trabalho de equipe pode liberar a criatividade e a energia com a integração das ideias de cada indivíduo do trazendo novos resultados”; criam sentimento de pertencer a algo útil, atendendo o terceiro degrau da pirâmide de Maslow que é a participação social; “muitas vezes o trabalho em equipe é a única maneira para fazer uma determinada tarefa essencial a empresa”.

Segundo Fiorelli (2008) é de grande importância monitorar as causas que levam a falhas no funcionamento das equipes como, líderes despreparados ou sem perfil para a tarefa, escolha de participantes sem perfil para realizarem o proposto, a falta de preocupação para desenhar o projeto e disseminar as informações ao grupo e supervisão inadequada ou inexistente. O funcionamento da equipe se dará de acordo com o modo como as pessoas atuam por interferência de diversos fatores. A importância de cada fator depende das peculiaridades da equipe, do serviço e de aspectos situacionais.

Alguns fatores que interferem no funcionamento das equipes podem ser citados em Fiorelli (2008, p. 185-186) como o formalismo que é utilizado como “mecanismo de defesa para evitar a exposição transmitindo a ideia de falso valor”; o excesso de pessoas no grupo que contribui para “promover as dificuldades técnicas e de coordenação”, favorece também para o aparecimento de mecanismos de defesa relacionados à exposição de ideias através do medo ou aversão às críticas e o acobertamento daqueles que preferem não participar; falta de qualificação das pessoas, sendo que “os profissionais que compõem a equipe devem ser especialistas no que fazem, caso contrário, gera sentimentos entre os participantes em relação aos integrantes menos qualificados” e destes em relação aos demais, comprometendo na qualidade e na produtividade da equipe.

O autor ainda cita que devem ser desenhadas técnicas de funcionamento da equipe, onde o conhecimento do coordenador de técnicas de funcionamento de equipe deve ser aplicado aumentando a eficiência e eficácia das atividades, o tipo de trabalho executado, deve ser gerido em grupos onde os profissionais possuam conhecimentos de mesma natureza e atuam de forma diferente de grupos

multifuncionais. Experiências negativas anteriores dos participantes com o trabalho em equipe acabam por se limitar em suas atividades através do isolamento contribuindo para o enfraquecimento do vínculo da equipe. Da mesma forma experiências positivas tornam-se catalisadores de coesão e contribuem para a objetividade do trabalho.

Banov (2008) cita que a cultura organizacional voltada para o trabalho em equipe acontece quando a organização cultua a interdependência, valorizando o esforço para o bem comum, se estimula o trabalho em equipe, gerando a percepção dos integrantes da equipe de que o adversário encontra-se do lado de fora. Mas quando existe a competição interna, torna-se difícil o trabalho cooperativo ainda que existam metas bem definidas provocando o isolamento de alguns grupos, características comportamentais das pessoas: o conteúdo psíquico dos participantes, seus valores, sentimentos, conhecimentos, preconceitos, experiências anteriores e expectativas podem influenciar em seu comportamento. Dependendo da capacidade de exercer influência de cada profissional da equipe, seu comportamento afetará a eficiência e a eficácia do conjunto de pessoas da equipe e o fluxo das atividades com a cooperação e atividades em equipes depende da interdependência entre as tarefas. Quando elevada a interdependência favorece o desenvolvimento de espírito de cooperação, caso seja levado aos extremos pode funcionar como mecanismo de defesa para que não se aplique mudanças.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A abordagem da presente pesquisa será qualitativa, pois propõe a compreensão do problema em foco na organização.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem, sendo que estas são usadas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas entrevistadas.

Halfpenny (1995 apud ZANELLI, 2002) citam que em geral, a pesquisa qualitativa preocupa-se em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos preexistentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos.

A abordagem foi definida a partir do objetivo do estudo, uma vez que os métodos qualitativos buscam explicar os porquês das coisas, exprimindo o que convém ser feito.

A abordagem qualitativa não quantifica os valores e as trocas simbólicas, nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois esta segundo Duarte (2013) busca proporcionar maior familiaridade com o problema, permitindo ainda que se inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

De acordo com Hair Jr. et al (2005, p.83) “Um projeto de pesquisa exploratória é útil quando as questões de pesquisas são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões”.

A pesquisa ainda tem caráter descritivo, pois tem o objetivo de descrever as características dos servidores que compõe a amostra de acordo com suas

experiências cotidianas. De acordo com Duarte (2013) esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado, sendo que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente.

Thomas, Nelson e Silverman (2007) citam que a pesquisa descritiva busca a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com pessoas que convivem com os problemas pesquisados para a padronização de técnicas e validação de conteúdo.

Primeiramente, será realizado o levantamento bibliográfico e, posteriormente, serão realizadas as entrevistas com servidores que convivem e possuem experiência com situações que despertaram o interesse pelo estudo. O roteiro para as entrevistas estará disponibilizado como apêndices deste estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA

A pesquisa será realizada na Secretaria da Receita Municipal de Itapevi-SP, que é composta por 8 (oito) Departamentos, contando com um quadro de 147 (cento e quarenta e sete) funcionários.

Ressalta-se que o foco do presente estudo foram todos os servidores que prestam atendimento ao contribuinte da Secretaria da Receita Municipal de Itapevi-SP. A Central de Atendimento é o setor responsável pela autuação de todos os processos da Secretaria.

A amostra foi composta por 10 servidores, sendo 1 (um) da Central de Atendimento, 2 (dois) do Cadastro Imobiliário, 2 (dois) do Cadastro Mobiliário, 4 (quatro) do setor de Fiscalização e a última entrevista foi agendada com o Secretário da Receita Municipal.

A escolha da amostra foi baseada nos seguintes aspectos: os que trabalham a mais de dois anos consecutivos no atendimento ao público e, por isso, possuem experiência e lidam diariamente com as situações que geram conflitos entre os funcionários dos setores que dividem o mesmo espaço, como é o caso do cadastro mobiliário. A entrevista agendada com o Secretário teve o intuito de entender qual a visão do Gestor com relação ao problema identificado neste estudo.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com servidores que atuam diretamente com o contribuinte da Secretaria da Receita em diversos Departamentos.

As ferramentas de coleta de dados da presente pesquisa foram: pesquisa eletrônica e entrevista.

A pesquisa eletrônica foi realizada a partir de consultas em endereços eletrônicos que disponibilizem o acesso a sites, artigos de revistas e de jornais, sendo considerada a procedência do site consultado.

A entrevista, por sua vez, foi escolhida por ser uma alternativa de coleta de dados que oportuniza a interação social.

Marconi e Lakatos (2001) mencionam que a entrevista consiste em um diálogo efetuado frente a frente, de maneira metódica, através da qual se busca a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto. Entre outras vantagens da utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados, este autor salienta a maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e na forma como diz, isto é, registro de ações, gestos, linguagem, sentimentos, etc.

A característica da entrevista foi exploratória e semiestruturada, onde será organizado um roteiro composto por um conjunto de questões norteando a entrevista, dando liberdade ao entrevistado de falar livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos sobre o assunto do estudo.

Mattos e Lincoln (2005) explicam que a entrevista semiestruturada é composta por uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia, dando flexibilidade a conversa sendo que as questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista, porém, em geral, a entrevista seguirá o que se encontra planejado.

Tomar (2007) cita que as principais vantagens das entrevistas semiestruturadas são a possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; e gerar de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação.

Ressalta-se que, para fins do presente trabalho, foi acordado com cada entrevistado que sua identidade seria preservada, a fim de que os mesmos pudessem se manifestar com maior tranquilidade, exceto a entrevista realizada com o Sr. Secretário. O roteiro utilizado para as entrevistas consta no apêndice A deste estudo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir dos pontos de convergência, sendo consideradas as informações que mais se repetem quanto a dificuldade expressada a partir da falta de informação por parte dos servidores para o atendimento ao contribuinte.

Para a realização da pesquisa, quanto à análise dos dados, o procedimento adotado foi a análise qualitativa, onde se analisou o conteúdo das respostas das entrevistas realizadas no estudo, buscando organizar as respostas para ir ao encontro do objetivo do trabalho.

A prática de análise do material teve como técnica, a análise de conteúdo, pois tem como característica metodológica a objetividade, sistematização e inferência.

Segundo Bardin (2009, p. 44) entende-se por análise de conteúdo

"(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens".

Foi realizada a leitura das falas obtidas nas entrevistas, relacionando-as com o que era significativo para o objetivo do estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentadas as entrevistas realizadas com os servidores de diversos Departamentos da Receita Municipal, A entrevista realizada com o Secretário da Receita também faz parte deste capítulo.

O capítulo também é composto pela análise realizada nos dados coletados, confrontando estes com o referencial bibliográfico apresentado no capítulo 2.

### **4.1 CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Com base nas entrevistas realizadas, buscou-se identificar as maiores dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho tendo como base a grande quantidade de informação e conhecimento necessário para que este seja executado. Percebeu-se, na fala de 90% dos entrevistados, que a maior dificuldade apresentada foi a falta ou falha na comunicação entre os setores e a falta de conhecimento de certos procedimentos da Secretaria ou até mesmo de outras, para a prestação de alguns serviços. Isto pode ser observado no depoimento a seguir, quando observa que:

A maior dificuldade é a falha na comunicação durante o atendimento entre servidor e contribuinte e também entre os próprios servidores. Na rotina de trabalho surgem situações em que se houvesse uma comunicação mais clara e coesa, estas situações seriam solucionadas em menor tempo. (ENTREVISTADO 09).

Houve consenso entre os entrevistados quando disseram que o fato de poder usar o conhecimento adquirido em situações anteriores para resolver novos problemas é a única facilidade que encontram no desenvolvimento de suas atividades, por mais diversas que elas sejam.

A maior dificuldade é a falta de sincronismo e comunicação direta com os outros departamentos, além da falta de padronização para as atividades. A maior facilidade é a experiência adquirida com o passar dos anos que podem ser aplicadas aos casos futuros e semelhantes (ENTREVISTADO 01).

Orlandini (2008) cita que o diferencial competitivo de cada empresa é composto da junção de idéias e conhecimentos compartilhados entre todos os integrantes da corporação, já que a única inovação que não se pode copiar são as pessoas e suas idéias, pois cada indivíduo é um ser único.

Nesse sentido, destaca-se que “...quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constante, tornam-se mais eficientes”, reduzindo custos e melhorando a produtividade. (HARDINGHAN, 2000, p. 19)

## **4.2 MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Questionados se a situação exposta na questão anterior traz motivação ou desmotivação para o desempenho das atividades, 33% dos entrevistados disseram não interferir em sua motivação, mas ficou evidenciado que é por que estes não deixam que as situações declaradas influenciem seu comportamento, como pode ser visto no seguinte depoimento: “não influencia, pois não permito que fatores externos influenciem a minha motivação. O que gera é um estresse” (ENTREVISTADO 04).

Nesse contexto, vale destacar o que diz Vergara (2009, p. 42), quando observa que a motivação “...é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Ninguém motiva ninguém. “Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Já, para 22% dos entrevistados, a falha na comunicação causa desmotivação como pode ser observado na fala a seguir: “A desmotivação é evidente porque a referida falha na comunicação não depende apenas do meu empenho, mas de todos os envolvidos” (ENTREVISTADO 09).

É importante destacar que a questão da comunicação, segundo Dias (2007), é uma ferramenta indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais.

Analisando as falas dos entrevistados, se pode perceber que o fato de se adquirir conhecimento a partir da experiência traz satisfação pessoal para 44%

destes por terem a oportunidade de se empenhar para buscar novas informações para o desempenho de seus trabalhos.

De acordo com a teoria de Herzberg, a teoria dos dois fatores, os fatores motivacionais estão relacionados com aquilo que se faz, com a natureza de suas tarefas, envolvendo a realização, o crescimento profissional, a responsabilidade, o progresso e o trabalho em si.

#### **4.3 EFICIÊNCIA DA METODOLOGIA DA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Sobre a avaliação da eficiência do modo como é feita a comunicação dos procedimentos que devem ser adotados para a execução dos trabalhos dentro das equipes, 50% dos entrevistados responderam que a maneira como ela é feita produz resultados, porém houve unanimidade em dizer que os esclarecimentos e dúvidas são tirados na prática, durante o atendimento, entre os colegas, ou seja, sem o amparo de seus líderes.

A disseminação da informação não é eficiente, pois não há um formato que uniformize as ações. O usual é a experiência adquirida através da prática. (ENTREVISTADO 08).

e

As informações são repassadas através de poucas reuniões que acontecem com o grupo. A comunicação acontece mesmo é entre os agentes. Este formato não é suficiente, pois não esclarece de maneira plena. (ENTREVISTADO 01)

Sendo assim, a ocorrência de ruídos, que traz prejuízos para o trabalho, é eminente. Lembrando que, a assimilação das informações repassadas e a forma de conduzir as conversas para equalização dos procedimentos, devem ser feitas de forma responsável, já que estas dependem do esforço individual.

As informações na minha equipe são repassadas através de reuniões e workshops, porém a assimilação depende do esforço pessoal, por estas serem ações coletivas. Existe também a comunicação formal realizada através de circulares internas. (ENTREVISTADO 04)

Orlandini (2008) cita que o fato de apenas o gestor conhecer o processo da empresa, ser simpático ou agradar a todos, não tem relação com a eficácia na

resolução dos problemas que possam acontecer dentro da organização, pois se este conhecimento não for transferido para a equipe de maneira assertiva, com certeza a dificuldade na eficácia da resolução de problemas logo será percebida, pois neste processo, a disseminação do conhecimento é imprescindível. O perfil necessário está relacionado a um conjunto bem mais abrangente de qualificações que levam efetividade, ou seja, fazer acontecer com eficiência e eficácia.

#### **4.4 ITENS QUE DEVERIAM SER PRIORIZADOS NA COMUNICAÇÃO**

Quando questionados quanto uma melhor forma de ocorrer à disseminação das informações dentro das equipes, foi consenso entre os entrevistados, que deveria haver uma padronização dos procedimentos de cada setor e também de toda a Secretaria para que houvesse harmonia durante o atendimento.

Em relação a este aspecto, o entrevistado 02, diz: “a melhor forma é a reunião de todos os participantes e um modelo de trabalho para que o setor seja coeso”.

Todos citaram sobre a importância de se conhecer os procedimentos de todos os departamentos, para que seja possível a diminuição dos problemas que surgem com os contribuintes, quando as informações são desconhecidas.

Considero que informações sobre procedimentos e funções de departamento de todas as secretarias deveriam ser disseminadas em todos os setores, pois é improdutivo o tempo demandado para redirecionar um contribuinte. (ENTREVISTADO 07)

Analisando essa questão, pode-se citar Fiorelli (2008), quando diz que é de grande importância monitorar as causas que levam a falhas no funcionamento das equipes como, líderes despreparados ou sem perfil para a tarefa, escolha de participantes sem perfil para realizarem o proposto, a falta de preocupação para desenhar o projeto e disseminar as informações ao grupo e supervisão inadequada ou inexistente.

Ainda em relação a essa questão, 50% dos entrevistados citaram que deveria haver mais reuniões, em que cada servidor pudesse dar a sua opinião sobre os assuntos tratados.

Uma característica fundamental para o sucesso do líder citada por Francisco (2007) é saber ouvir, pois o mundo expressa o desejo de ser ouvido. Quem não sabe escutar, não conseguirá descobrir qual é verdadeiramente o desejo do outro, sendo que apenas este ato alcança diversos resultados principalmente na manutenção do trabalho em equipe.

Além desses, 40% dos entrevistados se queixaram de não ter *feedback* de suas ações, sendo este um motivo que os leva a desmotivação, como pode ser observado no depoimento do entrevistado 01, “acredito que deveriam ser realizadas mais reuniões onde todos pudessem dar suas opiniões e após muito diálogo, as decisões deveriam ser permanentes. Deveriam ocorrer reuniões frequentemente”.

Nesse contexto, de acordo com Medeiros (2006) o *feedback* é de fundamental importância na comunicação, e, conseqüentemente nas organizações, pois permite verificar se a mensagem foi compreendida.

#### **4.5 AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES SOBRE PROCEDIMENTOS E REFLEXO NA MOTIVAÇÃO**

Quando foram questionados sobre a frequência de reuniões com a equipe para orientação e equalização de informações e procedimentos ficou constatado que não existem reuniões frequentes nos departamentos, sendo que dentre os entrevistados, apenas dois citaram haver reuniões periódicas em seus setores. Tal afirmação pode ser comprovada pelo depoimento do entrevistado 06 quando cita que “reuniões com este escopo específico têm sido raras, para não se mencionar inexistentes”.

Sobre a melhoria no desempenho das atividades executadas, após a realização de reuniões com a equipe, 60% dos entrevistados disseram que estas só ocorrem para sanar problemas pontuais, o que acaba trazendo desmotivação para o ambiente.

Percebeu-se, também, que a desmotivação é causada pela forma com que os procedimentos são repassados aos servidores, podendo ser observada pela fala do entrevistado 07 quando dia: “Geralmente fico mais desmotivado, devido à maior quantidade e complexidade das determinações impostas”.

Apenas um entrevistado comentou que, após as reuniões, existe a melhora do ambiente, repercutindo positivamente em seu trabalho. “Sim, ocorrem reuniões periodicamente e elas ajudam o desempenho do meu trabalho. Elas colaboram trazendo melhora o ambiente com certeza.” (ENTREVISTADO 03)

Fiorelli (2008) cita que a maior dificuldade em manter atuantes equipes multifuncionais, está no fato de que alguns profissionais não encontram, em algumas reuniões ou atividades, estímulos capazes de despertar sua atenção, pois pouco do que se trata requer suas habilidades causando sentimento de inutilidade.

#### **4.6 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO REALIZADA PELA CHEFIA**

Quanto ao processo de comunicação realizado pela chefia com a equipe, 70% dos entrevistados disseram que a comunicação é sempre feita formalmente e que as reuniões que acontecem são sempre para tratar de assuntos pontuais. Isto se observa no depoimento a seguir:

Fazemos reuniões principalmente para tratar de procedimentos de atendimento e procedimentos em processos administrativos, isto favorece o desempenho do trabalho devido à uniformidade das atividades no setor. (ENTREVISTADO 2)

Quanto a comunicação realizada pela chefia com outros departamentos, ficou evidente a falha onde se pode observar a fala do entrevistado 07: “Não favorece, regularmente há uma constante aceitação de todas as determinações e imposições de outras secretarias ou departamentos o que sobrecarrega nosso departamento com solicitações dispares de nossas atribuições, trazendo assim desmotivação.”

De acordo com Orlandini (2008) o tratamento "manda quem pode" não funciona mais, pois os funcionários hoje possuem um maior grau de formação e demonstram menor tolerância a ordens absolutas, sendo necessária a percepção por parte do servidor de que a tarefa imposta realmente faz parte do conjunto de atribuições pertinentes ao seu ofício.

Ainda, nesse sentido, 90% demonstraram desmotivação em suas falas: “à medida que tais comunicações são lacônicas e de certa forma intransigentes, naturalmente perde-se o entusiasmo em sua execução” (ENTREVISTADO 06).

Lacombe (2005) demonstra que um bom líder, além de motivar, deve possuir características, tais como confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, fluência na comunicação, ter autocontrole, ter um olhar inclusivo do sistema, avaliar as pessoas e encaixá-las em lugares adequados nos momentos certos. Pode-se observar insatisfação na seguinte fala:

Atende o necessário, porém eu tenho autonomia para correr atrás das informações e eu mesma resolvo os problemas pontuais que surgem inesperadamente. Não influencia minha motivação, por conta da autonomia que eu tenho para buscar informações necessárias para o desempenho de meu trabalho. O perfil/conhecimento do chefe do setor faz com que as pessoas fiquem desmotivadas (ENTREVISTADO 04).

Quirino (2011) cita que o líder autoritário compromete a motivação grupal, o compromisso, a diversidade, a criatividade etc. Já o líder libertário proporciona desmotivação, descompromisso, relaxamento, estagnação ministerial, dentre outras.

#### **4.7 RECONHECIMENTO PARA ASSERTIVIDADES DA EQUIPE E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Na questão sobre o reconhecimento dos acertos da equipe pelo chefe, 56% dos entrevistados citaram que não existe este reconhecimento, mas sim, represálias pelos erros cometidos. Foi citado que este comportamento traz desmotivação para o ambiente, como pode ser observado no depoimento do entrevistado 07: “Não, apenas punições quanto aos erros. Com certeza traz desmotivação geral para o ambiente”.

Gil (2009) cita que o estilo de liderança empobrecido, conhecido como *laissez-faire*, é caracterizado pela demonstração de falta de preocupação tanto com as pessoas como com a produção, onde o líder abdica de seu papel de liderança,

Já, para 44% dos entrevistados a situação é diferente e ficou evidenciado que quando existe o reconhecimento dos acertos por parte da chefia, o ambiente melhora. Assim, quando perguntados se havia esse reconhecimento, foi relatado

pelo entrevistado 05: “Sim. E isso acaba que motivando mais, pois todo ser humano gosta de ser elogiado pelo trabalho realizado”.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, também mostra que os fatores motivacionais estão relacionados com a natureza das atividades desenvolvidas no trabalho, sendo que para se atingir a satisfação é necessário realizar algo, ser responsável, trazendo progresso e crescimento pessoal e profissional, sendo reconhecido pelos seus feitos.

#### **4.8 ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DA RECEITA**

Desde o início da coleta de dados para o desenvolvimento desta monografia, houve diversas situações na Secretaria da Receita Municipal de Itapevi – SP, que levaram o Secretário a tomar algumas medidas que vem ao encontro do objetivo deste estudo.

Uma das medidas adotadas é a realização de um curso com duração de três meses, voltado para a excelência no atendimento ao público. Este versa sobre a motivação e trabalho em equipe, além da importância da comunicação e excelência no atendimento ao público e um breve relato de todos os chefes de Departamentos, para explanar superficialmente sobre as atividades de seus setores.

Com estas mudanças, foi identificada a necessidade de realizar entrevista com o Secretário para que fosse possível estabelecer qual foi a visão do mesmo dentro deste contexto.

Quando questionado sobre qual a visão sobre o atendimento prestado pelos servidores da secretaria aos munícipes, o Sr. Secretário respondeu que o atendimento não estava satisfatório. Havia recebido diversas queixas através de e-mail, em reuniões com outros secretários e até mesmo recebeu queixas de pessoas conhecidas e também de desconhecidos, pelas ruas da cidade. As pessoas reclamavam que não se importavam de pagar suas dívidas, mas queriam ser tratadas de maneira melhor e com mais assertividade.

O art. 142 da Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008 pressupõe a perspectiva de adição de valor aos serviços gerados pelo Estado por parte do servidor. (BERGUE, 2010)

Diante desse contexto, lhe foi perguntado por que decidiu oferecer este curso para todos os funcionários. O Sr. Secretário discorreu sobre uma visita a Secretaria do Emprego, onde soube da existência deste curso e enxergou uma oportunidade de fazer com que as pessoas de todos os setores pudessem interagir de forma descontraída, buscando a excelência no atendimento.

Além disso, disse que olhava para as pessoas dentro dos Departamentos e não via brilho em seus olhares. “Pareciam muito distantes uns dos outros”. Isso o incomodava. Percebeu que o relacionamento interpessoal era muito ruim e dificultava o trabalho entre as equipes. Citou, ainda, que uma das exigências que fez quando montaram as turmas, era que cada uma delas deveria ter pessoas de todas as equipes misturadas. A intenção era realmente criar uma interação entre as pessoas e, assim, entre os setores, com o objetivo de facilitar a comunicação entre eles e facilitar também o trabalho, melhorando o resultado no atendimento.

De acordo com Bergue (2010, p. 45) “...são nos processos de trabalho que os agentes interagem com a organização e com os demais agentes...”

Quando questionado sobre quais as ações entende serem necessárias para melhorar ambiente de trabalho, o Secretário disse que tem criado eventos como festas e campeonatos, para que as pessoas possam se encontrar fora do ambiente de trabalho, para se conhecerem e, assim, criarem laços que vão facilitar o convívio dentro do ambiente de trabalho.

O Sr. Secretário citou, também, que percebeu que depois destes eventos as pessoas começaram a querer participar mais das coisas, dizendo que foi criada até uma comissão de funcionários que se juntaram para organizar mais eventos para todos, porque aprovaram a ideia. O Sr. Secretário diz: “acredito que podemos produzir mais quando o ambiente é mais saudável.”

Quando questionado sobre as expectativas em relação ao final do curso, o Secretário disse que espera que o relacionamento interpessoal melhore e que se possa enxergar o reflexo disso com a melhora da satisfação dos contribuintes, quando do atendimento.

O Secretário foi questionado, ainda, se já pensava em uma nova medida para ser adotada ao final deste curso. No que respondeu que já programou, para o último dia de aula, uma apresentação com os responsáveis de cada Departamento, para uma explanação rápida sobre os serviços prestados por cada um. No entanto, “caso seja insuficiente, vamos preparar um treinamento específico, com toda a rotina da Receita”.

Além do que foi exposto, outra medida está sendo tomada, sendo a implantação da “Pesquisa de Satisfação” para o contribuinte, que será disponibilizada em todos os setores que oferecem atendimento ao público, para que se possa medir, com maior precisão, as deficiências no atendimento da secretaria.

Esta ação do Sr. Secretário vem de encontro com o que cita Bergue (2010)

A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público com vistas à melhoria do gestor público com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público. (BERGUE, 2010, p. 49)

O cronograma do curso disponibilizado para os servidores da Secretaria da Receita e a Pesquisa de Satisfação fazem parte dos anexos deste estudo.

#### **4.9 DISCUSSÃO**

As entrevistas realizadas com os servidores que atuam em diferentes departamentos demonstraram que existe uma deficiência na comunicação entre os chefes dos setores e seus liderados, quando em mais de uma oportunidade, foi citado não haver reuniões periódicas, tão pouco *feedbacks*, apesar de ter sido mencionado ser esta, uma expectativa dos entrevistados.

A maioria dos entrevistados demonstrou o desejo pela realização de reuniões periódicas e que houvesse a oportunidade de expor suas ideias quanto a execução dos procedimentos adotados.

Ficou evidenciado, também, que a atuação da liderança tem sido pouco efetiva. Percebeu-se uma imposição na exposição dos procedimentos que devem

ser adotados, sem haver um diálogo para sanar dúvidas sobre os mesmos. Caso haja dúvidas, estas são sanadas entre os servidores, no momento do atendimento, fato que favorece o ruído na comunicação além da desmotivação das pessoas.

Para o grupo que citou ter reuniões frequentes em seu setor de trabalho, ficou claro que após estas, existe melhora no ambiente e também existe maior motivação para o trabalho. Os *feedbacks* aplicados de forma positiva ao grupo trazem motivação para o mesmo e também trazem melhora para o ambiente.

Quanto à forma como são noticiados os erros dentro das equipes, ficou evidenciado que a forma como é conduzida traz desmotivação para as pessoas e para o ambiente em geral, atrapalhando o desempenho da equipe.

Na fala do Secretário se pode perceber que o fato da falha na comunicação já era algo visível, uma vez que o mesmo já havia recebido diversas reclamações, tanto de contribuintes como de outros secretários durante encontros para reuniões do governo, que o fizeram enxergar o problema em sua pasta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade das atividades desenvolvidas durante o atendimento ao contribuinte do setor público deu origem a este estudo, onde o objetivo foi analisar a influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des)motivação dos funcionários da Secretaria da Receita Municipal da Prefeitura de Itapevi – SP, considerando que o Gestor Público na atualidade tem o dever de buscar liderar sua equipe em busca de benefícios para o grupo no qual está inserido. No caso da Gestão Pública, este benefício está relacionado à satisfação do contribuinte.

Um dos princípios constitucionais da administração pública de acordo com o Princípio da Eficiência que foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, estabelece o dever de trabalhar com produtividade, economicidade, eficiência, presteza e competência. A finalidade da inclusão da eficiência como princípio constitucional expresso é permitir que a administração ofereça ao cidadão mais serviços, com melhor qualidade, em menor tempo e com redução de custos.

Com a pesquisa realizada dentro da Secretaria e com o responsável geral por ela, pode-se evidenciar a importância de se manter uma boa comunicação no ambiente de trabalho e a repercussão que a falta desta traz para os resultados quando se fala em satisfação do contribuinte do município.

Por fim, há de se afirmar a necessidade de que todo gestor público deve atentar para a promoção de um atendimento de qualidade, princípios de relacionamento, principalmente com os liderados, a fim de promover de forma satisfatória um atendimento com excelência e eficácia, trazendo benefícios aos liderados, ao município e aos próprios servidores.

Sendo assim, pode-se concluir que existe sim a influência da liderança na comunicação interna onde se pôde perceber que a forma como esta vem sendo tratada no ambiente de trabalho interfere nos estímulos dos servidores trazendo, na maioria dos casos, desmotivação para os funcionários tanto individualmente como também para o grupo.

## 6 CONCLUSÃO

Demonstrou o estudo a necessidade urgente de revisão na forma como vem sendo conduzido tanto o processo de comunicação, como a postura da liderança em geral dentro da secretaria estudada.

Outros fatores colaboram para a perda de efetividade no atendimento. Um dos fatores que pode ser citado é a perda de mão de obra qualificada. A gestão atual trabalha com contratos de estágio e bolsas de trabalho que tem contrato por período de 2 anos. Quando estes funcionários são recebidos nos Departamentos existe um dispêndio de tempo e energia para treinar estes novos agregados, porém ao completar o período do contrato, estes são dispensados, levando consigo todo o conhecimento adquirido sem ter a chance de repassá-lo para o próximo funcionário que ocupará a sua vaga. Como não existe a possibilidade de renovação destes contratos, a perda é irreparável.

Acredito que este seja um tema que possa e deva ser investigado para que haja a possibilidade de rever a manutenção dos conhecimentos que são perdidos pela organização com um melhor planejamento das ações que hoje são tomadas com relação a estes contratos.

Outro ponto que pode ser estudado é a revisão dos processos e procedimentos de trabalho, pois existe grande retrabalho nos serviços prestados hoje na secretaria estudada.

Estes temas são sugestões para próximos estudos, pois apesar de compreenderem negativamente no impacto dos resultados do atendimento ao contribuinte, não faziam parte dos objetivos elencados para este estudo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Deivid. **A comunicação interna de uma empresa de médio porte: estudo de caso da empresa Tubozan Indústria Plástica Ltda.** Unisul, Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2006

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. (2009). **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias de Administração: curso compacto: manual prático para estudantes & gerentes profissionais.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES; UAB, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas, Transformando o executivo em um gestor de pessoas.** 2º edição. São Paulo: Campos, 2005.

DUARTE, Vânia Maria Do Nascimento. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa.** Junho, 2013. Disponível em: <<http://monografias.Brasilecola.com/>

regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>. Acessado em 28 ago 2014

FIORELLI, José Osmar. **Psicologia para Administradores**, Integrando Teoria e Prática. 5º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCISCO, Valdemir José. **Fundamentos da liderança**. 19 março 2007. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4690/fundamentos-da-lideranca.html>. Acessado em 20 jun 2014

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

GIL, Joel Souza; **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARDINGHAN, Alison. **Trabalho em Equipes**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. 1º Edição. São Paulo: Nobel, 2000.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**, São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

LOPES, Adilson de Oliveira; Dourado, Ana Paula; Moura, Elizângela Vitorino de; SANCHES, Fabiane Baldavia; Henrique, Pedro; TAMAE, Rodrigo Yoshio. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso**. Revista científica eletrônica de administração – ISSN: 1676-6822. Disponível em <<http://www.revista.inf.br/adm14/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art01.pdf>> Acessado em 20 ago 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** *Rev. adm. publica*; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005

MAXIMIANO, Antonio Ceser Amaru. **Teoria Geral da Administração, Da revolução urbana à Revolução Digital.** 6° edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Rildeniuro. **A Comunicação Interna numa organização pública.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2006. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/RildeniuroM.pdf>>. Acessado em 25 jul 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. **Pesquisa-Diagnóstico Da Rede De Proteção À Mulher Vítima De Violência Doméstica E Familiar No Município De Rio Branco-Acre.** 2012. PROJETO CIRCULANDO PELA REDE. 13ª Promotoria de Justiça Criminal de Rio Branco-Acre Especializada no Combate à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher. Disponível em < [http://www.mp.ac.gov.br/wp-content/files/projeto\\_de\\_pesquisa\\_final2153.pdf](http://www.mp.ac.gov.br/wp-content/files/projeto_de_pesquisa_final2153.pdf)> Acessado em 27 jul 2014.

MORAIS, Maria da Conceição Pousada. **Motivação e desmotivação: fatores que influenciam as diversas gerações de colaboradores.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA em Gestão de Pessoas Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização Programa FGV Management. 2009.

ORLANDINI, Leandro. **O líder da era do conhecimento.** *Revista Administração e tecnologia*, 08 out 2008. Disponível em <[http://www.bonde.com.br/?id\\_bonde=1-14--23-20081008&tit=o+lider+da+era+do+conhecimento](http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-14--23-20081008&tit=o+lider+da+era+do+conhecimento)> Acessado em 15 jul 2014

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** UVA 2008. Disponível em <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>> Acessado em 20 jul 2014

RAMOS, Juan Perez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas.** *Psicologia USP. Psicol. USP vol.1 no.2 São Paulo dez. 1990, versão ISSN 1678-5177.* Disponível em < [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext)> Acessado em 28 jun 2014.

SAMPAIO, Karla. **Comportamento organizacional – Princípios. Entenda os principais princípios e características sobre o comportamento organizacional.** *Revista Digital* 20 maio 2007. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-organizacional-principios/13911/>> Acessado em 10 jul 2014.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. **A influência da liderança na motivação da equipe.** *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206. Disponível em <[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acessado em 29 jun 2014.

TAPIA, J. A.; FITA, E. C. **A Motivação em Sala de Aula: O que é, como se faz.** 8ª ed. São Paulo: Edições Loyola, p. 13-59, 2009.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TOMAR, M. S.: **A Entrevista semi-estruturada. Mestrado em Supervisão Pedagógica" (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta.** Disponível em: [mariosantos700904.blogspot.com/2008/05/matriz-do-guio-de-uma-entrevista-semi.html](http://mariosantos700904.blogspot.com/2008/05/matriz-do-guio-de-uma-entrevista-semi.html) - 100k. Acessado em 25 ago 2014

VEIGA, Pedro da. **Quais competências que um líder deve ter.** 30 maio 2009. Disponível em <<http://pedrodaveiga.blogspot.com/2009/05/quais-competencias-que-um-lider-deve.html>> Acessado em 20 jun 2014.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10ª edição. São Paulo. Atlas, 2009.

VIEIRA, Eric Sousa. **O Líder na era do conhecimento.** *Revista Administradores.com.* 03 maio 2005. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-na-era-do-conhecimento/10786/>. Acessado em 02 ago 2014

VIZOLI, Miguel: **Administração de Recursos Humanos.** 1 ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ZANELLI, J. C.. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. 2002.** Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=pt&nrm=isso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=pt&nrm=isso&tlng=pt). Acessado em 21 ago 2014.

**APÊNDICE(S)**

**APÊNDICE A : Roteiro para Entrevistas**

- 1) Considerando o tipo de serviço que é prestado no Atendimento ao Contribuinte, onde é necessário ter amplo conhecimento das atividades da Secretaria da Receita como um todo e muitas vezes até mesmo dos procedimentos adotados por outras Secretarias, qual a maior dificuldade que você encontra no seu dia a dia para exercer suas atividades? Por quê?
- 2) De acordo com sua resposta na questão anterior, as situações expostas fazem com que você tenha maior motivação ou desmotivação para o trabalho? Por quê?
- 3) Explique como se dá a disseminação da informação necessária para o atendimento em seu setor de trabalho. Você considera a metodologia usada eficiente? Explique.
- 4) Em sua opinião, qual seria a melhor maneira de ocorrer essa disseminação? Quais os itens que deveriam ser priorizados na comunicação?
- 5) No seu departamento ocorrem reuniões periódicas sobre o procedimento que deve ser adotado para o atendimento ao contribuinte? Caso positivo, após essas reuniões, existe melhora no desempenho de seu trabalho? E quanto a sua motivação/desmotivação para o mesmo, existe melhora? Comente.
- 6) A maneira como seu chefe conduz o processo de comunicação dentro do seu setor de trabalho e com os outros setores, favorece o desempenho da sua atividade trazendo (des)motivação para você? Comente.
- 7) Existe reconhecimento por parte de seu chefe para as assertividades em seu setor de trabalho? Isso traz (des)motivação para o ambiente em geral? Comente.

**ANEXO(S)**

## ANEXO A – Cronograma do Curso realizado na Secretaria da Receita

### CURSO TREINAMENTO INTERNO – CRONOGRAMA – ENCONTROS TODAS AS 2ª, 4ª E 6ª FEIRAS

LOCAL: SECRETARIA DA RECEITA

#### SETEMBRO/2014

TURMA	DIA	TEMA	PALESTRANTE (S)	HORÁRIO
01	15	Motivação	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
02	17			
03	19			
01	22	Trabalho em equipe	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
02	24			
03	26			
01	29	Atendimento telefônico	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00

#### OUTUBRO/2014

TURMA	DIA	TEMA	PALESTRANTE (S)	HORÁRIO
02	01	Atendimento telefônico	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
03	03			
01	06	Atendimento pessoal humanizado – Parte 1	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
02	08			
03	10			
01	13	Atendimento pessoal humanizado – Parte 2	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
02	15			
03	17			
01	20	Lidando com pessoas difíceis e a questão do conflito	Ricardo e Rosana	08:00 às 10:00
02	22			
03	24			

#### NOVEMBRO/14

TURMA	DIA	TEMA	PALESTRANTE (S)	HORÁRIO
01	03	Orientação na área jurídica	Diretor Milton	08:00 às 10:00
02	05			
03	07			

## ANEXO B – Pesquisa de Satisfação (frente)



### Pesquisa de Satisfação

Com o objetivo de aprimorar e melhorar a prestação de serviços e orientar nossas ações pela melhoria contínua, contamos com sua colaboração nesta pesquisa.

Nome do Atendente: \_\_\_\_\_

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Atendimento Telefônico				
Cordialidade no Atendimento				
O funcionário demonstrou que tem conhecimento e clareza do assunto				
Houve intervenção da chefia? O Sim O Não				

De 0 a 10 qual nota você daria para este atendimento? \_\_\_\_\_

Gostaria de se identificar? O Sim O Não

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone: ( ) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

