



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## A Emoção na Estratégia da Administração Pública

Marcelo de Carvalho Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientadora:

Doutora Elisabete Reis de Carvalho, Professora Auxiliar,  
Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Outubro, 2012





Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## A Emoção na Estratégia da Administração Pública

Marcelo de Carvalho Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientadora:

Doutora Elisabete Reis de Carvalho, Professora Auxiliar,  
Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Outubro, 2012



## **AGRADECIMENTOS**

Após conclusão desta dissertação, percorridos esses anos de dedicação acadêmica no Brasil e em Portugal, desejo registrar meus agradecimentos às pessoas que, sem as quais, não seria possível concluir este trabalho e ampliar os horizontes da visão sobre a administração pública. Além do mais, esse percurso foi determinante para entender o papel da pessoa e do cidadão na construção de uma sociedade e de um país melhores para se viver, mediante o trabalho público.

Primeiramente agradeço à minha esposa Cristiane e filhas Mariana e Juliana, pelos momentos que roubei de suas convivências e humores próprios de quem é propenso a desempenhar várias e diferentes responsabilidades de atuação. O amor e estímulo de vocês são determinantes. Ao meu pai, oriundo desta terra-mãe, que está olhando e amparando este esforço, com a melhor visão e minha mãe, orgulhosa e muito por esta conquista. Seus cuidados são marcantes.

Ao professor Doutor Juan Mozzicafreddo, pelos ensinamentos e amizade que construímos nesse percurso, com seu forte perfil acadêmico e conhecimento, e mais que isso, com sabedoria para analisar o intrigado sistema da administração pública no mundo. Tais ensinamentos mudaram e complexaram minha visão sobre o tema. Deixo aqui de mencionar os demais professores que se tornaram amigos a partir deste mestrado, para não cometer qualquer injustiça. Eles, certamente, saberão e se sentirão citados.

A Deus, início e fim de tudo.

Mas uma vida como esta seria demasiadamente elevada para o homem, pois não seria como homem que ele viveria assim, mas como se algo divino estivesse presente nele; e esta atividade é superior às outras formas de excelência na mesma proporção em que este “algo divino” é superior à nossa natureza heterogênea. Então se o intelecto é divino em comparação com as outras partes do homem, a vida conforme ao intelecto é divina em comparação com a vida puramente humana. Mas não devemos seguir aquelas pessoas que nos instam a, sendo humanos, pensar em coisas humanas, e sendo mortais, a pensar no que é mortal; ao contrário, devemos tanto quanto possível agir como se fôssemos imortais, e esforçar-nos ao máximo para viver de acordo com o que há de melhor em nós, pois embora esta nossa parte melhor seja pequena em tamanho, em poder e importância ela ultrapassa todo o resto. E pode realmente parecer que esta parte é a verdadeira natureza de cada criatura humana, já que ela é a sua parte dominante e melhor. Kury, M. G. Aristóteles. *Ética a Nicômacos*, ed. UNB, Brasília. 2001, 238 p.

Não sabes rir, não sabes gerir. Empresa de TV, Manifestação no Carnaval em Lisboa, Brasília, 11h:05, 19/02/12.

## **RESUMO**

O presente trabalho constitui-se de dissertação, para concessão de título em Mestrado Acadêmico, *stricto sensu*, do Curso de Mestrado em Administração Pública do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) - IUL – Instituto Universitário de Lisboa, com sede em Portugal, nas áreas de ciência política e políticas públicas.

O tema escolhido aborda a Emoção na Estratégia da Administração Pública. Explorar a emoção na gestão é motivador para compreender melhor as dimensões que atuam na decisão. É realizado estudo de caso junto a instituições públicas, mediante análises quantitativas, para análise da razão e da emoção na estratégia da instituição pública e apresentada a inteligência advinda do diagnóstico. O objetivo geral da dissertação é abordar a participação da emoção na estratégia da administração pública.

O Capítulo 1 é um recorte analítico, onde são apresentados os aspectos sobre o Estado, no que se refere a manifestação na administração pública, tendo os conceitos pertinentes à luz das mudanças, considerando desafios e necessidades da política pública.

O Capítulo 2 traz a emoção para discussão sob a abordagem do Estado, Governo e da Administração Pública, seja devido à natureza, às dimensões, aos atores e sujeitos envolvidos e aos objetivos. Considera que os instrumentos utilizados na gestão podem não atender o que se espera deles para obtenção dos resultados complexos da administração pública.

O Capítulo 3 apresenta os resultados e a discussão.

Na conclusão são apresentadas as inteligências, abordando aspectos dos servidores públicos, quanto à participação no planejamento, credibilidade do planejamento, importância e uso da razão e da emoção no planejamento, conhecimento e participação em treinamento sobre razão e emoção, presença de fatores emocionais e racionais no planejamento, sugestão de inclusão dos fatores emocionais e racionais no treinamento, participação da razão e da emoção na decisão própria e dos outros atores, prioridade para a razão e emoção nas sugestões e objeto ou conteúdo das mesmas e impacto do gênero e da faixa etária nos resultados obtidos.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Emoção, estratégia, administração pública, planejamento, política pública, servidor público, organização pública, gênero, sexo, homem, mulher, faixa etária, idade, racional, emocional, pessoal, organizacional, emoções negativas, emoções positivas, emoções intensas, prioridade.

## **ABSTRACT**

This work consists of dissertation for granting title in Academic Master, *stricto sensu*, the Masters Course in Public Administration from the University Institute of Lisbon (ISCTE – High Institute of Labour and Company) - IUL - University Institute of Lisbon, Portugal-based, in political science and public policy.

The theme addresses the emotion in the Strategy for Public Administration. Explore the emotion is motivating management to better understand the dimensions that act on the decision. Case study is conducted with public institutions, through quantitative analyzes, for analysis of reason and emotion in the strategy of public institution and presented intelligence stemming from the diagnosis. The overall aim of the dissertation is to address the involvement of emotion in public administration strategy.

Chapter 1 is an analytical approach, where aspects are presented on the state, as regards the manifestation in public administration, with the concepts relevant in light of the changes, challenges and needs considering public policy.

Chapter 2 brings the emotion to a discussion on the approach of the State, Government and Public Administration, is due to the character, dimensions, actors and subjects involved and objectives. Considers that the instruments used to manage can not meet what is expected of them to obtain the results of complex public administration.

Chapter 3 presents the results and discussion.

In conclusion intelligences are presented, addressing issues of public employees, the participation in planning, planning credibility, importance and use of reason and emotion in planning, knowledge and participation in training on reason and emotion, presence of emotional and rational in planning, suggested inclusion of rational and emotional factors in training, participation of reason and emotion in the decision itself and the other actors, priority to reason and emotion in suggestions and object or content of suggestions and impact of gender and age the results obtained.

## **KEYWORDS**

Emotion, strategy, public administration, planning, public policy, public employees, public organization, gender, sex, man, woman, age, rational, emotional, people, organizational, negative emotions, positive emotions, intense emotions, priority.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Os modelos de gestão pública.....	3
1.1.1 Administração Legal-Burocrática.....	4
1.1.2 Administração profissional.....	5
1.1.3 Gestão Política.....	7
1.1.4 Modelo Gestionário.....	8
1.2 Gestão Pública ou Privada.....	12
1.3 Transformações na Administração Pública.....	14
1.3.1 Diferença entre reforma e mudança.....	14
1.3.2 Reforma liberal ou intervencionista.....	17
1.4 Sistemas de Administração Pública Comparada.....	20
1.4.1 Para entender os esforços históricos de melhoria da Administração Pública.....	21
1.4.2 Governança.....	23
1.4.3 Tendências dos serviços públicos.....	26
1.4.3.1 Classificação de tendências dos serviços públicos .....	27
1.4.4 Avaliação de políticas públicas.....	35
1.5 Gestão Pública.....	36
1.6 Análise de pontos nevrálgicos da Administração Pública.....	39
<b>CAPÍTULO 2. OS PRIMÓRDIOS DA EMOÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>45</b>
2.1 O controle.....	46
2.2 A mente.....	52
2.3 A estratégia.....	53
2.4 Metodologia.....	70
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>73</b>
3.1 Participantes.....	73
3.2 Resultados.....	73
3.2.1 Estatística descritiva.....	73

3.2.2	Análise de conteúdo.....	92
3.3	Discussão.....	94
3.3.1	Do perfil dos respondentes.....	94
3.3.2	Quanto ao objetivo específico de identificar a credibilidade do planejamento como instrumento efetivo de estratégia (i).....	95
3.3.3	Quanto ao objetivo específico de identificar a importância e uso da razão e da emoção no processo de elaboração e de execução do planejamento (ii).....	97
3.3.4	Quanto ao objetivo de verificar o conhecimento e o treinamento dos profissionais que atuam no planejamento (iv).....	98
3.3.5	Quanto ao objetivo de verificar a presença de fatores ligados à razão e à emoção no planejamento (iii).....	99
3.3.6	Quanto ao objetivo de verificar as sugestões de inclusão de fatores ligados à razão e à emoção no treinamento sobre planejamento (v).....	100
3.3.7	Quanto ao objetivo de identificar a proporção entre razão e emoção nas decisões dos profissionais quando atuam no planejamento (vi).....	101
3.3.8	Quanto ao objetivo de apresentar sugestões para a administração pública de modo a contribuir para a gestão da emoção no planejamento (vii).....	102
3.3.9	Adicionalmente, identificar os aspectos de gênero e faixa etária e seus impactos nos resultados.....	104
3.3.9.1	Impacto do gênero.....	104
3.3.9.2	Impacto da faixa etária.....	106
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>109</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>115</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXO C.....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICES DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 3.1 - Resposta à pergunta "De que maneira você participa de algum tipo de planejamento adotado em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	73
Quadro 3.2 - Resposta à pergunta "Você acredita que o planejamento adotado seja um instrumento efetivo de estratégia, que ajuda a atingir os objetivos de sua instituição?" – julho a setembro 2012.....	74
Quadro 3.3 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da razão (entenda razão como o uso da racionalidade) no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	74
Quadro 3.4 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da razão no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	75
Quadro 3.5 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	75
Quadro 3.6 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	75
Quadro 3.7 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da emoção (entenda emoção como o uso da sensação) no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	76
Quadro 3.8 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da emoção no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	76
Quadro 3.9 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	77
Quadro 3.10 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	77
Quadro 3.11 - Resposta à pergunta "Qual o grau de conhecimento sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012 .....	78
Quadro 3.12 - Resposta à pergunta "Qual o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	78
Quadro 3.13 - Resposta à pergunta "Qual o grau de conhecimento sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012 .....	79
Quadro 3.14 - Resposta à pergunta "Qual o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	79
Quadro 3.15 - Resposta à pergunta "Nas suas decisões, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando no seu papel de ator que elabora e/ou executa o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	80
Quadro 3.16 - Resposta à pergunta "Nas decisões dos demais atores, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando em seus papéis de atores que elaboram e/ou executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	80
Quadro 3.17 - Resposta à pergunta "Qual o grau da presença dos seguintes fatores no processo de planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	81

Quadro 3.18 - Resposta à pergunta "Dos seguintes fatores, em que grau você sugere que sejam incluídos para estarem presentes nos futuros treinamentos sobre planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012.....	82
Quadro 3.19 - Resposta à pergunta "Qual o grau da presença dos seguintes fatores no processo de planejamento em sua instituição pública?" categorizada em fatores pessoais e organizacionais – julho a setembro 2012.....	83
Quadro 3.20 - Resposta à pergunta "Dos seguintes fatores, em que grau você sugere que sejam incluídos para estarem presentes nos futuros treinamentos sobre planejamento em sua instituição pública?" categorizada em fatores pessoais e organizacionais – julho a setembro 2012.....	84
Quadro 3.21 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da razão na elaboração – julho a setembro 2012.....	85
Quadro 3.22 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da razão na execução – julho a setembro 2012.....	85
Quadro 3.23 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da emoção na elaboração – julho a setembro 2012.....	86
Quadro 3.24 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da emoção na execução – julho a setembro 2012.....	87
Quadro 3.25 - Grau da presença dos fatores racionais/pessoais por gênero – julho a setembro 2012.....	87
Quadro 3.26 - Grau da presença dos fatores racionais/organizacionais por gênero – julho a setembro 2012.....	88
Quadro 3.27 - Grau da presença dos fatores emocionais/pessoais por gênero – julho a setembro 2012.....	89
Quadro 3.28 - Grau da presença dos fatores emocionais/organizacionais por gênero – julho a setembro 2012.....	89
Quadro 3.29 - Grau da presença dos fatores racionais/pessoais por faixa de idade – julho a setembro 2012.....	90
Quadro 3.30 - Grau da presença dos fatores racionais/organizacionais por faixa de idade – julho a setembro 2012.....	90
Quadro 3.31 - Grau da presença dos fatores emocionais/pessoais por faixa de idade – julho a setembro 2012.....	91
Quadro 3.32 - Grau da presença dos fatores emocionais/organizacionais por faixa de idade – julho a setembro 2012.....	91
Quadro 3.33 – Proporções de participação da razão e emoção – julho a setembro 2012.....	92
Quadro 3.34 – Proporções de participação da razão e emoção por gênero – julho a setembro 2012.....	92
Quadro 3.35 – Resposta à pergunta “Você daria alguma sugestão, quanto à razão e à emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?” – Categorias objeto, conteúdo, processo, pessoas, resultados e outras nas sugestões apresentadas – julho a setembro 2012.....	94
Figura 3.1 – Resposta à pergunta “Você daria alguma sugestão, quanto à razão e à emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?” – Categoria prioridade, da razão e emoção nas sugestões apresentadas – julho a setembro 2012.....	93
Figura 3.2 – Presença de razão e emoção por gênero nas sugestões do estudo – julho a setembro 2012.....	93



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui-se de dissertação, que faz parte do critério de avaliação para concessão de título em Mestrado Acadêmico, *stricto sensu*, do Curso de Mestrado em Administração Pública do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE - Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) - IUL – Instituto Universitário de Lisboa, com sede em Portugal, em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV)/EBAPE, com sede no Brasil, as quais firmaram um convênio para promover o intercâmbio acadêmico e empresarial nas áreas de ciências sociais, públicas e empresariais.

O tema escolhido aborda a Emoção na Estratégia da Administração Pública. Falar em emoção no ambiente da administração pública, onde o discurso tradicional, maior, aceito e esperado é o da razão como instrumento para consecução dos objetivos empresariais é no mínimo desafiador. O conservadorismo do cientificismo do início do Séc. XX na condução das instituições ainda é um paradigma presente na atualidade das instituições.

Porém, como lembra Motta (1996), examinar a decisão como um processo racional lógico, que leva a um produto específico, é perfeitamente possível desde que não se considere o processo decisório da administração pública. A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória. Em outra oportunidade (2005) o autor afirma que a única certeza quanto ao futuro é a de que ele será diferente. Quem não aderir à diferença sucumbirá à armadilha do próprio êxito presente. Assim, os planos organizacionais servem menos para direcionar e mais para registrar a capacidade de dirigentes e gestores de imaginar, intuir e racionalizar o futuro. Razão e emoção se complementam na estratégia por processos cíclicos e, conseqüentemente, complementares.

Portanto, explorar o campo da emoção na realidade da gestão é motivador para compreender melhor as dimensões que atuam no processo decisório.

Será realizado estudo de caso do tipo *multiple case study*, junto a instituições públicas, de diferentes órgãos e entidades, mediante análises quantitativas, de modo coletar dados para análise do papel da razão e da emoção na estratégia adotada pela instituição pública e apresentada a conseqüente inteligência advinda daqueles diagnósticos.

O objetivo geral desta dissertação é abordar a participação da emoção na estratégia adotada pela administração pública. Mais especificamente, no planejamento, como instrumento estratégico. A apresenta, ainda, os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar

a credibilidade do planejamento como instrumento efetivo de estratégia; (ii) Identificar a importância e uso da razão e da emoção no processo de elaboração e de execução do planejamento; (iii) Verificar a presença de fatores ligados à razão e à emoção no planejamento; (iv) Verificar o conhecimento e o treinamento dos profissionais que atuam no planejamento; (v) Verificar as sugestões de inclusão de fatores ligados à razão e à emoção no treinamento sobre planejamento; (vi) Identificar a proporção entre razão e emoção nas decisões dos profissionais quando atuam no planejamento; e, (vii) Apresentar sugestões para a administração pública de modo a contribuir para a gestão da emoção no planejamento. É isso que se pretende estudar nesta dissertação.

Vale alertar, entretanto, as delimitações deste estudo. O trabalho fica restrito aos dados obtidos a partir das instituições das administrações públicas estudadas e também ao período disponível para a realização da dissertação, de Julho a Setembro de 2012. Também está limitado estritamente estudar a emoção no que se refere à função estratégica na administração pública, assumindo para tanto o planejamento como instrumento estratégico nas organizações estudadas, uma vez que se constitui ferramenta difundida nos órgãos e outros entes da administração pública. Para tanto, recorre-se à classificação de Mintzberg *et al* (2000), que considera o planejamento como uma das escolas estratégicas, ou seja, o planejamento como um tipo de estratégia. As demais escolas estratégicas não serão consideradas: desenho, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração.

Como se trata de um estudo exploratório, não se pretende aprofundar nos aspectos causais dos fatos observados e sim fazer emergir constatações que possam responder aos objetivos aqui apresentados e, se conveniente e oportuno, instigar estudos complementares futuros.

A relevância deste trabalho parte da razão, dimensão das mais valorizadas quando se trata das atividades humanas, seja considerando a vida pessoal ou profissional do indivíduo. Por outro lado, é natural aceitar a emoção como parte importante das ações cotidianas. Isso não causa qualquer desconforto, pois as pessoas estão acostumadas a responder à vida com uma carga emocional conforme a maneira de ser de cada um. Portanto, estudar a emoção nas atividades gerenciais, dentro da estratégia adotada pela organização, coerente com a modernização que a contemporaneidade exige, poderá contribuir para o melhor conhecimento dessa matéria. Como hipótese, espera-se que a emoção tenha impacto na estratégia da administração pública, o que é de fundamental interesse para melhor entender e potencializar os seus efeitos positivos em busca dos objetivos da instituição.

## **CAPÍTULO 1. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Este Capítulo 1 constitui-se um recorte analítico, onde são apresentados os principais aspectos sobre o Estado, no que se refere a sua manifestação na administração pública, tendo como escopo o enfoque e os conceitos pertinentes à luz das mudanças e reformas, considerando eventuais desafios e necessidades da política pública. Com isso, este primeiro arrazoado se propõe a apresentar a evolução histórica, as tipologias da administração pública, com aproximação ao estado da arte na matéria e, ainda, fazer emergir os pontos nevrálgicos da administração pública

### **1.1 Os modelos de gestão pública**

Quando se fala em gestão pública assume-se normalmente a existência de um determinado tipo de gestor. Nada mais errado já que a cada tipo de estado corresponde um dado modelo de gestor público. Além disso, num determinado modelo de estado, coabitam tipos distintos de gestores públicos que desempenham funções distintas. Portanto, quando se fala em modernização administrativa, há que ter em conta os diversos tipos de organizações e serviços públicos. A cada tipo de estado corresponde um modelo de gestão pública com o qual se harmoniza, com a qual se constitui um todo, assentando nos mesmos pressupostos e obedecendo ao mesmo paradigma (Rocha, 2000).

A partir do momento em que se pode distinguir a atividade da administração da atividade estritamente política, fala-se em administração legal-burocrática, ou administração científica que os especialistas remontam ao célebre artigo de W. Wilson (1987), *The Study of Administration*; administração profissional, correspondente ao Estado de “Welfare”; administração política e administração managerial, os quais correspondem a uma crítica aos modelos anteriores e, com base em pressupostos diferentes, procuram apresentar alternativas à crise do Estado de “Welfare”. Finalmente, fala-se em gestão de “networks” e de governação para significar uma alternativa à gestão managerial, já que esta trouxe mais problemas do que os resolveu, conforme afirma aquele autor.

A administração pública envolve grande número de aspectos e funções complexas e contém três configurações relativamente distintas que criam diferentes perspectivas em suas funções: managerial (tradicional, ou ortodoxa, e reforma contemporânea NPM), política e legal. O enfoque gerencial está associado com a área executiva na execução ou implementação da lei. O enfoque político está associado com a política legislativa. O enfoque

legal foca a função adjudicatória, acordos para manter os preceitos constitucionais e a lei (Rosembloom, 2002).

Observa-se, a partir de Ferraz (2008), citando Mozzicafreddo (2001), que a evolução da Administração Pública está intimamente ligada à reforma e evolução do Estado, que é, simultaneamente, um fenômeno político e uma realidade sociocultural, e pressupõe um conjunto humano, um território e um poder político. Estado tem a ver com firmeza e autoridade. Estado, administração e política são conceitos distintos no plano teórico, mas, na prática, se relacionam e se confundem.

### **1.1.1 Administração Legal-Burocrática**

Esse modelo tradicional corresponde ao Estado liberal e caracteriza-se como sendo uma administração sob o controle do poder político. Tem base num modelo hierárquico da burocracia, composta por funcionários, admitidos em concursos, neutrais nas suas decisões e cujo objetivo é o interesse geral. A essa administração compete apenas implementar políticas, cabendo aos políticos a decisão e formulação dessas políticas. Os fundamentos teóricos dessa teoria administrativa devem-se a Wilson e a Max Weber. Essa teoria começou a desenhar-se nos finais do séc. XIX, formalizando-se entre 1900 e 1920, permanecendo como modelo oficial até ao último quarto do século XX. Defende uma rigorosa separação entre política e administração. Dessa forma, se afastaria o “*spoils system*” (patronage ou apadrinhamento) o qual era a origem da corrupção e discricionariedade. Competia assim aos políticos a definição das políticas e aos administradores suas implementações, segundo regras de boa gestão e não de acordo com a oportunidade política e o tempo eleitoral (Rocha, 2000).

Nos Estados Unidos, continua o autor, as regras de funcionamento buscam o “*scientific management*” que, entretanto, se desenvolveu no seio das empresas e da gestão municipal, conforme aquele autor. A contribuição de Max Weber para o modelo tradicional de Administração Pública dá-se ao nível do estatuto da burocracia, condição necessária, ou um meio organizado para a racionalidade legal, econômica e técnica da civilização moderna. As organizações burocráticas eram tecnicamente superiores às outras formas de organização. Precisão, velocidade, conhecimento, unidade, subordinação estrita e redução de custos materiais e humanos são atributos da administração burocrática. Nesse modelo, a autoridade é função da posição ocupada na hierarquia. O aumento da autoridade dependia exclusivamente da subida na carreira e a subida fazia-se com base na idade, qualificações educacionais e nível de desempenho. A crítica do modelo clássico acentua a inexistência de correlação entre a eficiência, por um lado, e por outro lado, a especialização, unidade de comando, insistindo

nas disfunções provocadas pelo modelo hierárquico e burocrático. Todavia, sua verdadeira crise remonta ao aumento das funções do Estado com o “*New Deal*”. No entanto, não deixa de ser estanho que se continue a pensar a administração pública como um corpo de funcionários neutros, obedecendo de forma mecânica às diretrizes dos políticos e que é recrutado exclusivamente com base no mérito. É um tanto mais estranho, pelo menos no nível dos quadros superiores dirigentes, esta separação do poder político.

Nos Estados Unidos, o enfoque legal para a administração pública foi sombreado por outros enfoques, especialmente o managerialismo ortodoxo. Esse enfoque está associado a três fontes inter-relacionadas: a lei administrativa, a judicialização da administração pública e a lei constitucional (Rosembloom, 2002).

### **1.1.2 Administração profissional**

As críticas ao modelo burocrático criam o ambiente propício para a mudança na abordagem à teoria administrativa. Mas, os grandes fatores de mudança devem-se ao aparecimento do “*welfare*” social e ao aumento de despesas com saúde, educação e segurança social, o que se traduziu no aumento de funcionários públicos. Dentro do novo modelo de Estado a administração aparece como interface entre a sociedade e o sistema político em geral, não havendo separação entre a administração e a política. A administração está inserida num ambiente construído pela cultura política que condiciona o relacionamento dos cidadãos com o sistema político-administrativo e ainda por valores fundamentais da sociedade que, nessa altura, proporcionavam uma alargada intervenção do Estado na vida social. A administração participa efetivamente na discussão das políticas públicas, podendo mesmo ter um papel determinante. Ao novo modelo de Estado de “*Welfare*” chamam muitos autores de Estado Administrativo, onde surge um novo tipo de gestor público: o profissional. Esse modelo de Estado é a antítese do Estado liberal, já que deixou de existir separação entre políticos e administradores, em que estes últimos adquirem um papel de grande importância no centro do sistema político, na medida em que passa por eles a conciliação de interesses e a produção e fornecimento de políticas sociais; a burocracia tende mesmo a ocupar uma posição de comando, tornando-se uma elite no poder (Rocha, 2000).

As duas guerras mundiais e a crise dos anos 30 levaram o Estado a substituir-se às empresas e organizar a economia, alargando a mística do Estado-Providência a todo o campo político embora a esquerda preferindo nacionalizações e a direita o aumento das transferências sociais. O Estado não é mais demoníaco e castrador passando a paternalista e atencioso, assumindo a realização do progresso e inspirando a escola do serviço público.

Conforme diz o autor, quer no plano ideológico, quer no simbólico, vinga a idéia da superioridade do serviço público produzido pela administração.

Acrescenta, ainda, que o poder da burocracia vem-lhe da capacidade de produzir políticos sociais e, portanto, da sua situação no centro de Estado de “*Welfare*”. Mas esse poder levanta, porém, problemas de legitimidade que a teoria política procura resolver. Sob alguns entendimentos, a primeira explicação avançada é de que não sendo a burocracia eleita, ela deveria representar todos os segmentos da sociedade; só assim conseguiria a legitimidade. Outra tentativa da legitimidade de burocracia fala do Estado profissional para significar que a generosidade dos altos dirigentes da Administração Pública pertencem a profissões cujas ordens e associações controlam o seu comportamento, através dos códigos de ética e deontologia. Sob o ponto de vista micro, as organizações públicas características do Estado de “*Welfare*” – escolas, universidade, hospitais, centros de saúde, instalações de assistência e segurança social – verifica-se que no seio das mesmas se degladiam dois tipos de burocracia: a burocracia clássica e a burocracia profissional. Mas se a convivência entre a burocracia tradicional e a burocracia profissional foi relativamente pacífica no Estado de “*Welfare*”, com a crise deste, estes modelos de gestão pública entram igualmente em crise, resistindo aos novos paradigmas elaborados com suporte na teoria da escolha pública e no “*new public management*”.

Sob a óptica de Estado-Providência, sua estrutura, funções e adequação à realidade social, de um lado, e a redefinição do papel do estado perante a esfera social e econômica, de outro, são moduladas pelo processo de negociação entre o poder político e as elites sócio-econômicas (Mozzicafreddo, 2000a). A questão está na reformulação dos processos democráticos que levam a disfunções, no aperfeiçoamento de mecanismos de representação política e do exercício da cidadania a fim de diminuir a distância da lógica política e institucional e as escolhas dos cidadãos. Trata-se da redefinição dos valores e da orientação política do Estado-Providência (Mozzicafreddo, 2000b).

Flora e Alber (1981) relata a grande variedade de desenvolvimento social e mudanças durante a evolução do estado de welfare. O estado de welfare na Europa moderna começou nas duas décadas finais do século dezenove. O crescimento tardio do estado de welfare europeu é comparado à evolução dos sistemas de seguro social que tem como importância a questão fiscal e institucional. A emergência do sistema de welfare ocorreu através do processo socioeconômico da industrialização e urbanização, assim como do desenvolvimento e extensão do sufrágio e do parlamentarismo. Em termos estruturais, o estado de welfare pode ser analisado sob 3 aspectos: (i) diferenciação entre os ganhos individuais e familiares,

criando específicos problemas de mercado de trabalho, que têm de ser solucionados pelo estado; (ii) evolução dos direitos sociais, como consequência ou compensação da institucionalização dos direitos políticos e (iii) aumento do controle e substituição ou suplementação do mercado pela burocracia estatal. Quanto à industrialização e urbanização, impactam nas condições e contrato de trabalho, no seguro a invalidez e doença, questões da criança, empregados domésticos, pessoas idosas e desempregados, assim como o fornecimento de mercadorias públicas, pelo controle, suplementação ou substituição do mercado privado pelo público (casa, saúde e educação). Também concentra a força de trabalho nas cidades, indústrias e iniciativas, assim como o crescimento da informação e expectativas, como consequência da expansão das comunicações. O estado de welfare está intimamente relacionado com a questão social e com o movimento trabalhista e força das categorias profissionais de trabalhadores. Uma das formas do estado de welfare solucionar problemas sociais é reprimir o processo de mobilização política. Em termos gerais, a intervenção é feita mediante dois processos básicos de desenvolvimento: (i) a criação da burocracia estatal e sua capacidade administrativa, com centralização, uma vez dos recursos governamentais e das tradições paternalistas e (ii) a criação de uma grande porção de democracia, refletida pelo desenvolvimento constitucional, pela introdução ou extensão do voto e responsabilidades parlamentar e troca de poder entre parlamento e governo.

### **1.1.3 Gestão Política**

No começo dos anos setenta o Estado de “Welfare” entra em crise, passando a ser alvo de várias críticas. A crítica mais ácida reporta-se ao aumento das despesas públicas. Esse crescimento pode explicar-se pela pressão dos cidadãos que em tempos de crise procuram mais e melhores serviços públicos. Como razão mais importante cita o comportamento dos políticos e, sobretudo dos burocratas, os quais estão interessados na expansão dos serviços públicos. A segunda crítica refere-se à desumanização da burocracia, a qual, na medida em que aumentou o seu poder, perdeu a ligação aos seus clientes. Essas críticas fizeram aumentar o descontentamento com o Estado de “Welfare”, levando ao aparecimento de alternativas à construção social pós-guerra. A crise do Estado social teve como consequência a crise da teoria administrativa, característica desse modelo, a qual se chama administração profissional, mas que se manteve em sã convivência com a burocracia de tipo weberiano (Rocha, 2000).

A primeira alternativa apresentou-se com suporte na teoria da escolha pública. Daqui resulta o retrato do burocrata, movido pelos seus próprios interesses e não preocupado com o bem comum, os direitos dos cidadãos, a justiça e a equidade. Pelo que a estratégia para

modernizar a Administração Pública vai partir desse pressuposto, patrocinando uma administração política e não neutra, o que implica o controle da burocracia pelo poder político. Nesse modelo, como fala o autor, faz sentido que os cargos dirigentes da administração pública sejam de nomeação política e tenham um comportamento político aferido pelo ciclo político-econômico. Apesar da importância do managerialismo, a escolha pública e o modelo do funcionário público, emergente da teoria, influenciou de forma determinante a moderna função pública.

A teoria da escolha pública, segundo ele, assume que o mercado serve melhor o interesse público, pelo que a mais importante função do governo consiste em fazer o melhor uso dos mercados, deixando-os funcionar espontaneamente porque assim o público ganha. A consequência em termos de reformas é um Estado forte, uma Administração Pública minimalista e o desaparecimento da dicotomia tradicional política-administração em favor dos políticos; por outro lado, os burocratas respondem perante os políticos e não perante os cidadãos ou mesmo perante os clientes dos serviços. Por outras palavras, a legitimidade da atividade burocrática assenta na legitimidade política e não advém do estatuto da associação à qual se reportam os funcionários.

#### **1.1.4 Modelo Gestor**

O segundo conjunto de idéias que serve de suporte à moderna reforma administrativa (o primeiro, gestão política) é dado pela denominada escola managerial, cujos representantes mais importantes e que mais influenciaram essa abordagem foram Thomas Peters e Robert Waterman. Da influência da escola managerial na Administração pública resultaram vários princípios que passaram a informar a reforma administrativa dos anos oitenta. Esses princípios apelam à descentralização, o que implica a redução dos níveis intermediários, e à possibilidade de os gestores públicos poderem tomar iniciativas e prosseguir os seus objetivos sem controle sistemático e contínuo do poder político. O segundo princípio da escola managerial é a regulação, o que supõe a capacidade dos gestores poderem decidir da forma como implementar os programas, sem as restrições das leis e regulamentos. A delegação de competências implica que os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na gestão e implementação das políticas. Da aplicação deste princípio resulta que a dicotomia política/administração é interpretada como pertencendo apenas ao poder político a definição geral das políticas, sendo função da *management* a sua compreensão e implementação, prestando contas apenas em termos de resultados (Rocha, 2000).

Daí que a definição das políticas deva ser suficientemente genérica de forma a permitir suficiente flexibilidade de gestão. Como consequência, o modelo de gestão burocrática tende a desaparecer, já que o design burocrático não é adequado à gestão, pelo menos à gestão como é entendida pela escola managerial. Em terceiro lugar, diz ele, a responsabilidade é aferida pelos clientes dos serviços públicos e não reportada a regras ou regulamentos.

Da análise dos pressupostos teóricos e da sua prática conclui que o managerialismo ou administração gestionária se caracteriza: pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais, mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance; ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; e insistência em fazer mais com menos dinheiro. No exame dos resultados da adoção da “Administração Empresarial”, pode-se agrupá-los em três dimensões dominantes: primazia do mercado; estruturas organizativas; e indicadores de performance. O pressuposto fundamental dos novos modelos de gestão pública é, na verdade, o de que tudo o que é público é ineficiente e sai mais caro aos cidadãos que a produção feita pelo setor privado, pelo que o primeiro objetivo de qualquer reforma do Estado e da Administração Pública consiste na privatização do setor público. Relativamente aos setores não privatizáveis procura-se introduzir a concorrência.

Alerta, porém, que não basta, introduzir na Administração pública mecanismos de mercado. É necessário convencer os cidadãos de que são predominantemente consumidores dos serviços públicos, pelo que esta mudança supõe a alteração da cultura administrativa dos funcionários, os quais não devem aparecer vestidos de poder, mas vendedores de serviços e sujeitos a avaliação da qualidade dos mesmos. Outra consequência do novo modelo de gestão pública tem consistido no abandono das estruturas hierárquicas definidas por Weber e ou sua substituição por estruturas autônomas ou agências. Uma agência é definida como uma unidade executiva que presta um serviço ao governo, podendo abranger grandes áreas como, por exemplo, a segurança social. Dessa forma, o Estado fragmenta os serviços públicos, fazendo-os competir entre si e controlando a sua atividade através dos resultados.

A adoção do “*new public management*” como paradigma inspirador da reforma administrativa fez-se paralelamente à transformação do Estado Administrativo ou Estado “*Welfare*” em Estado Managerial. Esta mudança não significa que o Estado tenha abandonado as políticas sociais, só que estas estão não mais implementadas pelos organismos públicos ou, se o são, estabelece-se uma separação entre Estado que paga e os serviços que fornecem, através de agências dotadas de gestão autônoma. Numa visão jurídico-política, o Estado deixa de ser interveniente e planejador, convertendo-se em regulador do comportamento dos atores

que intervêm no processo político-administrativo. Nesse contexto, diz o autor que os gestores públicos devem ser escolhidos em concursos abertos, podendo concorrer pessoal administrativo e do setor privado. A duração dos contratos é variável, bem assim como a remuneração, a qual é negociada com base em objetivos; além disso, os gestores tradicionais, com formação generalista e jurídica vão sendo substituídos por pessoal com formação em gestão e auditoria.

A conclusão de Rocha (2000) diz que são indiscutíveis os benefícios resultantes da adoção do “*new public management*”. Os serviços tornaram-se mais flexíveis e mais responsáveis perante os cidadãos. Mas nem tudo foi positivo na mudança da gestão tradicional para a gestão managerial. Na verdade, o managerialismo constitui não só um repositório de idéias velhas com novas roupagens, mas também as soluções do mercado apresentadas demonstraram ser contraditórias e geradoras de mais problemas do que aqueles que resolveram. Assim, a privatização trouxe mais custos do que benefícios para os cidadãos porque não foi acompanhada por regulação destinada evitar a monopolização dos serviços. Finalmente, o modelo tradicional caracterizava-se pela existência de mecanismos contra a corrupção e de padrões éticos. Ora o “*new public management*” trouxe a erosão desses padrões, embora com acentuação doutros valores como a eficiência, eficácia e economia.

Entretanto, para Majone (1997), o legado intelectual e institucional do estado intervencionista é o maior empecilho para ajustar a estrutura de governança a novas estratégias, tais como a privatização, liberalização e desregulação, que estão associadas ao New Public Management. No fim dos anos 70, os governos europeus foram forçados a mudar a forma de governança em resposta ao aumento de competitividade internacional e à integração econômica e monetária na União Européia. Essa adaptação estratégica à nova realidade teve a redução do estado intervencionista e o aumento do estado regulador, reposicionando tributos e gastos.

Para Giauque (2003), em estudo do impacto do New Public Management no funcionamento da organização pública em países da Europa e da América do Norte, assumiu a instituição da liberal burocracia, que enfatiza um paradoxo natural de um processo que combina liberdade e constrangimento, neoliberalismo e burocracia, descentralização e concentração de poder. Entende que as tradicionais 3 dimensões que definem uma organização (estratégia, estrutura e cultura) não fazem justiça à complexidade e particularidade da organização pública, devendo ser complementadas com as adicionais que são (i) a característica política da organização pública, (ii) seu caráter legal e (iii) sua cultura particular. Apresenta os objetivos das reformas administrativas do NPM na OECD, tais como

(i) intensificar os serviços entregues ao público, em suma ao cidadão-cliente; (ii) modernizar o processo de produção, tornando-se mais flexível e adaptável; (iii) definir mais claramente os objetivos a serem atingidos baseados em serviço contratado associado com o orçamento; (iv) atingir sistematicamente a performance individual e coletiva, definindo critérios e (v) ativar a receita pelo aumento da produtividade organizacional e novas fontes de recursos. Identifica 3 modelos de NPM, seja (i) modelo eficiente ou modelo de mercado, (ii) modelo de downsizing, descentralização e flexibilização e (iii) modelo da procura pela excelência ou qualidade. Conclui que existe uma dupla tendência nas organizações públicas estudadas: (i) abertura para novas oportunidades e novas possibilidades e (ii) aparecimento de novas restrições, novos controles e mecanismos de conformidade. Em conclusão, apresenta as várias contradições encontradas que dizem respeito às dimensões institucional, gerencial, poder, simbólico e legitimidade.

Segundo Rondinelli (2007), como forma de responder à insatisfação dos cidadãos, governos da Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos e outros países adotaram novos modelos de administração pública e reforma pela governança no início dos anos 1980 que coletivamente ficou conhecido como “*New Public Management*”. Descreve dez características que um governo efetivo de ter: catalítico, orientado para a comunidade, competitivo, dirigido para a missão, orientado para resultado, dirigido ao consumidor, empreendedor, antecipador, descentralizado e orientado para o mercado. Também apresenta algumas características para a boa governança que são: participação, base legal, transparência, responsabilidade, orientação ao consenso, equidade, eficácia e eficiência, prestação de contas e visão estratégica.

Rosebloom (2002) também apresenta características do NPM que vão ao encontro das anteriormente apresentadas, que dizem respeito à competitividade, resultados, orientação ao cliente, terceiros, desregulamentação, empreendedorismo, flexibilidade, inovação. Também apresenta o enfoque do NPM adotado pelo Vice-Presidente dos Estados Unidos, Al Gore, que chamou de *Al Gore's National Performance Review* (NPR). Explicitamente, dizia que um novo serviço para o consumidor foi contratado com o povo americano, uma nova garantia de efetividade, eficiência e responsabilidade governamental. Deixa claro ainda a dicotomia entre política e administração. A administração pública é chamada para ser gerente, fazedora de políticas e advogado constitucional. É virtualmente impossível satisfazer frequentemente todas as demandas apresentadas pelas agências e administradores públicos. Ênfase num enfoque provoca crítica de quem acredita que os outros são mais importantes.

Porém faz uma afirmação muito clara quando diz que sem dúvida isso pode desencorajar em certos aspectos, mas faz a administração pública desafiadora e fascinante.

Por sua vez, Frederickson (1996) compara o *Reinventing Government* com o NPM. Ambos são de importância e querem mudar a burocracia, cada um a sua maneira. Os dois têm compromisso com a responsabilidade. Racionalidade, metodologia e epistemologia são mais importantes para o NPM. *Reinventing Government* tem mais comprometimento com o conceito de mercado para promover os serviços públicos e os mecanismos de escolhas individuais e escolha popular em eleições para o executivo (presidente, governadores e prefeitos). NPM age mediante práticas democráticas de gestão e equidade social. No *reinventing government* obtêm-se pequenos resultados em eficiência a curto prazo, assim como nos custos a longo prazo da capacidade administrativa e equidade. No NPM o serviço público está para a eficiência e equidade, mais institucional e político, enquanto no *reinventing government* o poder dos consumidores individuais em fazer suas próprias escolhas, a competição, o incentivo, o mercado. Muito provavelmente, *reinventing government* é um velho vinho em uma nova garrafa.

## **1.2 Gestão Pública ou Privada**

Ao fim da categorização dos modelos de Administração Pública até aqui anteriormente apresentada, passa-se a abordar alguns aspectos que têm impacto gestão pública ou na privada. Mais, para entender as limitações ou necessidades de tais aspectos que caracterizam uma ou outra dessas categorias da administração.

Rocha (2000) passa a concluir que parece hoje ponto de assente que se torna necessário redesenhar a gestão pública, a qual não pode ser reduzida e dissolvida na gestão empresarial já que se trata de realidades diferentes, com objetivos diferentes e valores diferentes. Existem diferenças fundamentais entre a gestão pública e a gestão empresarial, pois que os cidadãos não podem ser reduzidos a meros consumidores; além de que muitos problemas da Administração Pública radicam precisamente na imitação empresarial. Também insiste na mesma ideia de que a gestão pública deve deixar de imitar a gestão empresarial e procurar inovar, já que se atingiram os limites da utilidade de aplicação dos instrumentos de gestão empresarial. Mas se os problemas de gestão pública não podem ser solucionados pela assimilação da gestão empresarial (modelo gestor, *new public management*) também não podem ser resolvidos pela politização do sistema administrativo (modelo político) como pretendem os defensores da “*public choice*”. Isto significaria um revivalismo da “*patronage*”

em que as eleições servem para escolher não só os detentores de cargos políticos, como também os dirigentes administrativos.

Afirma que o modelo legal-racional (modelo weberiano, administrativo, burocrático, liberal) não corresponde às necessidades do nosso tempo. Foi pensado para um tipo de Estado que já não existe e gerou uma série de disfunções que tomaram o aparelho administrativo inerte e caduco. Não faz sentido que as políticas sociais do Estado continuem a ser geridas por profissionais (modelo profissional, *welfare*) os quais transportam para o interior da Administração os seus valores e interesses que não coincidem com os interesses e valores dos clientes dos serviços, mas que têm constituído “*lobbies*” fortes junto do aparelho do Estado, tornando-se difícil desalojá-los.

Parece fundamental e determinante a assertiva do autor quando destaca que convém frisar que não existe um modelo ótimo (“*one best way*”) de estruturar a Administração Pública. Este é mais um sistema eclético que lida com todas as partes da vida humana e em que a tarefa fundamental é gerir conflitos e procurar consensos. E nisso se distingue radicalmente do “*business*”. A gestão pública não é apenas uma questão de eficiência e eficácia, mas também de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial. A gestão das organizações públicas ocorre no contexto da democracia política, consistindo na governação de “*networks*”, em que intervêm atores nacionais, regionais e locais, partidos políticos, grupos de interesses, instituições e organizações privadas. Na verdade, o governo não é ator racional que impõe unilateralmente a sua vontade. O governo tem de resolver os problemas que emergem da sociedade, dentro da sociedade, pelo que a sua tarefa é predominantemente de mediador entre diversos atores do processo político. É certo que o governo ocupa um lugar diferente dos outros parceiros da rede, mas não os domina unilateralmente, nem dita hierarquicamente as suas ordens. O conceito de governação de “*networks*” está entre a autonomia do mercado e a hierarquia burocrática-racional.

Nesse modelo, o gestor público não tem mais as mesmas funções das do gestor empresarial. Aquele é predominantemente um integrador da diversidade, orientador das dinâmicas sociais e decompositor da complexidade, procurando solucionar conflitos e promover a colaboração entre os diversos atores, segundo aquele autor. É óbvio que à nova concepção de gestão pública corresponde um novo tipo de Estado que deixou de ser Estado de “*Welfare*”, mas também não se identifica com o Estado Liberal.

### **1.3 Transformações na Administração Pública**

A abordagem tradicional da reforma administrativa parte do pressuposto de que a burocracia é o único modelo de organização da Administração Pública. A reforma é definida como um processo incremental que visa melhorar o funcionamento da Administração restringindo a sua intervenção ao modelo existente e à capacidade das organizações burocráticas para se auto-estruturar. No entanto, as limitações dessa abordagem para lidar com pressões de mudança exigiram uma nova ênfase de reforma à qual o *New Public Management* procurou responder. Novos instrumentos de gestão e formas inovadoras de fornecer serviços públicos foram introduzidos na tentativa de responder aos desafios da mudança. Assistiu-se, com o *New Public Management* à ênfase no controle da administração pública através da gestão por objetivos. Contudo, as formas inovadoras de fornecimento de serviços exigiram novas formas de articulação e relacionamento entre os serviços públicos direcionando a reforma para as questões inter-organizacionais (Araújo, 2000).

#### **1.3.1 Diferença entre reforma e mudança**

Sob o interesse público, importa abordar, no contexto da reforma da administração pública, as questões fundamentais para o entendimento da modernização das funções do Estado. Mesmo que de grau a grau, a reforma é necessária pela importância nos gastos, que não somente com pessoal, mas pelas questões de equidade, nas funções da administração numa sociedade democrática e nos benefícios ao contribuinte, bem como para melhoria dos indicadores de produção da organização pública. A modernização das funções do Estado e reforma da administração necessita de forte legitimação e de reconhecimento público de sua razão. Num conflito para acomodação de interesses particulares, clientelar e assistencial, de políticas e funções do Estado, que se prolongam na administração pública. O reconhecimento da justiça da reforma assenta no reconhecimento da justiça das políticas públicas, de serem percebidas como imparciais e equitativas, em relação às situações da vida, trabalho, mérito, produtividade e preservação do estado de direito. Ou seja, como fatores que potenciem a criação de riqueza e de bem-estar (Mozzicafreddo, 2007).

Afirma o autor que o principal objetivo da reforma administrativa é melhorar o *status quo* dos serviços públicos através da eficiência, eficácia, responsabilidade, o qual é um processo incremental e evolucionário. Integra, simultaneamente, os processos político, técnico e comportamental e inclui o conjunto de ações especificamente projetadas para induzir mudanças fundamentais no sistema administrativo. É uma atividade orientada para os processos que atua do exterior para o interior. A reforma administrativa é um incitamento

externo orientado para um sistema administrativo de forma a melhorar a forma como ele funciona.

Explica, ainda, que a idéia de sistema é importante na definição de reforma administrativa. Realça a dinâmica entre elementos que pertencem a um sistema administrativo e a sua interação com o seu ambiente. Mudança e inovação são processos naturais, o primeiro surge à dinâmica interna, o segundo através de variáveis que têm relações com o exterior. Quando a absorção é feita sem resistência, classifica-a como “mudança”, caso contrário ele considera-a reforma administrativa. A reforma administrativa tem, em primeiro lugar, como objetivo melhorar o *status quo* através da eliminação daquilo que os reformadores pensam que são defeitos e fontes de baixos níveis de desempenho. É um movimento progressivo direcionado para os valores. É uma mudança artificial que parte das políticas e arranjos existentes para os contrair. É uma abordagem gradual aos problemas. A resistência administrativa é um fator que distingue a reforma administrativa da mudança. Visto que a mudança é um processo natural e a reforma é induzida por uma fonte externa, ela vai originar resistência por parte dos indivíduos alvo da reforma. Essa é a razão para sustentar as reformas com o poder necessário para ultrapassar a resistência.

No entanto, o autor diz que o conceito de reforma administrativa sugerido é limitado no seu alcance para lidar com as questões administrativas e não faz ligação entre mudança administrativa e desenvolvimento. Diz que uma abordagem mais compreensiva que relaciona esses dois aspectos é sugerida pelas Nações Unidas, cuja definição de reforma administrativa alarga o conceito para a relação entre a Administração Pública e o desenvolvimento econômico. Assume-se que existe uma correlação positiva entre desenvolvimento e Administração eficiente. Reforma administrativa, segundo as Nações Unidas, é definida como “o uso deliberado da autoridade e influência para aplicar novas medidas a um sistema administrativo de forma a mudar as suas metas, estruturas e procedimentos tendo em vista o seu melhoramento para fins de desenvolvimento”.

Quando se fala em mudanças, no seu sentido mais amplo, há que se fazer um alerta para a necessidade da questão jurídica na transformação administrativa e do Estado. Neste tempo que parece mais de mudança que todos os tempos que de mudança sempre são, não se afigura possível traçar perspectivas coerentes para o futuro do Estado e da Administração Pública sem equacionar o problema da qualidade da regulação jurídica (Gomes, 2000). Segundo o autor, dizem alguns, com boas razões que o distanciamento entre o direito e a vida é uma dominante das sociedades de hoje. Mais do que distanciamento existe uma crise de legitimidade da regulação jurídica e, com ela, dos grandes princípios do Estado de Direito. Na

perspectiva liberal clássica, impõe-se à sociedade, com recurso de um aparelho burocrático e a utilização coercitiva de mecanismos de regulação jurídica, uma ordem de interesse geral. Com a passagem do Estado liberal para o Estado social a regulação jurídica passa subjacente à racionalidade técnico-econômica que faz a legitimidade questão de pertinência e eficácia. Nesse caso do Estado liberal uma regulação jurídica *top-down*, no argumento da autoridade, enquanto com a evolução do Estado social faz emergir a regulação jurídica *bottom-up*, em que o interesse geral está num contexto de competição entre o público e o privado. É feita em pleno espaço público, numa participação múltipla e contraditória na construção do bem comum, onde a juridicização do Estado é fluida e de geometria variável, com atenção para que não se instale a inflação legislativa, ou seja, o excesso normativo e de regulação.

Outro aspecto a ser destacado nessa transformação da administração ou governo ou Estado, como se queira, é a questão da participação para o desenvolvimento. O estabelecimento de processos de decisão com a construção de consensos, do diálogo aberto e fomento a uma sociedade civil ativa tem mais possibilidade de resultar em políticas econômicas sustentáveis e que levem ao desenvolvimento. Preocupações com a importância da educação, melhores comunicações, o bom governo (incluindo a ausência de corrupção), a importância do Estado de Direito e, em que pese o que seria. Por outro lado, uma limitação da atuação do gestor público, a redução das ações de discricionariedade do servidor são estratégias de reduzir a corrupção (Stiglitz, 1999).

Como um prenúncio da conjuntura atual o autor ressalta a importância do governo perseguir o desenvolvimento social e econômico mediante políticas que mantenham o pleno emprego. Evitar a crise, que necessita assim de forte regulação governamental das instituições financeiras e de boas políticas macroeconômicas de modo a minimizar sua duração e a gravidade do desemprego - parece conteúdo de jornal atual. Apesar de que a democracia tenha tradição ocidental, sua evolução tem sido lenta e muito frágil. Repetidamente, assim como na fotografia atual, tem-se presenciado altos níveis de desordem social que se tem a possibilitar por governos fortes que restaurem os fundamentos básicos da lei e da ordem, uma vez que as políticas econômicas adotadas podem tanto contribuir para a coesão quanto à desordem social. Como uma visão do porvir, o autor afirma que o mundo tem experimentado crises financeiras e monetárias com frequência e intensidade crescentes e amplas repercussões econômicas e sociais e, portanto, das sociais e dos erros de que os mecanismos de mercado podem conduzir. Assim como a globalização gera transformação econômica, gera novas metas para o desenvolvimento sustentável, também oferecem novas oportunidades para os

cidadãos, mediante processos abertos, participativos e transparentes, elementos essenciais em longo prazo, tanto para o setor público quanto privado.

Em outro presságio, Bresser-Pereira e Pacheco (2005) dizem que o Brasil está numa crise que evidencia as disfunções do Estado e governo: a crise paralisa o governo, mas o Estado e suas instituições de direito continuam funcionando – o sistema de leis, a justiça, o serviço público. A crise mostra, ao mesmo tempo, que o país precisa de bons governos, isto é, de pessoas e partidos competentes que dirijam o Estado, mas que já dispõe de um Estado democrático dotado de instituições estáveis, Estado forte e dotado de legitimidade política para fazer frente a crises eventuais. Chegam a dar o caminho para continuar aumentando e melhorando os serviços sociais públicos, pelo aumento da eficiência na prestação de serviços – uma matriz fundamental desde 1995 – e a retomada do desenvolvimento econômico, mediante uma reforma financeira que enfrente a doença fundamental da economia brasileira, até 1994 que era a inflação e hoje a taxa de juros.

Para Majone (1996), a regulação, como normas para controle das operações públicas e privadas é tão antiga quanto o governo. A justificativa da regulação é para corrigir o fracasso do mercado, como por exemplo o poder do monopólio. Entende-se como fracasso do mercado quando não apresenta resultados eficientes no uso dos recursos. Em outras palavras, quando a ineficiência das ações individuais impõe custos a outros indivíduos, sem a compensação correspondente. O que mudou no tempo foi menos a finalidade e sim os modelos de regulação. Dentre esses, aborda o da propriedade pública, agências independentes, privatização, desregulação e desregulação própria. Ressalta o controle político das agências, com especial atenção para o conflito de objetivos, estratégias e instrumentos de controle, assim como para as coalizões entre reguladores e outros atores interessados. Também aborda a importância da delegação que proporciona poder para a agência independente. Assim, seja na esfera internacional ou doméstica, a credibilidade e reputação das políticas públicas, por exemplo, nos campos da economia, financeiro, ecologia e política, são tão importantes atualmente. Especificamente, acredita que houve um crescimento quantitativo e qualitativo na regulação da Comunidade Europeia desde 1960.

### **1.3.2 Reforma liberal ou intervencionista**

Aqueles autores ainda fazem distinção entre duas abordagens da reforma administrativa, de um lado uma mais liberal e de outro uma mais intervencionista, que salientam dois significados de reforma administrativa, notando que para alguns países ela significa o processo de fazer mudanças nas estruturas administrativas ou procedimentos dos serviços

públicos para ajustar as expectativas do ambiente social e político. Nesse sentido, para uns a reforma administrativa é uma questão de teoria administrativa. Países em vias de desenvolvimento utilizam um significado diferente por causa do papel desempenhado pela Administração no processo de desenvolvimento. Reforma administrativa, para esses outros, são tentativas para modernizar e mudar a sociedade usando o sistema administrativo como um instrumento de transformação econômico e social. Através do envolvimento direto na sociedade e na economia, os governos procuram alterar o ritmo de mudança.

Salienta, ainda, a dificuldade, por vezes, de distinguir a mudança de reforma quando afirma que a reforma tem sido uma questão permanente nos governos ocidentais contemporâneos. Desde os anos 60, a reforma administrativa tem sido um processo sistemático na Administração Pública, em que forças externas de pressão ditam o ritmo da mudança. Contudo, a natureza, frequência, valores e oportunidade da mudança alterou-se significativamente o que por vezes torna difícil distinguir mudança de reforma administrativa pois elas sobrepõem-se. É por isso que o conceito é usado alternadamente, mesmo em modelos teóricos.

Nesse contexto, tem-se outra motivação para trazer à discussão novos elementos que lembram a questão da emoção na gestão ou administração quando se tratam de normas, valores e crenças, pois se recorre a Araújo (2000) que diz que a abordagem da reforma administrativa tradicional é, no entanto, muito limitada na sua capacidade e habilidade para lidar com o processo de mudança. A perspectiva tradicional confia, exclusivamente, na capacidade das organizações burocráticas para se auto-estruturar de forma a melhorar o seu funcionamento, acreditando que a Administração Pública só pode ser estruturada através desse modelo e, portanto, a sua única preocupação é fazer com que o sistema weberiano funcione melhor. Refere que a abordagem tradicional tende a enfatizar a reorganização e a introdução de novas técnicas e processos. Contudo, essa tendência tem sido substituída por mudanças mais basilares no funcionamento dos serviços públicos, através de alterações da estrutura institucional que inclui normas, valores e crenças.

Acrescenta que as reformas recentes nos países ocidentais procuram ultrapassar o sistema weberiano. Salienta que no final da década de 70 houve um movimento para introduzir uma nova cultura para lidar com novos e velhos problemas. A experiência das últimas décadas mostra que uma nova perspectiva que enfatiza a privatização, métodos de mercado e modelos de gestão privada, compreende quer a mudança estrutural quer a mudança cultural. Essa nova perspectiva, iniciada na década de 80, influenciou fortemente os países ocidentais.

Segundo Denhardt e Denhardt (2003), o governo atual e futuro serão pressionados por enormes forças de mudanças, afetando o trabalho dos administradores públicos. Novas maneiras de orientação da sociedade requererão que consideremos novas maneiras de atingir a performance administrativa, incluindo não somente os tradicionais padrões legais e políticos, associados ao *Old Public Administration*, mas também critérios de mercado e econômico do *New Public Management*, e critérios democráticos e sociais associados ao *New Public Service*. A recente preocupação com o *New Public Management* que colocou as atenções para questões do mercado e mensuração, ainda ultimamente como o mais importante critério para atingir a performance administrativa precisaria questionar se o trabalho atendeu aos interesses públicos. Enquanto é importante manter os padrões legais, políticos e econômicos é imperativo que se coloque o centro do trabalho para conceber o serviço público baseado na integração do discurso do usuário e do interesse público.

Dos mais desenvolvidos aos mais pobres países no mundo o mesmo conjunto de mudanças são esperados para produzir mais eficiência, mais efetividade e menos gastos governamentais. Muitas das idéias de mudança são baseadas implícita e mesmo explicitamente, considerando que o governo funcionará melhor se for gerenciado como se fosse um organismo do setor privado guiado pelo mercado, do que pela hierarquia. O mercado não é a única idéia envolvida e reformas atingem uma maior visão participativa do governo. O estado que aprende custa menos e ainda está apto a servir o público melhor do que o anterior estado Weberiano (Peters, 1997).

O mesmo autor classifica em três categorias de reformas, como as baseadas no mercado, na participação e na desregulamentação. A lógica da reforma baseada no mercado é extremamente familiar, no momento, para todo aquele interessado no setor público. O argumento principal do critério de mercado para a reforma é que o mecanismo de competição pode ser utilizado para fazer as organizações públicas reduzirem seus custos e fazerem seus trabalhos melhor. Continua dizendo que as reformas participativas, por outro lado, aumentam a performance da administração pública mediante o envolvimento maior dos trabalhadores nas decisões dos seus organismos e envolvendo clientes (agora, com o perfil de consumidores). A idéia é que os empregados possuem um grande conhecimento sobre seus trabalhos, mas que não estão adequados sob o gerenciamento tradicional e que os consumidores também têm idéia como as políticas podem ser gerenciadas. As oportunidades de participação são utilizadas na teoria de gestão (pública e privada) para aumentar a motivação e o comprometimento dos empregados. A participação também é usada para aumentar o envolvimento dos clientes e do público nas decisões com a organização. Finaliza,

descrevendo que a reforma de desregulamentação no setor público foi criada assumindo, como o Vice Presidente Gore dos Estados Unidos afirmou, que os problemas do governo não são com as pessoas, mas com os sistemas. O argumento é de que se muitas das normas que limitam decisões para as pessoas, orçamento e matérias procedimentais fossem eliminadas haveria um significativo ganho de eficiência. Conclui com um aspecto extremamente significativo que estabelece onde está o cerne da questão da reforma quando diz que o conflito mais importante quando se trata de mudanças no setor público é sobre as idéias que devem ser implementadas, muito mais do que sobre o objeto da reforma, com a fundamental questão se o setor público é singular ou não ao gerenciamento comum.

Nesse ponto vale abordar o aspecto da responsabilidade política, recorrendo a Mozzicafreddo (2003) quando conta que se pergunta por que é que o indivíduo seria honesto no escuro? Porque ele assim o deseja ou porque há regras e procedimento de controle dos comportamentos? É natural que não se possa responder univocamente a essa questão. Mas é normal que nos sirva de reflexão sobre a responsabilidade e a ética no funcionamento dos sistemas administrativos e políticos. Lembrou a afirmação que o sentimento de responsabilidade é uma das qualidades mais significativas de um político, faz parte constitutiva da ética política. Essa qualidade, que raramente se evidencia, não é apenas importante porque caracteriza o sentido do serviço público, mas porque, nesse contexto e juridicamente falando, a responsabilidade é, sobretudo, indireta. A responsabilidade política é total, mas é uma responsabilidade da função e não se afigura legítimo pensar que seja penal, dada a relação indireta com o que está em causa. Em termos de responsabilidade pública é direta, mas em termos jurídicos é diferida nos escalões hierárquicos da administração. Daí, portanto, a importância de um funcionamento da administração pública, em termos de direito administrativo, que estimule, encoraje e cumpra o controle e a fiscalização dos atos e das decisões com efeitos conseqüentes na vida da sociedade. O sentido da responsabilidade do político é, no entanto, algo mais do que controle e fiscalização: é um modelo de ação e de comportamento. Muito dificilmente a administração e o cidadão comum terão um comportamento de observância das normas e de empenhamento responsável num ambiente de desresponsabilização política e administrativa face ao cidadão e à sociedade em geral.

#### **1.4 Sistemas de Administração Pública Comparada**

Comparar os diversos sistemas de administração pública torna-se exercício interessante na medida em que se identificam categorias, modelos ou sistemas adotados pelo Governo na prática administrativa. Ao mesmo tempo, possibilita conhecer qual o entendimento do

Governo dentro da categoria adotada, uma vez do sistema de administração pública exercido. Ou seja, possibilita conhecer o sistema de administração pública propriamente dito e a interpretação que o Governo tem sobre esse.

#### **1.4.1 Para entender os esforços históricos de melhoria da Administração Pública**

O processo de reforma nos principais países da Europa teve aceleração no último quarto do século XX. Durante esse período, a reforma da administração pública tornou-se política autônoma e estável, ocupando uma posição proeminente na agenda política. Há muitas pressões para mudar a máquina do Estado. Primeiro, a globalização da economia criou competição entre os diferentes sistemas administrativos e de regulação nacional, expondo-os à avaliação de mercado. Além disso, estamos vendo uma difusão de tecnologia, originada no setor privado, conhecida como “*New Public Management*”, a fim de incrementar a eficiência do setor público. No século 20, muitas organizações internacionais foram bem recebidas para participar em vários estados. Tiveram suas estruturas participando em secretarias independentes, fazendo propostas e implementando programas (Cassese e Savino, 2007).

Continuam os autores, afirmando que o ganho do *New Public Management* como um modelo global, é ligado à condição estrutural: o crescimento da ideologia liberal nos países do Oeste, redescobertos pelo mercado, negócios e leis privadas, e deram importante norma para o uso do serviço público. E, talvez, a coincidência de que o *New Public Management* desenvolveu-se precisamente nos sistemas legais de língua inglesa (onde a tradição liberal é forte) e foi bem recebido pelas maiores economias de mercado. O maior benefício é a convergência do sistema administrativo. A implementação dessas reformas promoveram diferentes resultados. Há três razões para isso. Primeiro, o modelo de reforma foi interpretado de diferentes maneiras por diferentes culturas administrativas nacionais. *New Public Management* no Reino Unido, *Renouveau du service public* na France, *Modernización* na Espanha, *Neue Steuerungsmodell* na Alemanha e *Modernizzazione* na Itália não são muito diferentes no seu conteúdo, mas na maneira que combinam e enfatizam seus vários instrumentos de reforma. Segundo (e mais importante), o contexto institucional no qual a reforma acontece é diferente de um caso para o outro. Depende de diversas variáveis: o líder político que sustenta a reforma, a relação entre burocracia e políticos que facilita o diálogo, a natureza rígida ou flexível da estrutura e procedimentos administrativos. Finalmente, o fator cultural torna-se às vezes decisivo.

Afirmam, ainda, que um mais eficiente setor público traz vantagens não somente numa perspectiva doméstica (reduzindo custos do funcionamento da máquina do estado e serviço

público na satisfação do usuário), mas também sob uma perspectiva global. Há quatro razões para isso: primeiro, a eficiência administrativa deve determinar atores privados na escolha da lei. A comunicação entre os sistemas legais favorece uma administração mais eficiente. Segundo, a eficiência promove uma rigorosa execução das leis ultra-estatais. Instituições internacionais vigiam a implementação e criam comparações entre o sistema legal Europeu e os níveis globais. A mais eficiente administração serve como *benchmark* para os demais, que são pressionados para melhorar sua performance. Terceiro, a eficiência da administração possibilita ao Estado exercer influência nas comunidades iniciantes e no processo de decisões internacionais. Isso quer dizer que o modelo pode ser transportado para outro Estado Membro. Criou-se um paradoxo no modelo de administração delineado pelas reformas mais recentes: a administração pública é um escravo dos políticos e dos usuários.

Concluem que: 1. As reformas administrativas criaram raízes onde menos se precisa delas: nos países com sistemas públicos menores e mais modernos, como o Reino Unido que tem grande capacidade de mudar e responder às pressões globais; 2. Um dos principais objetivos do managerialismo é aumentar a autonomia e responsabilidade dos servidores civis. 3. A eficiência pode trazer conseqüências desconhecidas, em oposição ao principal objetivo (a redução de custos). Muitos países europeus adotaram padrões dos consumidores. Mas, introduzindo indicadores qualitativos; 4. O paradigma da eficiência precisa considerar os cidadãos como consumidores. Mas isso não transforma servidores em produtores. Por essa razão, a tecnologia do setor privado precisa ser adaptada para ser aplicada na administração pública. Um paradoxo final. A reforma administrativa é considerada como uma maneira de reduzir a esfera pública e a norma do Estado; talvez a realização da reforma precise de um Estado forte, um comando central que guie a implementação. A globalização econômica e a reforma administrativa não implica na retração do Estado, mas não pode escapar de sua modernização.

No sentido de incrementar a relação entre governo e a sociedade, a OECD (2001) apresenta vários esforços de países da Comunidade Européia, que cobrem aspectos de informação, consulta e participação ativa que giram em torno de (i) estrutura institucional, política e construção legal; (ii) desenvolvimentos de instrumentos e práticas e (iii) integração de novas informações e tecnologias de comunicação. São dados vários exemplos de países que se empenharam naquele sentido como Holanda, Suécia, Finlândia, Austrália, Reino Unido, Suíça, Irlanda, Itália, Canadá, França, Estados Unidos, Bélgica, Grécia, Japão, Polônia, Dinamarca, Nova Zelândia, Coreia, Noruega, Portugal, Áustria e Alemanha.

## 1.4.2 Governança

Governança é um termo antigo da língua inglesa. A utilização técnica do termo tem data mais recente. Inicialmente governança se firmou como categoria nos organismos internacionais. A pré-história desse conceito volta para os anos 1980, quando na cooperação internacional do Terceiro Mundo, especialmente em conexão com programas de reforma estruturais, as condições institucionais nos respectivos países em desenvolvimento atraíram muita atenção. Em particular, estado e administração caminharam juntos, onde as influências negativas do desenvolvimento econômico foram analisadas. Sem habilidade para separar os setores público e privado, o gerenciamento público deficiente, sistema legal instável, decisões arbitrárias, corrupção, política de pensão foram identificadas. O termo “governança” tem, numa perspectiva internacional, sofrido várias influências intelectuais: da – americana – ciência política, os modelos de gestão e também a institucionalização econômica. Governança se desenvolveu como um termo ambíguo, nomeado em todos os níveis territoriais – internacional, nacional, regional e local – em diferentes esferas sociais de ação – estado, administração, economia de mercado e negócios – nos setores da atividade pública – proteção ambiental, pacificação, sistemas econômicos – etc. Governança ainda recebe características dos contextos, que ainda podem ser explícitos ou implícitos (Konig, sem data).

Nesse processo de modernização da administração pública é trazido ao contexto o conceito de governança, que, segundo Kooiman (2004), está sendo utilizado em diversas disciplinas das ciências sociais. Apesar de que há numerosas diferenças da maneira em que é definido e utilizado, existem elementos comuns tais como a ênfase nas regras e qualidade dos sistemas, a cooperação para incrementar a legitimidade e a eficácia e a atenção a novos processos e acordos público-privado. O êxito aparente do conceito parece ser que reside e reflita a necessidade social de novas iniciativas baseadas na realização de crescentes interdependências sociais.

O autor ainda categoriza formas de governança baseadas na interação sócio-política. Uma forma de governança é o que se pode chamar interativa sócio-política. Essa perspectiva de governança toma diferentes formas de interação sócio-política como ponto central de modo que se estabelecem diferentes distinções, tais como as que se dão entre auto-governança, cogovernança e governança hierárquica e entre ordens de governança tais como a primeira ordem de governança, que implica em solução de problemas e a criação de oportunidades, a segunda ordem de governança, que contempla as condições institucionais, e a metagovernança que se refere aos princípios que governam a própria governança.

Numa descrição das categorias de governança em relação ao governo, o autor fala do (i) autogoverno nas sociedades modernas, onde os setores se governam até certo ponto – e não poderia ser de outro modo. O auto-organização dos sistemas impede ser governados e influenciados de fora, se aplica conceitos autopoieticos tais como autoreferência, auto-organização e autodireção nas áreas do direito, da economia, da tecnologia, da política; é autônomo, no sentido de que os componentes interativos repetidamente geram a mesma rede de processos; tal sistema é operacionalmente fechado sem nenhuma entrada ou saída aparente; (ii) as formas de cogovernança se centram nas formas horizontais de governo. Há um certo grau de igualdade na estrutura em que as entidades participantes se relacionam. A autonomia destas entidades é uma característica importante. A renúncia da autonomia é sempre parcial e contem acordos mútuos, direitos e obrigações. Os atores cooperam, se comunicam sem um ator do governo central dominante. Para conceituar cogovernança como um modo de governo se pode desejar, em primeiro lugar, conceitos como coordenação, cooperação e colaboração; (iii) Os modos hierárquicos de governança são as interações do governo mais formalizadas, mas são interações. Os direitos e obrigações se organizam de acordo as responsabilidades e tarefas supraordenadas e subordinadas. Em particular, as sanções positivas e negativas sujeitas a intervenções têm um caráter altamente formalizado e estão sujeitas a garantias políticas e jurídicas. Estas formas hierárquicas de governo têm raízes históricas de larga data fortemente influenciadas por Max Weber, especialmente, por seus estudos sobre a burocracia que estabeleceram o cenário para praticamente todas as teorias sobre formas hierárquicas/burocráticas de coordenação da vida social; (iv) Modo de governança misto. A solução de problemas sócio-econômicos (coletivos) e a criação de oportunidades coletivas em situações complexas, dinâmicas e diversas são desafios públicos e também privados, governamentais, mas também do mercado. Uma vez, um grupo toma a iniciativa, outras a iniciativa toma outro. Um número crescente de desafios sócio-políticos sustentam responsabilidades compartilhadas e coacordos.

Conclui que ao considerar a diversidade o dinamismo e a complexidade em suas mútuas relações modernas (*cross-modern*) como ponto de partida, um modelo de governança emerge onde os sistemas sociais e as entidades lhe dão forma podem estar consciente, explícita e expressamente interrelacionadas. A teoria da governança enfatiza a diversidade, o dinamismo e a complexidade das sociedades a ser governadas e governandos. Essas sociedades necessitam ordem, mas não podem caminhar sem dinamismo. Requerem semelhanças para permitir comunicação, mas diversidade para obter novas percepções.

Necessitam padrões para reduzir a incerteza e o risco, mas complexidade para resolver problemas e criar oportunidades.

Moro (2001) afirma que é necessária uma estrutura constitucional para a governança, com referência ao cidadão, que precisa ser finalmente considerado como ator para a enriquecimento da ideia de democracia. Nesse sentido, a recente reforma constitucional na Itália, fornecendo novos poderes e responsabilidades às regiões e municípios diminuindo do Estado, foi reconhecida como uma regra fundamental para os bens comuns do cidadão. Essa norma refere-se a um alargamento do conceito de subsidiariedade, que é quase similar ao conceito de governança: subsidiariedade não somente nas relações do Estado acima ou abaixo das instituições, mas também na relação com os atores não-públicos da vida social. Sem qualquer resignação de suas próprias responsabilidades, o Estado reconhece que suas responsabilidades podem ser, e é a realidade, melhor exercidas com a contribuição do cidadão.

Segundo Rondinelli (2007), o papel da administração na governança é um tópico constante na discussão e no debate. A atual reorganização das funções do Estado e dos oficiais públicos e servidores civis chegou a partir de duas origens: uma é a globalização e seu impacto no que o governo deve adaptar e responder rapidamente mudando os aspectos internacionais da economia, social, política e tecnológica. A outra é o aumento da insatisfação dos cidadãos de muitos países em relação ao governo e aos serviços que a administração pública fornece. Somente para demonstrar a insatisfação dos cidadãos com o governo, o autor cita o Fórum Econômico Mundial, que trouxe o caso da opinião pública de 14 países – Argentina, Brasil, Canadá, Alemanha, Índia, Indonésia, Itália, México, Nigéria, Rússia, Espanha, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos que apresentaram uma forte deterioração da confiança pública no governo entre 2001 e 2005. Somente em 6 dos 14, mais da metade dos cidadãos confia no governo.

Conclui que o governo não pode atender aos complexos desafios e demandas sozinho. O setor privado, organizações voluntárias privadas e o setor informal estão fornecendo produtos e serviços para cada usuário. O papel do governo está mudando rapidamente de controlador, diretor e interventor na economia para suporte e facilitador das atividades produtivas. Fornecendo adequada infraestrutura e capital social, criando e mantendo um clima de mercado competitivo, assegurando acesso ao mercado, protegendo os interesses dos trabalhadores e consumidores e provendo a saúde, segurança e seguridade de seus cidadãos. Governos que continuamente se reinventam mediante a inovação e qualidade dos serviços podem estreitar seu relacionamento com seus próprios cidadãos, setor privado e organizações

de sociedades civis. O governo está tendo um forte papel na confecção de leis de interação global de modo que todos os países podem se beneficiar igualmente das oportunidades e minimizar os efeitos da globalização. No século 21, os governos devem ser eficientes, efetivos, participativos, honestos, transparentes, profissionais, responsivos e colaborativos se quiserem atingir as metas de uma sociedade com crescimento econômico equitativo e desenvolvimento humano sustentável. Ambos, mudanças externas tecnológicas e econômicas rápidas e crescimento da demanda interna dos cidadãos por melhores serviços farão a reinvenção do governo numa imperativa boa governança no futuro.

### **1.4.3 Tendências dos serviços públicos**

O tema serviços públicos na Europa é muito abrangente. Basta pensar numa Europa para tomarmos consciência de quanto é redutora a expressão serviços públicos na Europa. Houve já teorizadores que disseram que a realidade administrativa é muito mais diversificada do que a privada, já que a administração de cada país é diferente, resultando de um longo processo histórico, de uma caminhada política e de uma tradição administrativa que nunca é replicável noutro Estado, diferentemente das regras de mercado, que em todo o lado são semelhantes. Falar assim de serviços públicos na Europa apresenta dificuldades, pois faz apelo a um grau de generalização e a uma categorização, que a realidade desmente (Corte-Real, sem data).

No caso português, diz a autora, utilizando a sua grelha caracterizadora, que o sistema político administrativo não parece difícil de qualificar como de estado unitário, centralizado, de governo executivo majoritário, com relações crescentemente politizadas entre Ministros e topo da Administração, com uma cultura administrativa de pendor legalista e com um aconselhamento político proveniente dos setores público, acadêmico e privado.

Quando se tenta identificar princípios e valores comuns, ainda cita que se pode concentrar nos seguintes aspectos: democracia e estado de direito, imparcialidade administrativa, informação e transparência, serviço público independente e profissional e princípio da prestação de contas (*accountability*). São identificadas pela autora quatro grandes pressões para as Administrações Públicas: globalização da economia e da sociedade e europeização dos Estados Membros da União; escassez dos recursos financeiros e orçamentais; questões da qualidade e da satisfação dos cidadãos e empresas; a sociedade de informação e as novas tecnologias. Como forma de responder a tais pressões, a tendência de modernização administrativa tem se dedicado aos seguintes temas: reforma financeira do Estado, no sentido de orçamentação de programas e atividades e reforço de resultados; reforma de estruturas, com múltiplas linhas de tendências; reforma dos recursos humanos,

visando contrariar a rigidez dos regimes de carreira e estatutários, introduzindo a flexibilidade de gestão; iniciativas de qualidade e orientação para o cidadão; e reformas dos processos de gestão e dos processos de trabalho, com destaque para a desregulamentação e simplificação legislativa.

Qualquer esforço coerente de reforma da administração pública implica a reunião de várias condições prévias, afirma Gomes (sem data a). Salienta as seguintes: pressões externas no sentido de mudança, cujas determinantes principais são as circunstâncias econômicas, políticas e tecnológicas; insatisfação interna com o funcionamento da administração pública; definição de uma política que oriente o processo de reforma ao longo das suas diversas fases; existência de uma estrutura que assuma a gestão da mudança, contando com o necessário apoio técnico e político para o diagnóstico e colocação em prática das recomendações feitas; alocação de recursos suficientes. Reunidas as condições, temperando utopia com bom senso, o autor diz que saibamos ler o tempo que vivemos e encontrar o equilíbrio entre valores do mercado e da participação.

#### **1.4.3.1 Classificação de tendências dos serviços públicos**

Face a tais temas, Corte-Real (sem data) apresenta as trajetórias e tendências dos países face a esses temas, identificando quatro tipos. Um primeiro grupo, dos países que têm a ambição de aligeirar a burocracia existente, através da desregulamentação e melhoria dos processos e em simultâneo poupando dinheiro, controlando e contendo os orçamentos e a gestão financeira. A Alemanha dos anos 80 situa-se nesse grupo, assim como a Comissão Europeia antes da iniciativa de 2000. Pode pensar-se que é uma estratégia conservadora, contendo e controlando mais do que reestruturando.

Um segundo grupo é o dos *modernizers*: acreditam num papel importante do Estado, mas reconhecem a necessidade de mudanças fundamentais. Tais mudanças incluem com frequência reformas do orçamento, que se aproxima de alguma forma aos resultados e orçamentação de performance, abandono de rigidez na gestão do pessoal (mas não abandonando o conceito de carreira de serviço público), descentralização extensa e devolução de autoridade dos Ministérios centrais para Agências, como um compromisso reforçado de melhorias de qualidade. Dentro desse grupo, segunda a autora, há diferentes ênfases de modernização gestonária (concentrada nos sistemas de gestão, ferramentas e técnicas) e modernização participativa. Países como a Finlândia, Holanda e Suécia vão mais no sentido da modernização participativa. Bélgica, Itália e França mais no sentido gestonário. A

Alemanha, depois dos anos 80, se junta a esse grupo, mas não a nível federal, antes subnacional e local.

Um terceiro grupo de países pretende reformas fundamentais, visando maior competição e a utilização de mecanismos de mercado (os denominados *market type mechanisms*, MTM) dentro da Administração. São os denominados *marketizers*, diz a autora. Esses países favorecem quase-mercados no interior da Administração, *contracting-out* em larga escala, o teste de mercado, nomeações contratuais e remuneração ligada à performance (*performance related pay*, PRP), para os funcionários, mais gente vinda de fora das carreiras e uma diminuição da distância entre o público e privado. Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido estão nesse grupo.

Finalmente, há os defensores do estado mínimo, onde tudo o que é público se pode privatizar, deixando ao aparelho administrativo exclusivamente um papel de vigilância. Privatização massiva e *downsizing* são características dessa visão, segundo ela. Nenhum país adotou inteiramente tal posição minimalista, que é exclusivamente apoiada por políticos de direita e teorizadores. Foi, contudo, namorada por governos de orientação conservadora, como o de Mrs. Thatcher, Partido Nacional da Nova Zelândia e Partido Liberal de Howard na Austrália.

Continua a autora dizendo que esses extremos não se observam na prática havendo um padrão, que contém, no essencial, dois grupos. O primeiro e mais conhecido são os chamados *NPM marketizers* (da Nova Gestão Pública): Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido e em certo sentido os Estados Unidos. O segundo grupo é o dos modernizadores europeus: Bélgica, Finlândia, França, Holanda, Suécia e Alemanha (abaixo do nível federal). Continuam a colocar grande ênfase no Estado como a força integradora insubstituível na sociedade, com uma personalidade jurídica e com um sistema cooperativo de valores dos consumidores, quando comparados ao núcleo duro da Nova Gestão Pública (NPM), os *Continental europeans* têm uma atitude mais otimista relativamente ao futuro do Estado, uma visão menos culpabilizadora do serviço público e menos entusiasmo quanto à contribuição potencial do setor privado.

Os *Continental European States* são considerados pelos autores como *Neo-Weberian States*. Os elementos weberianos podem-se identificar pelos seguintes quatro atributos: reafirmação do papel do estado como facilitador de soluções para os problemas novos da globalização, demografia e ameaça ambiental; reafirmação do papel da democracia representativa; reafirmação da lei administrativa; e, preservação da idéia de serviço público, com um estatuto distinto, uma cultura e condições próprias. Os elementos neo-novos são

também susceptíveis de tipificação: orientação externa da Administração para ir ao encontro das necessidades dos cidadãos. O caminho principal para o atingir não é o dos mecanismos de mercado mas a criação de uma cultura de qualidade de serviço; o papel da democracia representativa é complementado (não substituído) por processos de consulta e de representação direta; na gestão dos recursos, alteração da legislação, mais orientada para resultados. Tendência para substituição dos mecanismos de mecanismos de controle *ex-ante* para *ex-post*; e, profissionalização do servidor público não só como perito em leis, mas também preocupação com a gestão, resultados e o cidadão.

A autora ainda traz a avaliação de diferentes juízos de prudência quanto às mudanças em todos os domínios: diz que quando olhamos do passado ao presente, parece que as mudanças não significam em progresso para melhor, mas antes alternância, revelam ainda desvios e contradições. Por um lado procura-se a mudança cultural e a motivação do pessoal. Por outro se enfraquece o estatuto da função pública e visa-se o downsizing das organizações. Os autores mostram preocupações com a instabilidade que reina nos serviços públicos e apontam conseqüências negativas, especialmente o perigo de destruir a memória institucional e de afetar a moral dos serviços, bom como a confiança do público. Silvia Horton quanto aos sistemas de avaliação de desempenho e remuneração ligada à performance diz que de fato há pouca evidência de que o sistema de remuneração ligado à performance seja tão motivador, quanto o proclamado. Há evidência de que a remuneração ligada à performance pode de fato desmotivar os trabalhadores que não a recebam e há também alguma evidência no recuo nos esquemas de remuneração ligados à performance, porque inibe o trabalho de equipe e a cooperação interagências, o que é central na atual estratégia do governo (britânico) para melhorar os serviços públicos. Eugenie Saumier interroga-se sobre o que falhou o NPM (*New Public Management*), dizendo que os principais resultados negativos do NPM foram a significativa e por vezes contínua reorganização do governo, conduzindo à instabilidade administrativa, à proliferação de agências e a um aumento substancial do pessoal dirigente, muitas vezes com um custo administrativo significativo e com um custo humano traduzido na baixa moral da função pública, insegurança no emprego, percentagens elevadas de doença por razões de estresse, uma brecha cada vez maior entre salários do setor público e privado, poucos estudantes universitários à procura de carreira no governo e elevado nível de desvinculações. O NPM conduziu muitas vezes o seu empreendedorismo em detrimento do serviço público ou atuou de forma tão independente que comprometeu a unidade do serviço público.

Conclui a autora que tais juízos e recomendações de prudência não têm, no entanto, impedido avanços reformistas em todos os domínios apontados e em quase todos os países. Por vezes tem-se a noção de que se anda em círculos, fazendo e refazendo estruturas, carreiras e gestão. É sua convicção que todos os processos de reforma tendem para a sua auto-correção. Verifica-se com frequência nas Administrações um movimento pendular: quando uma reforma é excessiva num sentido, o tempo e a necessidade levam à introdução de correções que vão no caminho do equilíbrio. Leva tempo, por vezes perde-se energia, anda-se em círculos, mas considera-se certa que há sempre um momento, em que as Administrações Europeias reconstróem as características essenciais de serviço público, como vem ocorrendo em muitos países europeus e da OCDE.

Os serviços públicos dos grandes estados industrializados enfrentam desafios sob muitos aspectos semelhantes, segundo Pitschas (sem data: 63-76), quando aborda o conceito alemão de modernização da administração e da função pública. Com a diminuição dos recursos do orçamento público, o aumento da concorrência com o setor privado e a exigência geral de uma gestão mais eficiente, esses serviços encontram-se também sob uma pressão crescente para atingirem maior produtividade e procederem a uma modernização progressiva. São exemplos específicos, nesse contexto, observáveis em muitos Estados, a reforma da função pública e as reformas dos sistemas de pensões ou das relações laborais, bem como as tendências para uma maior flexibilidade. Todavia, embora os desafios sejam semelhantes e as tendências comparáveis, os processos de reforma em curso na maioria dos Estados não são de modo algum idênticos, pelo contrário, são influenciados pela diversidade e pelas características nacionais específicas.

Afirma que na Alemanha não existe atualmente a mínima dúvida quanto à necessidade de modernizar o Estado e a administração. Prosseguiram os esforços para adaptar o Estado e a administração à evolução da maneira de pensar nacional e das responsabilidades do Estado e da administração. Para isso, diz que é necessário adaptar as estratégias de delegar uma parcela razoável das responsabilidades, no interior do governo federal, entre a federação, os estados e os municípios e de fazer com que o setor estatal se concentre nas suas responsabilidades incontestáveis, o que implica uma transição de um Estado que produz para um Estado que salvaguarda. Quando se tenta encontrar respostas para todos os problemas que surgem é necessário tomar as diferenças regionais em consideração. Por exemplo, os conceitos anglo-americanos de modernização da administração pública, como o de nova gestão pública, reinvenção do governo e outros têm ganho influência, mas não parecem ter ido além das simples políticas de redução (cortar nos gastos, emagrecimento). Contudo, nos Estados da

Europa central e oriental, trata-se, pelo contrário, de criar primeiramente uma administração estatal democrática, descentralizada e funcional, e facultar aos funcionários públicos princípios de neutralidade política e responsabilidade de promover o estado de direito. Também diferente é a situação no sul da Ásia. Nesse caso, poderia ser possível aumentar a eficiência econômica por meio da desregulamentação e da redução do serviço público, melhorando a situação da política financeira e reduzindo a corrupção.

Continua o autor dizendo que têm sido alcançados êxitos consideráveis em matéria de racionalização. As formas pós-burocráticas de organização e os valores do serviço público estão a tornarem-se mais significativos; a transição de um modelo de desempenho burocrático para um novo conceito administrativo descentralizado é visível. A eficiência e a viabilidade econômica das autoridades alemãs foram assim aumentadas. A sua atenção ao serviço progrediu. A reconstrução das funções estatais (racionalização extrema) também avançou consideravelmente em relação à sociedade e aos cidadãos. Para mencionar apenas um exemplo, veja-se a redução dos deveres do Estado nos domínios dos serviços postais e das telecomunicações. Os traços gerais de uma nova administração alemã começam a definir-se contra esse pano de fundo, em que a eficácia e a eficiência conquistaram uma posição muito mais proeminente do que antes. Está surgindo na Alemanha a imagem independente do gestor da administração, que é o oposto do dirigente da administração pública das burocracias tradicionais, que agia segundo o tipo ideal criado por Max Weber. Hoje, pelo contrário, a administração pós-burocrática está em primeiro plano.

No entanto há condições e limitações, alerta o autor. O ponto de referência em qualquer processo de modernização governamental e administração na Alemanha continua a ser o Estado democrático e constitucional, que torna as ações governamentais dependentes dos princípios de justiça social, igualdade, transparência, liberdade em relação à utilização arbitrária do poder e à corrupção e neutralidade da administração estatal. Esses princípios controlam a missão da administração pública no seu conjunto, no contexto da separação de poderes relativamente às leis. A própria administração está sujeita aos princípios operativos da legalidade, oportunidade, viabilidade econômica e orientação para o bem público ou comum das ações administrativas. Entre esses, o princípio da legalidade é a base constitucional e a linha de orientação de todas as ações administrativas.

Também aponta a natureza das administrações públicas. A ligação jurídica interna que descrevemos separa de forma bastante evidente a administração pública e as suas atividades das empresas do setor privado. A racionalidade de cada sistema é importante: na administração pública dá-se prioridade ao bem público ou comum na realização dos seus

deveres. As atividades de tipo empresarial dos serviços de administração pública são sempre, portanto, uma gestão para o bem público e comum, a qual está sujeita à prioridade do sistema jurídico. Não há possibilidade de ser autorizado a sair do quadro jurídico optando pelas técnicas de gestão. Por isso, não é possível controlar tão bem o setor público como uma empresa do setor privado.

Assinala, ainda, as limitações do conceito de modernização. Coloca-se a questão de saber se a administração pública está minimamente estruturada como uma empresa do setor privado. É, aliás, duvidoso que o cidadão, nessa relação, possa ser (exclusivamente) encarado como cliente. Isto parece ser mais do que questionável, especialmente nas áreas de intervenção administrativa. Já surgiram incoerências nos procedimentos administrativos, apesar de as ferramentas ligadas ao modelo de controle apenas terem sido parcialmente utilizadas. Por isso, o modelo de controle promete reduzir a burocracia, mas aumenta, em grande medida – através da elaboração de relatórios e da fiscalização – os processos burocráticos das unidades administrativas descentralizadas. A intenção de aumentar a eficácia confronta-se com a determinação das administrações em poupar dinheiro e tem, em muitos locais, conseqüências para a qualidade dos serviços pretendida. Isso gera um conflito entre a política e a gestão nos seus esforços para alcançar os objetivos estabelecidos. Por outro lado, a aplicação do modelo de controle promete maior flexibilidade administrativa que, todavia, se confronta com o problema de os cidadãos, como clientes da administração, confiarem ou não suficientemente na sua eficiência. A confiança é, porém, um valor indispensável do serviço público. São conhecidas outras incoerências, uma das quais decorre do conflito entre a especialização das agências e os custos da coordenação das atividades. Outra, da relação entre a descentralização e a coordenação e, a última, da tarefa de interligar a eficiência, aumentada pela responsabilidade autônoma dos gestores administrativos, com as responsabilidades correspondentes dos funcionários.

Porém, observa ainda o autor, vários anos antes da modernização alemã, a Nova Zelândia, a Austrália, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos da América começaram a reestruturar os respectivos aparelhos estatais e administrativos. Na primeira linha desta reestruturação estava a noção de uma nova gestão pública, que inspirou não só a privatização e a desregulamentação do setor estatal, mas também o processo da racionalização interna das administrações públicas. O modelo de modernização anglo-americana tentava, mediante a introdução de estruturas semelhantes às de mercado, alcançar um resultado máximo (*output*) com uma utilização mínima de meios (*input*). O objetivo da nova gestão pública não era obter menos estado, mas sim uma maior eficácia da administração, mudando as organizações e os

processos de funcionamento por meio das modernas tecnologias da informação. O mais importante, todavia, era a introdução de uma filosofia de gestão empresarial nos assuntos públicos. Nela predominam os princípios de *lean management* (gestão com um mínimo de recursos) e de *total quality management* (gestão da qualidade total). O conceito de nova gestão pública foi modificado nos EUA, dando lugar à chamada reinvenção do governo. A essa variante está associada uma tentativa de permitir que as unidades organizativas descentralizadas da administração pública obtenham lucros graças a uma gestão prudente. As administrações devem agir como centros lucrativos.

Aborda, também, a diferença entre os sistemas gestão para o bem público e comum e gestão empresarial. A diferença entre o modelo de controle alemão e as ideias de controle anglo-americanas reside na ligação das ações das administrações públicas aos princípios que as norteiam. Na Alemanha, o Estado de direito é essencial: na administração pública predomina o desempenho dos deveres num contexto juridicamente estabelecido. O sistema jurídico tem precedência sobre a ordem funcional. O sistema é controlado através da sua ligação à lei, em conformidade com o bem público e comum. As questões colocam-se diferentemente no conceito de modernização anglo-americano, onde também se procura a racionalização interna do setor público em prol de uma maior eficácia e eficiência. Todavia, a noção de gestão empresarial continua a ser predominante, envolvendo a criação de um governo que trabalhe melhor e custe menos. Tradicionalmente, essa concepção está estreitamente interligada com a convicção de que o estudo da administração deve basear-se, à partida, na gestão e não na lei. Poderia considerar-se que isso contrasta com a legalidade e a gestão empresarial, mas não considero que isso seja correto. É mais crucial olhar para os efeitos de um tal entendimento de boa governação. Os custos de uma tal gestão empresarial, que aliena o ideal de bem público e comum, são imensos, como mostra o exemplo dos EUA. Também é demasiado simplista responsabilizar os princípios fundados no Estado de direito pelas deficiências da modernização. O problema não é a legalidade, porque o direito do Estado moderno, social e democrático, baseado no primado do direito, permite amplas áreas de eficácia e eficiência com uma orientação específica.

Conclui o autor que todos os Estados desenvolvidos do mundo estão presentemente confrontados com o problema de encontrar formas de modernizar o Estado e a administração. Muitos seguem parcialmente os conceitos de modernização de origem anglo-americana. Simultaneamente, porém, a convicção de que a modernização do Estado e da administração envolve um processo moldado pela cultura e a tradição administrativa está a merecer maior atenção. A modernização está sujeita às características distintivas nacionais e regionais, o que,

também, se aplica à Alemanha como Estado membro da União Européia. Nesse caso, a modernização do Estado e da administração desenvolve-se segundo o novo modelo de controle. O seu conceito revela uma proximidade parcial com as idéias de modernização da nova gestão pública e da reinvenção do governo e também se ocupa da racionalização externa e interna do setor público para aumentar a eficácia e eficiência. A transição para uma gestão de tipo empresarial é igualmente exigida na Alemanha, bem como uma abordagem orientada para o cliente e, por último, a aplicação da economia de mercado e estruturas competitivas. A par disso, a modernização governamental e administrativa alemã está interligada como o Estado baseado no primado do direito. O estado-providência pretendido pela nossa comunidade baseia-se, sobretudo, no estado social e administrativo. Em consequência, ao princípio da gestão empresarial adotado pelos conceitos de modernização anglo-americanos contrapõe-se a idéia fundamental alemã de uma gestão do setor estatal para o bem público e comum.

As colocações de Pollitt (2004a) também revelam a complexidade do entendimento que envolve a modernização da administração pública quando afirma que muitas das reformas não inventaram completamente novas idéias – pegaram ou emprestaram idéias e técnicas de gestão de outro lugar. Trouxeram coisas de lá para cá. Os *merchants* nesse comércio incluem governos, consultores em gestão, organizações internacionais e também alguns centros acadêmicos. Dinheiro muda de mãos, mas não é a única moeda. Influência, prestígio e estatus também estão envolvidos nessas transações.

O autor ainda faz algumas sugestões consideradas por ele mais úteis e complexas tais como: 1. Transferências de tecnologia de gestão são simples – praticamente envolve adaptação significativa, se não transformação da coisa a ser importada; 2. Transferências de tecnologia de gestão comumente envolvem importar mais do que a ferramenta e sim com pacotes de normas, pré-requisitos e consequências não procuradas. 3. É mais acurado transferir a tecnologia junto a um processo de adaptação e desenvolvimento do que como um caso para resolver um problema particular.

Conclui que a importação de reformas na gestão pública envolve algumas atenções. Primeiro, a análise do problema a ser resolvido precisa incluir ativamente o conhecimento local. Não a assessoria de visitantes expertos, mas como parceiros semelhantes nesse primeiro degrau para um diagnóstico acurado. Segundo, quanto à tecnologia a ser importada, precisa haver uma comparação de culturas, sistemas, estrutura institucional, estratégias e atividades primárias do local de onde vem. Segundo degrau compara lá com aqui. Terceiro, é necessário fazer uma provisão, pois a aprendizagem não se dá toda no começo, uma vez que são

necessárias modificações *a posteriori*. Esse terceiro degrau faz provisão para a transição do agora para o depois.

#### **1.4.4 Avaliação de políticas públicas**

Seja qual for o ponto de vista a partir do qual analisamos os problemas da governabilidade, parece claro que os sistemas políticos atuais são, como sistemas complexos, bem mais difíceis de gerir e de transformar que os sistemas políticos do passado. Multiplica-se por isso as interrogações sobre os limites da governabilidade e põe-se em causa o próprio conceito. Na relação de poder que constitui a unidade política enquanto tal deve continuar a entender-se por governabilidade o fato das autoridades estarem em condições de exercer um poder de comando sobre as coisas e sobre os homens, ou seja, de desencadear, com maior ou menor facilidade, mecanismos de obediência ou de consentimento. É emblemática a afirmação do autor quando diz que no fundo, a grande questão contemporânea não será tanto “quem governa?”, mas sim “como tornar governável?”, assim como traz três questões em matéria de governabilidade: compreender, agrega-se aqui decidir e fazer, comunicar e controlar (Gomes, sem data b).

Grande parte dos insucessos da avaliação é devida ao fato de se partir de uma visão do processo de tomada de decisão como mero *rational problem solving*. Ora essa perspectiva clássica não parece explicativa da realidade que atualmente confrontamos. Segundo tal perspectiva, a decisão é entendida como produto da vontade livre de um sujeito, cujas escolhas, devidamente preparadas e executadas, são conformes a exigências racionais. Coloca ainda o autor que inovar é a palavra chave no contexto. Tanto no que diz respeito à avaliação de políticas públicas como no domínio da governabilidade, os últimos anos viram novas tecnologias e novas práticas.

No processo de avaliação também vale buscar Bilhim (2003) que fala que os estudos recentes têm apresentado correlações positivas entre o grau de cidadania interna das organizações e o sucesso da administração pública, o que significa que quanto maior for a participação de todos os empregados numa base de cidadania interna maior será o sucesso empresarial, maior é a qualidade do serviço prestado ao cliente, melhores resultados financeiros, maior o grau de satisfação dos funcionários entre outros indicadores. Aborda um aspecto que nem sempre é trazido à análise quando recorre à questão da emoção e sentimento. O formato da organização, a dimensão dos seus processos, tecnologia usada, posição no mercado, sistema de informação, coordenação e controle afetam os sentimentos e emoções e, conseqüentemente, os comportamentos de pessoas e dos grupos e em última instância o

atingimento dos objetivos individuais, departamentais e globais da organização. A teoria clássica sustenta que bastaria para se obter um resultado ótimo (máximo) a existência de processos de trabalho bem concebidos e de relações de autoridade estruturadas e regulada. As emoções e sentimentos perturbam a eficiência e, conseqüentemente, teriam que ser ignoradas e banidas.

Para deixar claro, recorre-se à metáfora da administração pública trazida pelo autor quando questiona se deve considerar a administração pública como uma máquina ou um ser vivo? Se máquina, as dimensões para gestão são umas, se ser vivo, são outras. O perigo da incoerência é quando se prometem resultados que só um ser vivo poderá fornecer e estruturar-se como se fosse máquina, pois os frutos de máquinas são uns e dos seres vivos outros. As características da máquina são economia de escala, elevado controle central, forte hierarquia, rigidez de procedimentos normas para tudo, burocracia weberiana que dependem de sua capacidade de previsão e da certeza acerca do futuro e do ambiente. Pelo contrário, ser a organização pública de hoje opera num ambiente de incerteza, mutável e complexo precisa de mudar sua natureza e transformar-se em ser vivo, flexível, com recursos humanos altamente preparados, com procedimentos claros voltados para o utente/cidadão/cliente e rigor nos valores muito firmes da prestação de contas, das virtudes cívicas, da responsabilidade, da democracia, da cidadania, da dedicação e do interesse público. Pensar estrategicamente e atuar democraticamente. Somente nesse contexto (de valores) faz sentido a implementação de um sistema integrado de avaliação de desempenho, com menos controle de comportamentos (confronto entre o que foi feito e o padrão que deveria ser feito) e mais gestão de desempenho (acompanhamento e estímulo a melhoria contínua dos indivíduos e do departamento), integrando indicadores objetivos e subjetivos.

Na visão de Pollitt (2004b), a mensuração da performance não faz nada particularmente novo. Porém, um dos princípios básicos do movimento moderno de qualidade é que são os consumidores e não os especialistas que dizem qual o significado da qualidade para eles. Já existem organizações públicas que fazem contato com os usuários dos serviços, seja fornecendo um mínimo de informações sobre os serviços ou para obter informações sobre uso e preferências. Os indicadores de performance estão mudando mais em relação aos valores e preferências públicas e menos pela manipulação dos gestores.

## **1.5 Gestão Pública**

Para tratar desse aspecto, inicialmente pretende-se abordar o objeto das políticas públicas, recorrendo-se às considerações de Bilhim (2008), pois são diversas as definições de políticas

públicas. A política pública é tudo aquilo que constitui matéria de opção do governo, seja ato ou omissão, tudo o que optou por fazer ou não fazer. Assim, como a política pública compreende as decisões governamentais destinadas a resolver problemas. Em outra perspectiva, a política pública diz respeito à ação do governo e dos funcionários públicos destinada a lidar com um determinado problema. Em suma, há duas grandes tradições de caracterização do processo político, onde a primeira mais generalista, que integra tudo quanto possa ser atividade do governo, e a segunda menos ampla, se restringe às atividades de resolução de problemas. As grandes áreas da política pública envolvem questões funcionais, estudos e avaliação, sobretudo da eficácia. Como rede de poderes, tende-se a encarar a vida política como um processo de negociação, num ajustamento de grupos, equivalente a um modo de gerir crises, pois não há sociedade e sim sociedades. O governo não deixa de ser um ator ou um ator de muito peso e sim as políticas públicas que guiam a sociedade (ou sociedades) são o resultado de interações de múltiplos grupos de interesses, imprevisível e fascinante. O governo não é mais encarregado, desvalorizando-se seu caráter empreendedor e sim a cidadania ativa. O cidadão que participa das decisões da comunidade ora governa ora é governado.

Quanto à maneira de encarar a relação entre a sociedade e as instituições políticas tem-se o institucionalismo, sendo normativo, legalista, estruturalista, holístico, historicista, instrumental, enquanto o novo institucionalismo integra aquelas novas perspectivas, tais como a pluralidade, interação entre sociedade e Estado/instituição pois o coletivo transcende o individual. Além disso, diz o autor, considerar os vários tipos de interesse nacional (Estado), público (administração/governo) e geral (necessidades básicas). São vários os balizadores com alguma concordância que podem ajudar nesse caminho: o Consenso de Washington com seus dez pontos - disciplina fiscal, redução dos gastos públicos, reforma tributária, juros de mercado, câmbio de mercado, abertura comercial, investimento estrangeiro direto, privatização, desregulação e propriedade intelectual. Parece que esse filme está sendo apresentado na atualidade, onde a Escola de Chicago que advoga que as economias de mercado do mundo real produzem resultados em grande medida eficientes (o chamado Ótimo de Pareto), para quem a tentativa do Governo de remediar a falta de equidade é mais dispendiosa, está sendo questionada pela Escola de MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que sustenta que as economias do mundo real sofrem as conseqüências das falhas onipresentes dos mercados, da concorrência imperfeita e dos monopólios, e as intervenções estatais podem beneficiar a todos. Para os de Chicago a falta de equidade no mundo real é aceitável, enquanto para os do MIT não, pois o mundo real é de uma injustiça

inaceitável e os fracassos do governo podem ser evitados através de um quadro institucional idôneo, onde se inclui a democracia. É elementar identificar qual das duas escolas se aproxima mais da realidade, especialmente em conjunturas que expressam períodos ou ciclos de maior instabilidade sócio-econômica mundial, quando é vital o governo desempenhar um papel na definição do quadro regulamentar (legal e político), proteger o interesse econômico e assegurar que os princípios democráticos e de equidade e coesão sejam mantidos.

Para ajudar a questionar a noção de serviço público, vale recorrer a Bilhim (2000) quando diz que a grande questão, hoje é saber o que se deve entender por serviço público. Isso, num contexto de passagem do Estado produtor e prestador, para um Estado regulador e mais seletivo no desempenho da função prestadora (entendida como prestação direta de serviços públicos). Há que reconhecer que, nessa passagem forçada por todo esse momento crítico abriu, em todos os quadrantes, novos espaços de afirmação à iniciativa privada. Por si ou em articulação com capital público, mesmo nos setores tradicionalmente tidos como exclusivos do Estado. Ainda, convém distinguir o que os economistas separam entre bem público e serviço público. No primeiro, residem duas idéias: ausência de rivalidade no consumo e não exclusão. Já, no segundo, justifica-se nas situações em que é necessário um empurrão do Estado, pois o livre jogo do mercado resultaria em subdimencionamento e nas situações em que seja fornecido um bem ou serviço a toda a população abaixo do preço de custo, essa em geral, devido às externalidades.

Mas, há fatores claros de diferenciação entre o público e o privado que tornam incontornáveis ou desvirtuam a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do setor privado no público, cita o autor: responsabilidade perante os representantes eleitos; múltiplos e conflitantes objetivos e prioridades; ausência ou raridade de organizações em competição; relação oferta/rendimento; processos orientados para o cliente/cidadão; gestão de pessoal e enquadramento legal. Crítica no mesmo sentido é feita ao *Reinventing Government* e ao programa de reinventar a administração pública de Al Gore.

Os gestores da maior parte das administrações pública reconhecem a necessidade de fazer alterações radicais, e mesmo transformações nos seus modelos organizacionais e de gestão, mas limitam-se a aparar arestas, num processo que chamam de modernização, pois seus espíritos estão dominados pela estrutura e burocracias tradicionais, através de reengenharia de processos em vez de centrarem nas motivações dos individuais e no relacionamento interpessoal, como acredita o autor. Aspecto a pensar é o princípio geral de que nada na administração muda se as pessoas não mudarem.

Rocha (2003) faz uma pergunta determinante que expressa a resistência a tais mudanças: como quebrar a continuidade genética das instituições públicas de forma a garantir rupturas na sua forma de atuação? Em síntese coloca que a gestão pública difere da privada em aspectos substanciais e fundamentais. Existem diferenças legais, já que as organizações públicas estão sujeitas à lei, têm que prestar contas e são capazes de impor as suas decisões de forma coativa. Existem também diferenças econômicas uma vez que as organizações públicas movem-se não no mercado econômico, mas no mercado político. Assim como os objetivos públicos são difusos, em muitos casos contraditórios e sujeitos a grupos externos e outras organizações. Isso significa que se exige mais do gestor público, já que a gestão pública é mais complexa. Entre os gestores públicos, considerados aqueles que supervisionam as atividades dos funcionários públicos, alguns são eleitos, outros nomeados na base da política e outros concursados os quais têm como elementos essenciais a gestão das políticas, dos recursos e dos programas.

Sob as considerações do autor, ganha contornos um novo tipo de gestor público. Esse integra a preocupação com a eficiência e o valor do dinheiro, conhecimento de políticas públicas, compreensão dos processos sociais, capacidade de gestão financeira e dos recursos humanos e com capacidade de motivar e liderar mudanças. Para toda a organização e novos objetivos, onde líderes carismáticos e que tenham visão de futuro ajudam as equipes a executar e implementar a reorganização controlando e estabelecendo incentivos para o envolvimento dos funcionários no diagnóstico de problemas, no desenho de alternativas e na execução. Da mesma forma, os processos de recrutamento e avaliação não podem ser os tradicionais. A perspectiva de mudança ou reforma *top/down* explica porque não produzem mudança ou reforma ou são absorvidas pelo sistema e a organização faz de conta que se ajusta e não se converte numa *learning organization*.

## **1.6 Análise de pontos nevrálgicos da Administração Pública**

Tomando por base a revisão no estado da arte, limitada ao que até aqui apresentado, a abordagem será concentrada no que se pode considerar, na visão própria deste autor, como os pontos nevrálgicos da administração pública, sob análise a título de provocação hipotética.

O primeiro aspecto a ser abordado é que, seja qual for o Estado, modelo de gestão e conseqüente política pública, a base que determina o formato da administração pública é a política, determinando, por sua vez, o formato jurídico que, por fim constrói a administração pública. Em que pese a limitação que possa parecer a fragilidade de uma simplificação nesse sentido, não se pode deixar de considerar essa seqüência de dimensões, em ordem decrescente

de importância: política – jurídico – administração pública. Portanto, quando se desejam transformações com vistas à modernização da administração pública e se clamam por instrumentos técnicos, pois o problema seria de gestão; ou de nova regulamentação jurídica, pois a questão seria a flexibilização normativa, na realidade, numa avaliação mais profunda se constata que a questão crucial é política ou dos políticos, a qual impacta nas demais dimensões dependentes dessa.

Também há que se entender o complexo que está inserida a administração pública e seu inter-relacionamento com o Governo, Estado e ainda com o setor privado, assim como outras organizações tais como do terceiro setor e demais atores de âmbito nacional e internacional. Dessa forma, não se pode identificar a melhor solução para os reclamos da sociedade, hoje melhor considerados como cidadãos, sem se fazer um ponto de corte para apresentar a solução que a demanda está a exigir. Esse ponto de corte traz a potencialidade dos valores, princípios e ideologias para a realidade da situação prática, do dia a dia, que está batendo na porta do administração pública e vem determinar os limites que a decisão vai impactar, ou seja, a zona de ação, o espaço que deverá atuar e causar conseqüências.

O exercício é de transformar a possibilidade em ato, o virtual no dogmático, a potência em existência, quando o dever ser se transforma em ser de uma realidade concreta. Ficar no geral pouco resolve. A discussão teórica genérica e conceitual deve ser feita estimulada e com base no que acontece no real. A fala de gabinete tem que repercutir na água e na luz que o cidadão recebe em casa. Enfim, as discussões do papel do Governo, Estado ou administração pública deve se dar à luz de uma realidade (dos fatos e não da sua versão, como o é no mercado de capitais e em não poucas vezes na política), dos problemas e das soluções. Nesse sentido, acredita-se que devem ser considerados três elementos que determinam os sujeitos (no seu sentido mais amplo) da decisão estratégica. São eles o indivíduo (como gestor ou particular), a organização e a conjuntura.

O indivíduo como gestor está influenciado pelas questões mais elementares do seu dia a dia, uma vez ente que tem necessidades básicas e outras não tão básicas, mas que determinam desejos materializados em produtos e serviços de consumo fornecidos pelo Estado ou pelo privado. Portanto, na lide da administração pública, como gestor ou mesmo servidor subordinado a esse, o trabalhador tem valores, ideologias, preferências, antipatias, gostos, conhecimentos, competências que impactam na decisão da administração pública quando exerce o seu papel no serviço público. Por sua vez, o indivíduo como particular tem em grande parte do seu dia o papel de cidadão, consumidor, cliente, usuário, pai, mãe, filho, estudante e outros que o fazem, mesmo no exercício de sua atividade laboral pública, um ente

que percebe os efeitos que suas decisões quando na atividade pública, e mesmo de sua instituição ou do serviço público em geral, causam na sociedade e população. Portanto, parece plausível que o indivíduo esteja influenciado pelas suas dimensões seja como particular ou gestor na decisão quando no exercício de suas atividades na administração pública. O servidor não pode se despojar, por mais que queira, de tais influências quando na lide de seu ofício público.

Quanto à dimensão da organização, se pode entender a unidade, a empresa, o órgão ou outra instituição da administração pública que o indivíduo está inserido. O conceito de organização que está sendo considerado é como um ente biológico, que está inserido num ambiente e, juntos, organização e ambiente, compõem um sistema. Conceito esse amplamente considerado, aceito, difundido nas áreas de conhecimento da administração e planejamento. Mesmo que exista a visão contrária a do ente biológico, quando diz que na biologia a resposta ao ambiente acontece de forma quase automática, o que não acontece no caso da empresa, onde há vários percalços para isso acontecer. Sob aquele entendimento, sendo a organização um conjunto de pessoas sob determinada estrutura material e imaterial, é influenciada pelos indivíduos que a constituem. Não se têm uma administração e sim várias administrações públicas, pois uma decisão no Ministério da Fazenda é diferente de outra no Ministério do Planejamento. Mas, o aspecto da organização, como um conjunto de pessoas, não pode ser considerado como que esgote ou explique toda a situação. Parece que, mesmo com a força potencial dos servidores que formam determinada instituição, essa organização quase que possui vida própria e pode exercer o que na química se conhece como poder tampão (a solução resiste à mudança de cor até a última gota colocada do reagente). Ou seja, combate até o último instante as decisões que não vão ao encontro de seus costumes, crenças, valores ou que vêm mexer no *status quo*. Parece que a organização tem corpo próprio, vida própria que também deve ser considerada quando da decisão estratégica na administração pública.

No que se refere à conjuntura, o impacto do indivíduo e da organização na decisão na administração pública não estão alheias à conjuntura que a realidade apresenta. Se for aceito o modelo de sistema anteriormente comentado, o ambiente conjuntural impacta no servidor e na instituição da administração pública, assim como é influenciado por esses. Pois, as decisões na administração pública, sob os ideários e competências do gestor e da organização governamental acontecem para resolver um problema prático, seja em curto ou longo prazo. Isso estabelece e delimita o campo onde o jogo vai ocorrer, onde tal decisão terá impacto.

Para complicar as decisões que envolvem aqueles sujeitos na administração pública - indivíduo, organização e conjuntura - devem-se considerar as dimensões que estão envolvidas

no Estado e porque não dizer, no Governo e na própria administração pública. O produto da decisão impacta sob dimensões que cobram por um Estado Poder que demanda autoridade e responsabilidade; um Estado Técnico, que deve ter saberes, competência e meios necessários; um Estado Ético, que respeite e atenda os valores, princípios e preceitos da sociedade; um Estado Estratégico, que deve ter condições de construir cenários, visão de futuro, estratégias, prioridades e metas e, por fim, um Estado Servidor, que faz, delega, soluciona, diversifica, acompanha e seja parceiro.

Portanto, está mais do que clara a complexidade da decisão na administração pública pois, mesmo que se recorra a instrumentos de análise, diagnóstico, instrumentalização, acompanhamento e implementação estratégicas consagradas no setor privado, as finalidades da gestão são diferentes quando se aplica no setor público. Uma vez que, mesmo havendo aqueles três sujeitos a serem considerados também no setor privado, a sociedade não cobra da empresa os mesmos papéis que exige do Estado, Governo e administração pública. Falar de responsabilidade sócio-ambiental-empresarial, *accountability*, governança, *empowerment*, diversidade, descentralização, cidadania, mudanças, reforma, coletividade, educação, segurança, infra-estrutura, solidariedade, ética e tantas outras aderências mais complexas e difíceis no público e menos quando no privado. Portanto, são as mesmas ferramentas, porém aplicadas com objetivos e repercussões diferentes da gestão.

Isso pode ser um motivador da percepção de que é difícil aceitar que o privado, seus setores de atuação e mercados que exploram possam ser capazes de balizar a administração pública. Pois, seus valores, objetivos, estruturas, espaços são diferentes da do setor público. Seja qual for a gestão pública adotada, de um lado a da burocrática, liberal e de outro da gestonária, passando pela profissional, providência, *Welfare State* e da política, seja com atuações estratégicas mais intervencionistas ou regulatórias conforme a política pública instalada, se o Estado sai totalmente do jogo e deixa os demais atores que atuam no sistema jogarem sozinhos estabelece-se a lei do mais forte no mercado. Esse mais forte é aquele mais organizado, com objetivos mais pontuais e focado que tem a capacidade de mobilização e estratégia do poder. Pois, o poder não fica solto no ar, não cai na rua, e vai ser aproveitado por aquele (a pessoa ou instituição) que tiver melhores condições para seu exercício sobre os demais atores.

Mas, é nos momentos de crise que se constata a fragilidade do mercado, como auto-suficiente em sua manutenção. Emergem as conseqüências do privado, das grandes distorções de poucos sobre muitos e aparecem as necessidades públicas pedidas pelo privado. A situação econômica mundial mais recente, especialmente nos EUA e Europa, é um exemplo disso,

onde o setor privado clama para a intervenção do setor público e por mais que elevadas somas, antes sequer imaginadas (ou mesmo somente atingíveis no tempo dos gastos mundiais com a guerra fria), sejam desaguadas no setor privado, parecem não ser suficientes para as instituições porta-vozes do setor privado ou causam pouco efeito.

Resgatando, ainda, o que se falou a respeito de que numa avaliação mais profunda se constata que a questão crucial da administração pública é política ou dos políticos, a qual impacta na dimensão jurídica e somente depois na administração pública, que se constituem dependentes daquela, parece que a qualidade da política e dos políticos está diretamente ligada à qualidade da cidadania ou dos cidadãos. Entende-se como coerente a máxima que diz que cidadãos que ignoram os políticos têm políticos que ignoram os cidadãos. Ao contrário, não se crê em outras do tipo quando fala que não entendo (como cidadão) de ou não me intrometo em ou não gosto de política. Nesse ponto se questionam os vários conceitos que se tem de cidadãos, como no exercício da cidadania. De um conceito mais restrito ou limitado, onde cidadão é aquele que vota e pode ser votado, até uma visão mais ampla onde participa na construção coletiva de soluções da administração pública para a sociedade. Esse entendimento mais amplo de cidadão integra, quando a legalidade assim permitir, a sua atuação como consumidor, cliente, usuário e utente, embora não se confundam. Pois, cliente e consumidor pressupõem poder de escolha e reciprocidade, muitas vezes não possíveis ao cidadão. Assim como usuário e utente que em algumas ocasiões não podem ser exercidas pelo cidadão, pois não atendem aos pré-requisitos da norma.

Sob esses pontos de vista, deseja este autor que seja transformada a situação onde, de um lado, o Governo tenta compensar sua falta de legitimidade mediante a busca de uma administração pública eficiente (pois pode estar fazendo muito certo a coisa errada) e eficaz e, de outro, o cidadão busca, *a posteriori*, a sua participação na administração pública como forma de compensar a sua falta de participação política, *a priori*.

É nesse sentido que se traz a questão da emoção para discussão nesta dissertação. Primeiro, devido à complexidade e dificuldade que se constitui a abordagem do Estado, Governo e da Administração Pública, seja devido a sua própria natureza, às dimensões alcançadas, aos atores e sujeitos envolvidos e aos objetivos a serem atingidos. Segundo, considerando que os instrumentos ou modelos utilizados na gestão, por hipótese, podem não atender plenamente o que se espera deles como efetivos na obtenção dos resultados complexos e diversificados da administração pública é que se escolheu por tema a “A Emoção na Estratégia da Administração Pública”, a ser tratado, numa abordagem preliminar, no Capítulo 2, a seguir.



## **CAPÍTULO 2. OS PRIMÓRDIOS DA EMOÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A evolução da teoria administrativa pode ser vista como uma história de ensaios, erros e acertos. Daí a necessidade de pesquisar novas formas teóricas para a solução de problemas, que resistem a proposições anteriores. Num dinamismo, novos problemas surgem requerendo novas soluções. Mais incorporador do que de abandono das descobertas passadas. A caracterização cada vez mais interdisciplinar das ciências sociais, onde a integração de conhecimentos da economia, da ciência política e da psicologia social levam os estudos da administração pública a um escopo mais amplo da formulação de políticas. Embora o planejamento estratégico e a administração prospectiva forneçam elementos para gerir satisfatoriamente o risco e a incerteza, suas limitações têm sido reconhecidas, por causa do elemento circunstancial externo: a surpresa. Se a empresa decide esperar até possuir informações adequadas e suficientes, poderá ser continuamente surpreendida por crises. Ao passo que a flexibilidade administrativa da organização governada pelo resultado da percepção de objetivos, conduz à interação pessoal, processos grupais liderança e decisão gerencial. Talvez nenhuma área da teoria administrativa tenha recebido mais atenção dos estudiosos e desenvolvido mais intensamente nos últimos anos como a concepção humana da organização do trabalho e comportamento administrativo. Habilidades sociais em administração são frutos de uma época, do meio social e da administração pública específico. Alterações de ambiência externa ocorrem cada vez com maior intensidade e velocidade, com pressões para mudanças na organização. O comportamento da administração pública deve refletir a conjugação de objetivos individuais reconciliados com os objetivos organizacionais, através de um ciclo motivacional efetivo. A tradicional rigidez da estrutura da administração pública deve ser substituída pela ambigüidade e flexibilidade, sendo adaptável e ajustável a mudanças rápidas. Sua eficiência depende da adequação, rapidez e relevância das respostas que dá às pressões de uma ambiência de mudança (Motta, 1979a).

Em se tratando de planejamento estratégico, enquanto na administração pública foram os pesquisadores acadêmicos que voltaram atenção para a formulação de políticas públicas, na administração de empresas foram os executivos e consultores para as políticas empresariais. Assim, diferem conforme a origem, onde, na maioria, os modelos de política pública são analíticos, segundo um rigor científico, enquanto os de política empresarial são modelos normativos, sem a sistematização científica. Considera-se, ainda, que a estratégia do crescimento ocorre num processo mudanças, inovação e adaptação e que essas não são

*commodities* garantidas no processo gerencial, valendo lembrar, também, que os primeiros níveis hierárquicos, por possuírem maior poder, renda e estatus, dependem, para preservação de interesses pessoais de fatores externos à organização. Na organização pública, de interesses políticos externos e na privada, de interesses com acionistas. O aspecto fundamental para o planejamento estratégico é o da decisão sob um maior grau de incerteza e risco, ao contrário das decisões administrativas, pois tem foco no longo prazo e em fatores externos, incontroláveis pela organização. Portanto, diminuir a incerteza e risco nas decisões estratégicas não é um problema de aumentar a racionalidade da organização como acontece nas decisões administrativas. Uma vez que os limites da racionalidade impedem a identificação e análise de todas as alternativas no processo de tomada de decisão, assim como que o legalismo processual favorece o aumento das regras, normas e tradições para se alcançar a eficiência. A concepção gerencial excede a dimensão técnica, mas deve também ser capaz do auto-controle, participação, autonomia, inovação e criatividade. Não se podem esperar alternativas científicas a nível ótimo para a organização enfrentar o futuro, o risco e a incerteza, mas melhorar a arte de julgamento e a intuição dos dirigentes responsáveis (Motta, 1979b).

## **2.1 O controle**

Mesmo nas áreas de concentração do conhecimento mais conservadoras, abre-se uma perspectiva para interpretações mais flexíveis e dinâmicas, conforme se pode depreender quando a questão é sistemas de controle, etapa mais formalista de um plano. O controle gerencial não inclui a obrigação de que as decisões correspondam ao plano. Os planos aprovados baseiam-se em circunstâncias que, na época de sua formulação, eram consideradas existentes, dentro e fora da organização. Se as circunstâncias se tornam diferentes daquelas consideradas no plano original, as providências planejadas podem não ser mais válidas. É como valer-se de um termostato para reagir à temperatura ambiental e da organização. A finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos. Se um executivo descobre uma maneira com maior possibilidade de atingir os objetivos da organização do que as ações previstas nos planos, o sistema de controle gerencial não deve proibi-lo de operar a sua nova melhor maneira. A estrita obediência ao plano não é necessariamente boa e o desvio do plano não é necessariamente mau (Anthony, 2006).

Leva-se a considerar que mesmo em se tratando de uma atividade de gestão como a de controle, fase que tem por natureza um escopo mais quantitativo, formalista e conservador,

pode-se notar uma abertura para perspectivas mais flexíveis que exigem do gestor um constante acompanhamento das condições ambientais. Os ambientes externos e internos da organização devem ser fontes de informações motivadoras de mudanças, tanto no plano já estabelecido ou mesmo em qualquer outra estratégia adotada.

As propostas de modernização da administração pública, malgrado os seus pontos em comum relativamente à diminuição do peso dos serviços públicos, à flexibilização da estrutura do poder e à procura de maior proximidade com os cidadãos, inscrevem-se em contextos onde as condições, as tradições sociais e as oportunidades e os ritmos políticos orientam diferentemente as suas grandes linhas. Essa linha de reformas surge no contexto do constrangimento financeiro devido em grande parte ao aumento das funções, despesas e pessoal da administração, e igualmente da revalorização das perspectivas do empreendedorismo e da lógica do mercado, associadas às filosofias gestionárias que têm vindo a serem discutidas e postas em prática nas últimas décadas. Uma reforma possível e aplicável entende-se melhor do que uma ideal ou desejável, assim como uma reforma gradual e parcelada mais do que uma integral e imediata, mas inexecutáveis no tempo e no espaço. A reforma da administração pública é condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade do social e pela orientação do poder político das sociedades. As escolhas coletivas e individuais dos cidadãos, na democracia, consideram que tanto a reforma da administração quanto a legitimidade dos seus objetivos e funções sejam reconhecidas pelos indivíduos que contribuem para seu funcionamento (Mozzicafreddo, 2001).

Deve-se considerar que o entendimento, seja no que se refere à análise e à estratégia a serem adotadas recorre a um fator subjetivo, uma vez que está ligada ao profissional, indivíduo mergulhado no processo estratégico. Anthony (2006:38) faz consideração que vai esbarrar na característica eminentemente da sensibilidade, trazendo-a como identificadora do risco. A necessidade de reconsiderar estratégias decorre da percepção de um risco, para tirar vantagem da oportunidade surgida. Do ambiente externo da organização, apresenta exemplos de riscos, tais como atuações diferentes de concorrentes no mercado, a alteração dos gostos dos clientes e novos regulamentos governamentais. Exemplos de oportunidades são as inovações tecnológicas, novas tendências de comportamento dos clientes e novas aplicações para os produtos existentes. Cada novo executivo-chefe tem, geralmente, um entendimento sobre riscos e oportunidades diferente do entendimento de seu antecessor e, portanto, as alterações das estratégias ocorrem frequentemente quando assume um novo executivo-chefe. Pode-se citar exemplos de empresas onde a substituição do executivo-chefe ocasionou mudanças significativas de estratégias que incluem a General Electric (sob Jack Welsh), a

IBM (sob Louis V. Gerstner), a Asea Brown Boveri (sob Percy Barnevik) e a American Telephone & Telegraph Company (sob Robert Allen).

Como se pode observar, o autor se vale da expressão *percepção*, relacionando-a com um profissional específico, único e exclusivo, para detectar um fenômeno potencial que é o risco. Logo, diferentes profissionais ocasionam diferentes percepções de risco. Ou seja, a situação de risco e o que fazer estrategicamente para minimizá-lo depende da análise do profissional envolvido. Pode-se depreender que, mesmo utilizando-se de instrumentos objetivos da análise metodológica de risco, a decisão não termina aí, passando pelo crivo subjetivo, ou seja, do sujeito envolvido – o profissional singular.

Em que pese o recurso de buscar o dicionário não ser a melhor opção, em se tratando de uma fase inicial e exploratória do tema neste capítulo, acredita-se que vale consultar a fim de também buscar o valor coloquial do termo *perceber* e de descrever as definições sobre o verbete que é base para o tema proposto, de forma que cita a seguir.

[...] perceber. [Do lat. percipere, ‘apoderar-se de’, ‘apreender por meio dos sentidos’.] V. T. d. 1. Adquirir conhecimento de, por meio dos sentidos [...] 2. Formar idéia de; abranger com inteligência; entender, compreender [...] 3. Conhecer , distinguir, notar [...] 6. Ver ao longe; divisar, enxergar [...] (Ferreira, 1999:1541).

Nota-se que, por definição, o ato de perceber tem uma grande carga dos sentidos e está ligado à aprendizagem, o que se pode considerar comportamento natural nas espécies. Também se depreende que tem relação com a formação de uma idéia, muitas das vezes não totalmente formatada ou tangível, beirando os limites do nebuloso, não completamente materializada ou identificada dos limites que a constituem. Tem a ver com a inteligência, muitas vezes negada por incautos da percepção, essa não claramente explicada, por enveredar ao que se vê ao longe.

Ainda sob a égide do controle, vale destacar a diferença entre o controle de tarefas e o controle gerencial, a fim de distinguir a participação da ciência e da não ciência em cada uma delas. A diferença mais importante entre o controle de tarefas e o controle gerencial está no fato de que muitos sistemas de controle de tarefas são científicos e o controle gerencial jamais poderá ser reduzido a uma ciência. O controle gerencial compreende o comportamento de executivos e comportamentos não podem ser expressos por meio de equações. Podem ser cometidos sérios erros quando princípios fixados por cientistas da administração, para situações de controle de tarefas, são aplicados a situações de controle gerencial. No controle gerencial, os executivos interagem com outros executivos; no controle de tarefas, ou o ser humano não tem nenhuma interferência (como em alguns processos de produção

automatizados), ou a interação verifica-se entre um executivo e um funcionário subalterno. O controle gerencial abrange tipos amplos de atividades e os executivos decidem o que deve ser feito, dentro de limites das estratégias. O controle de tarefas abrange tarefas específicas e, para elas, pouco ou nenhum julgamento é necessário a respeito do que deve ser feito (Anthony, 2006).

Nota-se a abertura e aceitação de instrumentos não científicos para a condução da gestão. Não, por óbvio, esquecendo-se da ciência e sim agregando à ferramenta metodológica, que disponibiliza os mais diversos métodos para ajudar no gerenciamento, outros valores e instrumentos que possibilitem o melhor planejamento e administração das atividades gerenciais envolvidas.

No mesmo sentido, deve-se considerar a utilização também da informação não financeira, para que seja útil ao processo de controle estratégico. Reduzir a burocracia e a formalização em excesso e estimular a flexibilidade para adequar a informação a cada tipo de necessidade de decisão e a criatividade, para fazer frente à ambigüidade que está presente nas decisões estratégicas. A informação estratégica não requer a precisão da informação contábil tradicional, podendo essa, na maior parte das vezes, ser contraproducente. A informação semiconfusa (não estruturada, imprecisa) pode ser, paradoxalmente, muito útil (Gomes, 2001).

Está clara a utilidade do tipo de dados não convencional ao quantitativo, dogmático, positivo para, subsidiariamente, explorar a informação genérica, menos exata, que direcione a caminhos, espaços, ambientes não muito bem delimitados a serem focados. Tais informações que, convencionalmente, não seriam objeto de análise por um conservadorismo metodológico, passam a ter importância na construção e mesmo na complementação daquelas tradicionais.

Em termos de situações reais de controle de gestão, vale atinar para as formas variadas de entendimento dos conceitos relativos ao controle de gestão e como são utilizados nos diferentes ambientes contextuais. A análise dos diferentes discursos é utilizada como forma de registro efetivo das mais diversas visões sobre o significado do controle da administração pública, observados em cenários distintos, com vistas a se poder entender o controle da administração pública, à luz de interpretações pessoais que refletem situações e tipologias de controle da administração pública derivadas de visões e crenças distintas e que, normalmente, não estão presentes nos textos sobre controle de gestão. As situações vão do apego ferrenho ao taylorismo do início do século, em que se destacam o uso de regras, procedimentos e técnicas quantitativas de mensuração (normalmente baseadas em medidas financeiras), dentro de uma visão fortemente pragmática, até o outro extremo, em que o refinamento teórico

alcança níveis mais elevados de abstração, em que a relevância cultural, a abordagem institucionalista, os paradigmas múltiplos (funcionalista estrutural, interpretativista, estruturalistas e humanistas radicais e os pós-modernistas) e a conceptualização neo-marxista são vistos como constructos que mais se aproximam da realidade de nossos dias (Gomes, 2001).

No ambiente de trabalho e mesmo na academia, os valores arraigados na formação escolar e familiar daquele em aprendizado parecem fundamentais como motivadores de comportamentos. A experiência consegue categorizar perfis comportamentais de aprendizes e prever qual tipo de abordagem ou posicionamento vão adotar quanto ao que desejam da gestão. Uns pragmáticos, cabeça fechada, mesmo oriundos de escolas pretensiosamente boas, mas positivas. Outros com boa formação, aceitando a complexidade, a perspectiva, a não receita, sugerem como melhores para se trabalhar e construir o processo de aprendizagem. Outros, ainda, com uma pseudo-formação, que enveredam para o pragmatismo. Nesses, seria como o educador, na empresa ou na escola, tivesse que abrir a cabeça e colocar o modelo lá dentro.

Sobre a importância de se utilizar indicadores não-financeiros, parece clara a necessidade da consideração de novos critérios, complementares aqueles clássicos. Mais importante do que tentar apurar lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros. Os indicadores devem se basear na estratégia da companhia. Uma companhia enfatizando a qualidade poderia apurar indicadores internos de falhas - refugo, reparos, índice de peças defeituosas, paralisações não programadas e também externos - queixas de clientes, despesas com garantia e pedidos de manutenção. Companhias querendo produzir a custos mais baixos podem desenvolver indicadores de produtividade, exibindo a tendência de sua capacidade de produzir com menos. Por outro lado, companhias cuja vantagem competitiva advém de um fluxo contínuo de produtos inovadores e de alto desempenho desejarão medir o tempo total de lançamento de novos produtos, destaques no desenvolvimento de produtos e processos, precisão, velocidade, confiabilidade dos novos produtos e a satisfação dos clientes. Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças, pois a não introdução das modificações inibirá a capacidade das firmas como competidoras eficientes e efetivas globais (Johnson, 1993).

Fica evidente que os critérios tradicionais de mensuração na gestão não estão atendendo completamente a finalidade pela qual são utilizados. Esse desconforto remete a busca por novos indicadores não ortodoxos, tendo como objeto tanto o ambiente interno como

o externo à empresa. Mais do que isso, sugere a busca por novos modos e formas de avaliação, o que se pode entender como a busca e uso por não modelos, o que seria um desafio interessante a ser levado em conta na gestão contemporânea.

Abrindo o leque de possibilidades na inovação da gestão, além da questão emocional como dimensão da gestão, se podem agregar as dimensões da ética e da estética nos processos decisórios e de gestão, de acordo com as considerações a seguir. Ressurge o campo das possibilidades, do plausível, pois em lugar da verdade, tem-se a verossimilhança. Os processos decisórios e de gestão antes comparáveis ao cientificismo mais tradicional, dão lugar aos argumentos não só lógicos, mas também, emocionais, éticos, estéticos.

Os argumentos lógicos encontram-se na constante divulgação dos números e fatos que demonstram o avanço da concorrência, a queda nas vendas e o produto mais caro em relação aos outros competidores. O emocional, por sua vez, vai da fronteira com o lógico, a sobrevivência, para tocar naquilo que é a identificação do trabalhador com a organização: a continuidade da sua história de vida na empresa. Surge a possibilidade de alinhar e articular a ciência administrativa em busca de um modelo gestor que contemple toda a complexidade do humano, central para tornar a empresa integrada, inteligente, flexível, dentre outras qualificações exigidas pela competitividade. Inteligência emocional, responsabilidade social, ética no trabalho, busca da rede de líderes, dentre outros temas humanísticos, surgem como sintomas interpretados e geridos mais eficazmente dentro de um quadro de retórica da administração pública. Primeiro, a lógica, presença tradicional e preponderante na ciência administrativa desde Taylor, integra e direciona, sem esforço, a esfera global das atividades econômicas do ser humano. Entretanto, a recente necessidade competitiva de integrar os membros da organização na cooperação e participação efetivas, traz o emocional e o ético como segundo e terceiro fatores. Inteligência emocional, valores da organização, gestão do ser-humano, ou, até mesmo as mais recentes descobertas da neurociência, onde as emoções são a base do raciocínio lógico, encontram uma aplicação mais direta na organização (Junior, 2002).

Pode-se depreender que se preconiza uma gestão que possibilite a harmonia da empresa com o ambiente, onde a busca pela melhor competitividade, vai trazer como aliadas a ética, a estética e o emocional ao tradicional econômico. Chega-se ao ponto de considerar as emoções como a base do pensamento lógico, o que se torna um exercício para desestruturar os princípios de qualquer iniciante da administração.

O comportamento racional ou emocional na gestão da administração pública é fator de discussão na empresa. O primórdio de uma discussão comportamental vai esbarrar em tal

classificação. A comparação entre as duas abordagens sugere pelo meio termo entre tais comportamentos, racional ou emocional.

A personalidade possui um aspecto racional que deve exercer um papel de igual significância no dia-a-dia, pois ficar batendo na tecla de que apenas a emoção é importante torna-se um erro. Quando do sacrifício de uma em detrimento da outra, o resultado percebido é o sentimento de que algo está errado. Uma sensação de vazio e em alguns casos um aparente sofrimento é aflorado, pois emoção e razão só são úteis quando entendidas de forma equiparada, quando se fala de comportamento e resultados. O comportamento mais evidente dos indivíduos orientados à emoção é que muitas vezes só enxergam o que lhe é conveniente. Ficam entorpecidos pelas suas emoções e não querem saber de mais nada, pois só os importa o prazer e a satisfação. Normalmente, não são focados nos resultados efetivos, apenas nas experiências que porventura podem utilizar. Os extremamente racionais são considerados usualmente como céticos. Tudo para eles deve ser baseado em fórmulas, números e fatos concretos. É comum que seus pares os vejam como pessoas frias e inflexíveis, pois relacionar-se para eles é uma atitude secundária. As situações de nosso cotidiano exigem um misto das duas características, um meio termo equilibrado e harmônico (Marques, 2008).

Ainda sob essa óptica, vale explorar a questão do misto, equilíbrio e harmonia entre os dois perfis, racional ou emocional. O balanço entre elas, a justa medida entre as forças parece que não se dá no meio termo. À semelhança das coisas da natureza, não estão exatamente equidistantes no ponto de equilíbrio. O contrapeso maior sustenta a menor haste num sistema de alavancas. Analogamente, pode-se admitir que a razão e a emoção aconteçam não em proporções iguais num determinado ato de gestão, havendo toda a gama de situações intermediárias entre elas, da totalmente racional para a exclusivamente emocional.

## **2.2 A mente**

Um dos aspectos da emoção é entendê-la sob a visão da neurociência, abordagem médica que ajuda a esclarecer valores e fenômenos nela envolvidos. Item esquecido por alguns modelos de mente é a emoção, tópico complexo porque compreende uma série de departamentos cerebrais. Há vários significados para ela. Pode-se entendê-la como humor – deprimido, eufórico, irritável; como sensação – dor, êxtase; como afetividade – característica de estabelecer ressonância (empatia) com pessoas e objetos. Por não se confundir com o pensamento e a vontade, os dois outros grandes eixos de partição do mental, a emoção pode ser qualificada também como humor, afeto e sensação. A emoção colore ou adultera ideias, obnubila ou exalta a vontade, fixa ou dispersa a atenção, faz sonhar – às vezes, ter pesadelos –

e interpenetra a personalidade e o temperamento. Ambivalentemente, está próxima dos outros animais, porque ligada a departamentos mais primitivos do cérebro humano, e distante deles, porque modela a razão. A ética é a racionalidade informada pela emoção. Reconhecer o justo, o bom e o fraterno não são apenas operações do raciocínio; são traços primitivamente biológicos, laços que associam solidariamente os semelhantes em grupos, castas e sociedade. Suponha que as idéias e pensamentos sejam um ator e uma atriz que representam uma peça no palco da consciência. Ambos têm um papel no contexto de certas falas. Pode-se vesti-los de preto ou de branco, optar-se por deixá-los nus ou pintá-los de dourado. Se, de um lado, as idéias e os pensamentos são os personagens e falas (*script*), de outro, a emoção seria as vestes de cada um dos personagens. As emoções são parte integrante do cérebro humano. Constituem departamento concreto que habilita o indivíduo à interação com o meio. Não basta somente uma ideia, um personagem, no palco da consciência. É preciso também saber com que roupas essa ideia se veste. (Del Nero, 1997).

Tais considerações constituem uma motivação a mais para explorar o alcance da emoção nos atos pessoais e profissionais do indivíduo. A emoção está para vestir o pensamento nas atitudes do sujeito em relação ao ambiente ao seu redor. Portanto, é de se esperar que a emoção influencie a vida do profissional na administração pública, em sua gestão, na sua atuação estratégica, como participe no processo de planejamento.

### **2.3 A estratégia**

A doutrina incentiva a busca de fundamentações para melhor explicar a gestão empresarial. A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante. Se por um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente; por outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos. A formação no lado racional e técnico da gerência permite dar aos indivíduos uma grande capacidade analítica. Porém, a arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência exige maior amplitude e lateralidade de pensamento. Por isso é recomendado aos dirigentes que adquiram mais conhecimentos ou mesmo formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade. Considerar a capacitação de gestores nesse tipo de conhecimento, na

busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos (Motta, 1996).

Trazendo-se a emoção próxima à abordagem do conhecimento e das competências, entende-se que através da experiência dá-se compressão ao conhecimento, que permite acionar a intuição, essa como parte da emoção, ou seja, ver o futuro. Isso não tem nada de exotérico e sim que, pela experiência, aprende-se tão bem o caminho que as coisas acontecem automaticamente e mais rápidas. Dá-se um salto para inovação, essa também como parte da emoção. Cheira, como se costuma dizer. Reparando bem, as empresas usam mais a experiência do que a inteligência e os conhecimentos acadêmicos, uma vez que os gestores dizem que adquirem 2/3 das suas informações e conhecimento (informação não se confunde com conhecimento, sendo apenas um dos seus vários elementos) no diálogo com terceiros, nas reuniões, nas conversas telefônicas e somente 1/3 noutras fontes mais sofisticadas. As competências, por sua vez, são elos que ligam a estratégia, que é da empresa, ao conhecimento, que é das pessoas. A arte nessa ligação vai fazer a diferença entre as empresas e criar suas vantagens competitivas, que são difíceis de serem copiadas por outras. Para a empresa, torna-se ponto central a maneira de passar, pelo ensino ou capacitação, o conhecimento e a competências dos e para seus colaboradores, o que se constitui um novo valor, ou seja, numa nova óptica, um ativo intangível da organização tratado como inteligência emocional, competências emocionais e gestão de emoções. Assim, contrariando Descartes há mais de 300 anos, razão e emoção estão ligadas e é a emoção que influencia a razão, porque muito mais rápida. Assim, sempre que se controla a emoção, se limita a razão. Além do mais, indivíduos de sucesso pessoal ou profissional correspondem não aqueles de QI elevados, mas têm a ver com inteligência emocional. Entendendo emoção como complexos conjuntos de respostas químicas e neurais que formam um padrão e que tem um papel regulador, cria vantagens, uma lógica de sobrevivência, decisão do organismo, uma energia que conduz à ação do indivíduo. É preciso que se ultrapasse o preconceito da emoção enquanto sinal de fraqueza ou alguma coisa que se tem a esconder (Marques, 2005).

Nesse mesmo sentido (Ashforth e Humphrey, 1995), dizem que, enquanto a experiência no trabalho é saturada de emoções, a pesquisa negligencia o impacto da emoção na vida organizacional. Enquanto que assumem que a emoção é a antítese ou desprovida da razão, frequentemente contribui para uma visão pejorativa da emoção. Em contraste com esse perspectiva, o autor arguiu que a emoção e a razão são interpenetradas, emoções são parte integral e inseparável da vida organizacional, e frequentemente a emoção é funcional para a organização.

Dizem aqueles autores que há quatro mecanismos para regular a experiência e expressão da emoção no local de trabalho: neutralização; tamponamento; prescrição e normalização das emoções. Neutralização é utilizada para prevenir a emergência de emoções socialmente não aceitáveis, tais como o uso de normas de racionalidade, estrutura, relacionamento, linguagem e processos organizacionais para impedir ou compensar as emoções fortes. Mas, nem todas as emoções podem ser prevenidas. Quanto isso é inevitável, o tamponamento é utilizado para encapsular e segregar atividades emocionais das racionais. Por exemplo, o médico promove a consulta e a secretária a cobrança pelos serviços. Dessa forma, preserva-se a imagem pessoal, desvinculada da comercial. Prescrição, por sua vez, é usada para especificar comportamentos socialmente aceitos na experiência e expressão das emoções, geralmente inerentes ao desempenho que se espera daquele profissional. Mediante normas ou regras, especifica-se o alcance, intensidade, duração e objeto da emoção que são homologadas por escrito. Os profissionais da aviação são treinados para parecerem no controle da situação e com segurança. E a normatização é usada para difundir ou reenquadrar emoções inaceitáveis para preservar a situação, pois num determinado momento as emoções inaceitáveis chegarão à organização. Nesse caso, difundir ou ensinar sobre as emoções inaceitáveis ou reenquadrar o significado das emoções. Por exemplo, o policial que usa de piadas ou sarcasmo para dissipar seu medo e desgosto quando em face de perigo ou tragédia. Pessoas que são pejorativamente rotuladas e estigmatizadas, devido ao modo inaceitável de expressar suas emoções, tem reduzido seu status social e seu comportamento pode ser efetivamente ignorado.

Recorre-se aqui há três décadas atrás, época em que se inicia uma abordagem mais explícita da intuição na administração. Parece contraditório, pois se trata de época de grande atração para os cursos de mestrado e programas de treinamento, geralmente de cunhos mais racionais. Diz-se que a idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitaliza nas décadas anteriores através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas organizações, passando a idéia de dirigente racional, sistemático e analítico. A teoria contemporânea de decisão gerencial demonstra o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se à decisão intuitiva, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação, em que não se faz uso do raciocínio lógico. Nos relatos dos profissionais de gerência nota-se que a intuição, apesar da aparência ilógica, ou inexplicável, nada tem de mistério e com certeza deverá merecer explicações científicas mais adequadas no futuro. Por enquanto, tem-se que intuição é tida como impregnada dos conhecimentos e experiências

acumuladas pelo indivíduo, mas que ainda não faz parte do consciente. Permanece no inconsciente, aonde a lógica para a decisão não reflete a lógica dos fatos, lembrando a perspectiva não científica, o retorno ao básico, o simples ou as próprias origens da administração. Talvez, os relatos do irracional e do ilógico na decisão gerencial em autobiografias não fossem tão enfáticos se não tivessem sido também, no passado, tão exageradas as propostas de racionalidade da administração pública. Ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas sim por simplificações da realidade aplicáveis à mente humana (Motta, 1988).

Decisões programadas preocupam menos os dirigentes, pois dispõem de informações através de tecnologias, continua o autor. Mas, as decisões não-programadas, que afetam mais diretamente a sobrevivência e sucesso empresariais, não podem ser tomadas valendo-se simplesmente daquelas tecnologias, e exigem dos dirigentes discernimento, intuição e criatividade. A complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo têm ampliado o conjunto das decisões não-programadas. Enquanto a preocupação com o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e dificuldade de inovação. O sucesso e a excelência empresariais passam longe do excesso de racionalismo. O trabalho do executivo pouco tem de sistemático e contínuo. É trabalho variado, desordenado, intermitente, mutável, surpreendente e imprevisível, com decisões intuitivas, parte inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência. Não só no trato de dados objetivos, como também na percepção de oportunidades temporal e política. O juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e experiência, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização. Encontrar novos caminhos e alternativas não depende somente de ser racional, parar, pensar e analisar. É preciso, também, experimentar, ensaiar e, sobretudo, agir num processo de aprendizado da administração pública. As organizações devem, às vezes, agir sem pensar, para encontrar novos objetivos que não seguiriam se parassem para pensar. É necessário tratar alternativas tolas como possibilidades. No processo de aprendizado da administração pública é necessário experimentar, ter flexibilidade e capacidade adaptativa, tratando objetivos como hipóteses, intuição como realidade, hipocrisia como transição, a memória como inimiga e a experiência como teoria. Nas decisões na organização, as idéias não chegam prontas e acabadas, mas encontram muitas ambigüidades e contribuições desconjuntadas dos participantes do processo de decisão. Em que pese que em termos de seus fins, toda idéia de racionalidade clássica se justifica, pois, inexistem no mundo da organização argumentos contrários à eficiência e à eficácia.

As organizações que podem planejar, implementar e gerir a mudança são mais propensas a alcançar uma vantagem competitiva, embora algumas delas estejam cheias de restos de iniciativas de mudanças de ontem. A implementação da estratégia está ligada à filosofia e à personalidade do líder. A dimensão interpessoal da liderança é cada vez mais reconhecida como uma característica-chave de líderes nas organizações contemporâneas. Como a resistência à mudança é fundamentalmente uma reação emocional, que muitas vezes ilógica, os líderes empresariais contemporâneos não só têm de se relacionar com seus seguidores a nível cognitivo, mas também a nível emocional, para permitir a mudança estratégica eficaz. Uma explicação para a diferença de desempenho das empresas é a liderança estratégica, definida como a capacidade de uma pessoa para antecipar, prever, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros para iniciar mudanças que irão criar um futuro viável para a organização. A liderança estratégica é composta por três dimensões, que interagem entre si para desenvolver uma capacidade de liderança estratégica superior. Elas incluem: a dimensão cognitiva, onde o líder é capaz de intelectual e racionalmente analisar a situação para tomar decisões; a dimensão emocional, como a capacidade de compreender a si mesmo e outras pessoas; e a dimensão comportamental, onde o líder usa e responde às emoções principalmente através da comunicação. A inteligência emocional é reconhecida como atributo-chave para gerentes, que são treinados e avaliados, conforme o seu nível de inteligência emocional. Essencialmente, é sugerido que as organizações considerem valores que compreendem uma capacidade de liderança superior, incluindo a inteligência emocional, quando da seleção e recrutamento de futuros líderes (Volla *et al*, 2004).

Ao contrário da inteligência abstrata, que se refere à capacidade de compreender e manipular símbolos, ou da inteligência concreta, inteligência social se refere à capacidade para compreender e se relacionar com as pessoas. A inteligência emocional é definida como a capacidade de um indivíduo para perceber a realidade com precisão, de modo a compreender e regular suas respostas emocionais, bem como se adaptar, responder e mudar se for necessário. No uso intelectual de emoções, as decisões cognitivas são mais acuradas, de modo que os indivíduos são mais capazes de assimilar as informações, fazer julgamentos, ser criativos e resolver problemas. Um modelo para explicar a relação entre aprendizagem da administração pública, inteligência emocional e participação nas decisões propõe que os empregados com maior nível de conhecimento emocional, percepção, controle e inteligência geral contribuirão mais eficazmente para a aprendizagem da administração pública. Maior inteligência emocional promoverá domínio pessoal, modelos mentais compartilhados e uma

visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. A maturidade da administração pública pode influenciar a aprendizagem. Pode ser que inteligência emocional e aprendizagem da administração pública sejam mais críticas nas instituições mais jovens porque precisam competir com outras mais experientes. Assim como pode ser que a aprendizagem estratégica seja mais fácil de desenvolver em organizações maduras, cujas filosofias e estratégias reconhecem uma maior necessidade de promover a inovação e flexibilidade. Nas multinacionais a influência da cultura sobre o desenvolvimento de inteligência emocional e aprendizagem da administração pública pode ser um meio de aproveitar as interações transculturais (Scott-Ladd e Chan, 2004).

Como as organizações são caracterizadas e dependem de interação e comportamento cooperativo, é de interesse entender a maneira pela qual os indivíduos interagem coletivamente dentro organizações para atender às funções de gestão. Em pesquisa de gestão estratégica, o processo de desenvolvimento da estratégia tem sido muitas vezes explorado a fim de identificar e descrever as principais influências sobre a coletividade, especialmente as relações de poder e cultura. Numa primeira fase, a perspectiva cognitiva estava interessada no mapeamento da mente do gerente, como indivíduo, sendo que em tal perspectiva, poucos comentários sobre a coletividade foram realizados. Existe ambigüidade uma vez da diversidade ou semelhança da atuação entre gestores operando no mesmo cenário no mundo competitivo (Johnson, 2009).

Os métodos para mapear a cognição têm sido freqüentemente realizados sem uma clara compreensão das teorias que a sustentam e no sentido de promover uma compreensão mais completa da cognição, continua o autor. Recorre-se a dois aspectos importantes que estão presentes na pesquisa em psicologia que são a emoção e intencionalidade. Trata-se de um erro separar a emoção da cognição, sem notar a sua simbiótica existência. Esse erro pode-se dar de duas formas. Primeiro, a de não se conseguir reconhecer emoção. Segundo, quando a emoção é reconhecida, ela é separada da cognição, como que algo que deve ser visto a fim de iluminar mais plenamente cognição, em vez de ser enxergada como parte da cognição e vice-versa. A emoção vive em dois mundos, do interno ao interpessoal. A psicologia está tentando vincular o cognitivo, o emocional e o social, embora ainda não ocorrida essa transição quando se refere ao gerencial ou da administração pública. Se aceita-se a existência conjunta de cognição e emoção, é necessário pensar como esse reconhecimento pode contribuir para explicar uma estratégica. Uma corrente de pesquisa dentro da perspectiva sócio-construcionista da psicologia e, mais especificamente a psicologia da emoção, oferece um caminho para o desenvolvimento de uma perspectiva psicológica para o desenvolvimento

da estratégia. Emoção é considerada não apenas em termos de um fenômeno cognitivo, mas em termos de sensações corporais (sentimentos), reações fisiológicas (lágrimas) e o contexto em que são criadas. A emoção como um fenômeno social, num modelo interacionista onde o social e intrapsíquico e os fatores fisiológicos estão igualmente presentes na manifestação da experiência emocional. A simbiose emoção/cognição e sua capacidade de explicar o comportamento de um coletivo reside no veículo da narrativa e do diálogo. Isso é, o discurso presente dentro de um coletivo revela o emocional/cognitivo coletivizado (intrapsíquico). O discurso cria coletividade. Mapeando esse discurso, tornar-se uma forma de facilitar a estratégica no gerenciamento de equipes, mas também representam quebra-cabeças, ilógicos e irracionalidades dos acordos coletivos.

Parece que tudo isso significa que as informações são processadas e as escolhas feitas na mente inconsciente antes que a mente consciente se torne consciente disso, afirma o autor. A razão está dançando ao ritmo das emoções. Livre arbítrio e intencionalidade (e não apenas a racionalidade) estão em causa. No passado, os interessados em estratégia reconheciam as perspectivas de cultura ou política. Agora, como as interações entre os atores-chaves, como jogadores em um jogo, como processos de caos e complexidade e como prática. Enfim, torna-se importante o estudo em torno da emoção e intencionalidade em direção da interação (coletividade) e longe de representação (cognição coletiva), compatível com o desenvolvimento da micro-estratégia ou da estratégia como prática. Mais preocupado com a interação coletiva do que qualquer forma de representação mental ou conceito de racionalidade. Para entender a psicologia do desenvolvimento da estratégia, tem-se que entender os estrategistas, discussão, conversa e interação através de coletividade em que a cognição e as emoções são reveladas e exploradas, inclusive da emoção na intenção e comportamento.

Magiolino (2004), aborda autores que representam importantes áreas do conhecimento como a Neurologia, Biologia e Psicologia na discussão da emoção, tais como Antônio Damásio, Humberto Maturana e Fernando Gonzáles Rey. Considera que Damásio depara-se com o tema das emoções ao enfrentar o funcionamento mental, do ponto de vista da neurologia, questionando-se acerca do que possibilita à mente humana raciocinar com eficácia. Acaba chegando à questão da consciência ao indagar-se sobre as emoções, mais especificamente, acerca de como sabemos que sentimos uma emoção, de como temos consciência de que sentimos uma emoção. Ao defender uma neurobiologia da racionalidade que incorpora a mente e coloca as emoções no cerne desse processo, a questão da consciência se faz relevante. Trabalha com os conceitos de homeostase, organismo, self, mente, cérebro,

corpo, sentimentos, emoções primárias e secundárias ou sociais e história individual. Afirmando a possibilidade de uma biologia do conhecimento, Maturana, de outro modo, também aponta considerações semelhantes. Depara-se com as emoções ao estudar o homem em suas ações de conhecer. Traz conceitos como autopoiese, organismo, relações sociais, emoções (amor), linguagem e ação. Partindo de uma perspectiva da psicologia que define como histórico-cultural, Gonzáles Rey traz a questão social, procurando resgatar o sujeito destacando-o num processo de subjetividade. Apresenta os conceitos de sujeito, personalidade, vivências, motivos, necessidades, sentidos subjetivos, configuração subjetiva, subjetividade social e individual.

Damáσιο (2004) defende a inclusão das ciências sociais e humanas, ao lado das neurociências e das ciências cognitivas, na abordagem da natureza do homem e das regras da vida social. Fala que Descartes destacou como a principal qualidade humana a capacidade de raciocínio, livre de qualquer influência do corpo sobre a mente. Neurologistas e filósofos hoje contestam essa visão, afirmando que as emoções determinam em parte o conteúdo mental e sustenta que nossos juízos intelectuais e morais são determinados, para além da lógica interna ao cérebro, por emoções. Descobriu que diversas doenças ou acidentes que perturbam o funcionamento do corpo repercutem no estado mental, nos juízos e nas emoções. Inversamente, as emoções determinam em parte o modo pelo qual tomamos decisões e construímos nossa própria imagem. Chega a distinguir emoção a sentimento. Na linguagem corrente os dois termos são considerados sinônimos, o que mostra a estreita conexão que os une. Mas, definindo com precisão, emoção é um conjunto de reações corporais a certos estímulos. Quando temos medo (sentimento), o ritmo cardíaco se acelera, a boca seca, a pele empalidece e os músculos se contraem - reações automáticas e inconscientes (emoções). Os sentimentos, por sua vez, surgem quando se toma consciência dessas emoções corporais, no momento em que essas são transferidas para certas zonas do cérebro onde são codificadas sob a forma de uma atividade neuronal. Tais modificações fisiológicas fazem com que experimentemos um sentimento de medo. Sentimentos, então, nascem das emoções.

Damáσιο (2005b) distingue sentimentos, estados internos e privados, de emoções que são estados dirigidos para o exterior e públicos. Afirma que sentimentos e emoções são dois estados distintos do organismo e dá-nos como exemplo o caso de um paciente que sentia dores fortíssimas, mas que não tinha os estados emocionais que normalmente correspondem a um sentimento de dor. Sentia-se estranhamente bem, apesar das dores. Quanto à visão predominante que durante o século XX separou emoção e razão considera que está definitivamente ultrapassada. A perspectiva evolucionista que percorre as ciências da mente

diz-nos que o nosso sistema emocional surgiu antes do nosso sistema cognitivo consciente, estando ambos intrinsecamente ocupados em tarefas que permitam a sobrevivência do organismo. Os processos de raciocínio e tomada de decisão que constituem aquilo a que se chama de racionalidade não seriam possíveis sem a componente emocional: a emoção faz parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão. As emoções surgem de um substrato composto por mecanismos biológicos básicos, muito simples e que não dependem da consciência. Ou seja, na origem das emoções estão mecanismos biofísicos sem conteúdo mental que permitem que o organismo desenvolva de uma forma não consciente comportamentos que respondem de determinada maneira a estímulos exteriores e interiores e que preparam o organismo para a ação. A esse processo biológico dá o nome de desencadear não consciente das emoções. De um modo muito sucinto, emoções são processos biologicamente determinados (padrões químicos e neurais) cuja finalidade é ajudar o organismo a manter a vida. Processos biológicos esses que foram sendo moldados ao longo de muitos anos pela seleção natural. A função biológica das emoções é dupla: por um lado produz uma reação específica para a situação indutora e por outro regula o estado interno do organismo com vista a essa reação específica. Ou seja, as emoções são a forma que a natureza encontrou para proporcionar aos organismos comportamentos rápidos e eficazes orientados para a sua sobrevivência. Pode-se então dizer que, as emoções se encontram num patamar intermédio no sistema cognitivo humano: um degrau acima de sistema biofísicos cegos, como os reflexos, o sistema de regulação metabólica e as emoções de fundo como a dor e o prazer, assim como impulsos e motivações e um degrau abaixo dos comportamentos conscientes e estados mentais cognitivos que caracterizam aquilo que entendemos por racionalidade. Tanto os degraus superiores (estados conscientes do organismo) como os degraus inferiores (processos biofísicos do organismo) interagem uns com os outros através das emoções. Uma explicação evolucionista para este fato diz que a forma como os nossos antepassados agiam e reagiam com os estímulos provenientes do seu meio ambiente foi-se padronizando sob a forma de sentimentos e emoções, primeiramente não conscientes, que se mostraram úteis para as tomadas de decisão do organismo, poupando-lhe tempo e energia. Da mesma forma que as emoções, também a consciência evoluiu como um equipamento de sobrevivência do organismo. Essa evolução em degraus, de estímulos cegos a sentimentos e emoções não consciente e, finalmente, a emoções e processos cognitivos conscientes e complexos indicam que, de uma forma ou de outra, a maior parte dos objetos e das situações conduzem a alguma reação emocional, que nenhuma experiência consciente é emocionalmente neutra ou, se quisermos, racionalmente pura. Essa razão purificada de elementos não racionais teria o

importante papel de impedir a tirania das emoções. No entanto, os motores da razão também requerem emoção, o que significa que o poder da razão é por vezes bem modesto.

Damásio (2005a) traz as questões da emoção envolvendo ações ativas, cognitivas, evolucionais, aprendizado e os tipos daquela. Diz que emoção é essencialmente um programa de estratégias ativas e cognitivas. A emoção desencadeada por determinado estímulo dá origem a um programa de ações, diferentes conforme o tipo de emoção, que provocam alterações no rosto, corpo ou sistema endócrino (estratégias ativas). O corar de um rosto, a tensão muscular, o aumento do ritmo cardíaco ou o aumento da secreção são exemplos dessas alterações fisiológicas. Contudo, considera que falar da emoção apenas como um programa de ações é restrito demais, pois existem também as estratégias cognitivas. Como exemplo, referindo-se que a tristeza obriga a estratégia cognitiva: num estado de tristeza, uma pessoa não pensa num jantar agradável e divertido, mas é capaz de pensar na morte. Fala que a questão da emoção é ainda mais complexa porque as emoções (esses programas de ações) são desencadeadas por determinados estímulos que não têm obrigatoriamente o mesmo efeito em pessoas diferentes. Também informa que tais estímulos podem ser evolucionais e outros aprendidos. Medo ou compaixão são muito antigas e são colocadas em nós pela evolução, estão nos genomas, por isso são evolucionais. Se nada tem a ver com a evolução, mas com aspectos de aprendizagem que tenham só a ver connosco, está-se perante um estímulo individual. Classifica as emoções em três tipos: as de fundo, que são mais vagas, como o entusiasmo ou o desencorajamento; as primárias, que são mais pontuais, como a tristeza, o medo, a raiva ou a alegria; e as sociais, que são um resultado sócio-cultural, como a compaixão, a vergonha ou o orgulho.

Vieira (sem data) diz que Damásio legitima, de alguma forma, transnacionalmente e transdisciplinarmente, aquilo que já muitos cientistas sociais vinham dizendo: que a emoção e a razão não funcionam isoladamente. Vindo duma área científica mais dura, mais credível aos olhos racionalistas, o cientista explicitou por escrito com argumentos da sua pesquisa que certos aspectos do processo da emoção e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade (Damásio, 1995).

Por sua vez, Maia (2012) chega a contestar a hipótese Damásio de que as decisões humanas são auxiliadas por marcadores somáticos, que são modificações do estado do corpo que correspondem a reações emocionais (o coração que bate mais depressa, as mãos que transpiram etc.), onde a emoção é crucial para a racionalidade. Num artigo bastante influente e crucial para estabelecer a hipótese dos marcadores somáticos os professores da Universidade do Iowa tentaram demonstrar essa hipótese através de um jogo de cartas.

Enquanto jogavam o jogo, os participantes estavam ligados a uma máquina que media a condutância da sua pele, que é uma medida da transpiração da pele, que está associada à reactividade emocional. Concluíram que os participantes normais tomavam as decisões acertadas antes de terem conhecimento que pudesse justificar essas decisões. As condutâncias da pele refletiam reações emocionais relativas aos diferentes baralhos que guiavam as decisões dos participantes, mesmo na ausência de conhecimento consciente acerca de quais eram os bons e os maus baralhos e porque é que eles eram bons ou maus. Assim, parecia que as emoções eram mais inteligentes (ou pelo menos aprendiam mais rapidamente) do que a razão. Diz que essa experiência sofre de um problema metodológico grave. Sabe-se de inúmeras experiências em psicologia que perguntas como aquelas que foram feitas aos participantes nessa experiência são demasiado vagas e que muitas vezes os participantes têm informação que não transmitem em resposta a esse tipo de pergunta (porque se esquecem de falar disso, porque não têm a certeza de que aquilo que pensam está correto ou é o que o experimentador quer ouvir ou por várias outras razões). Assim, era possível que os participantes na experiência tivessem informação consciente suficiente para guiar o seu comportamento e que o problema fosse que as perguntas não eram suficientemente específicas para buscar essa informação. O que descobriu-se foi que, de fato, quando se faz um questionário mais aprofundado, os participantes têm uma enorme riqueza de informação consciente acerca do jogo, que é mais do que suficiente para explicar as suas decisões. Assim, torna-se supérfluo postular que os marcadores somáticos influenciam as decisões. Provavelmente, as alterações na condutância da pele dos participantes refletem apenas reações emocionais à própria informação consciente. Como é óbvio, informação consciente muitas vezes dá azo a reações emocionais e respectivas modificações no estado do corpo (por exemplo, alguém que saiba que vai saltar de pára-quedas pela primeira vez pode ter o seu coração a bater mais depressa, as mãos a transpirarem etc). Uma revisão aprofundada dos resultados experimentais recentes de vários laboratórios sugere interpretações diferentes para todas essas linhas de evidência que supostamente apoiam a hipótese dos marcadores somáticos. Consideração os seus resultados, bem como resultados recentes relatados na literatura científica, não há nenhuma prova empírica a favor da hipótese dos marcadores somáticos.

Turnbull (2004) estudou a influência da emoção no aprendizado organizacional. Identificou quatro aspectos: emoção como uma resposta aprendida, emoção como um significado, emoção como um componente afetivo e emoção como um conjunto de regras. Concluiu que o estudo da emoção nesses quatro domínios pode enriquecer o rendimento

escolar e o entendimento das práticas de aprendizado e emoções organizacionais. Algumas dessas emoções (medo de falhar, humilhação, arrogância, conforto) agem como controles dos membros do grupo de trabalho na conquista das metas de produtividade da empresa. Outras, como raiva, frustração, dor e monotonia são contraprodutivas, mas contribuem igualmente para o aprendizado sobre os sentimentos, comportamento, emoções aceitáveis, princípios de controle do poder, identidade e significado. Ambos grupos de emoções são igualmente importantes para se tornar competente nesses novos aprendizados que envolvem um conjunto em rede e de práticas. Isso contribui para o aprendizado dos seus membros, identidade coletiva e desenvolvimento entre os atores e cria uma linguagem comum. A emoção influencia não somente o entendimento das atividades em que está engajado, mas também as práticas que adota, as metas a serem alcançadas e a identidade que dá sentido ao seu trabalho. A emoção afeta a relação de poder na organização e conseqüentemente o elemento social de aprendizado é necessário para informar a maneira de uma intervenção efetiva da organização.

As mudanças organizacionais estão cada vez mais comuns no trabalho contemporâneo, em eventos como fusões, aquisições, novas equipes de gestão, grandes reorganizações ou reestruturações, downsizing, demissões e novas iniciativas estratégicas e seus potenciais impactos são significativos. No lado positivo, a mudança pode fornecer uma riqueza de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, mas, no lado negativo, pode haver custos significativos de ter que negociar novos relacionamentos, habilidades e padrões de atividade. Da relação entre emoções negativas e mudança da administração pública há três linhas de pesquisa. Primeira, focada em diferentes e várias experiências emocionais na mudança, onde os estudos estão focados na reação negativa específica na mudança da administração pública, tais como sentimentos de insegurança no emprego, a síndrome de sobrevivente ou sentimentos de injustiça. Segunda, o foco em experiências cotidianas em múltiplas mudanças em curso, dentro do contexto de uma transformação específica, suas causas e conseqüências, mudança menor escala, como um fenômeno discreto, com um claro início e final. Terceira, a que discute componentes afetivos e processos emocionais indiretamente através da resistência ou injustiça no trabalho, raiva e frustração que não se constituem emoções como tal. Em resumo, ao invés de considerar as emoções negativas como uma expressão de resistência à mudança, as experiências negativas são vistas como uma conseqüência de determinados acontecimentos anteriores: estatus e futuro, onde os funcionários sentem que não podem trabalhar de forma profissional e eficaz; condições de trabalho, onde experimentam uma ameaça à sua situação pessoal e no futuro do trabalho; e tratamento da administração pública, onde sentem falta de equidade, apoio e valorização da

organização. Como consequência, resulta na confiança do empregado na organização ou na sua saída dela. As emoções negativas corroem a confiança na gestão e diminuem os ganhos, não apenas de imediato, mas também ao longo do tempo. A emoção é, também, influenciada por diferenças individuais, como a predisposição mental. Distintas emoções (raiva ou medo) são vistas como tendo significados, causas e consequências diferentes, sendo aconselhável diferenciá-las na identificação de qualquer modelo explicativo (Kiefer, 2005).

Além disso, existe interação entre gênero do líder e emoção. Os líderes do sexo masculino são menos efetivos em expressar tristeza, enquanto os líderes do sexo feminino receberam classificações inferiores ao expressar tristeza ou raiva. As líderes femininas são menos eficazes ao expressarem tanto raiva ou tristeza, em relação a nenhuma emoção. No entanto, os homens tiveram a mesma eficácia ao expressar a raiva ou nenhuma emoção e menor quando expressando tristeza. Ou seja, mulheres líderes são menos eficazes quando com raiva ou tristeza, ao passo que homens são menos eficazes quando com tristeza, porém os homens têm a mesma eficácia quando com raiva, ambos em comparação quando sem emoção. O comportamento do líder influencia a relação com seus seguidores. Os líderes que usam a emoção adequada para comunicar ou que demonstram um melhor conhecimento de suas próprias emoções e as dos outros motivam seus seguidores. Emoções expressas pelos líderes podem variar de positivo para negativo. Líderes muitas vezes expressam emoções positivas, como o entusiasmo e satisfação para motivar seguidores. A emoção positiva pode ter consequências na inspiração e motivação. A emoção negativa, tristeza (passiva negativa) e raiva (ativa negativa), pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor, assim como a percepção e credibilidade do líder. Por outro lado, também é concebível que emoções negativas podem ter consequências positivas, por exemplo, uma exibição de raiva de fora do grupo pode aumentar a coesão interna e vontade de competir do grupo para com o estranho. Quando os seguidores observam a emoção do líder, eles podem ser emocionalmente influenciados por três maneiras: através de processos cognitivos conscientes, respostas emocionais condicionadas ou incondicionadas e mimetismo/feedback. O tom emocional do líder tem efeito nos seus seguidores e na percepção desses sobre a eficácia do líder. Expressão de tristeza parece reduzir o estímulo, o que influencia o desempenho, satisfação, compromisso e outros resultados organizacionais. Atitudes pré-existentes dos seguidores para com os líderes, tais como percepções de integridade, confiança ou credibilidade, podem ampliar os efeitos da emoção, devido a maiores níveis de empatia com o líder. A confiança no líder aumenta quando os seguidores sentem que o líder se preocupa com eles e é útil para eles. Além disso, os seguidores podem ter mais empatia com um líder que se identifica com eles, é semelhante

a eles (isto é, parte de um grupo) ou se existe amizade. As emoções do líder, especialmente no aumento ou redução da motivação, impacta no desempenho da organização (Lewis, 2000).

Cabe trazer a abordagem de Cunha *et al* (2003) sobre liderança e gestão. Muitos autores tratam sinonimamente liderança e gestão, pois ambas são relevantes para a eficácia, sobrevivência e eficácia das organizações. Porém, também é presumível que a liderança seja especialmente pertinente para situações mais turbulentas e a gestão para situações de maior estabilidade. Enquanto gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidade, comandar, liderar consiste em exercer influência, guiar e orientar. Liderar é uma influência de relacionamento (líderes e seguidores), ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade (gestores e subordinados). Gestão lida com a complexidade e liderança com as mudanças.

A emoção ainda apresenta os seguintes desafios a serem melhor estudados no comportamento da administração pública: (1) definições inconsistentes, uma vez que a literatura sobre emoção muitas vezes não incluem distinções básicas entre a emoção, cognição, afeto e humor. As definições de emoção derivam de avaliações cognitivas e de fenômenos neurobiológicos, fisiológicas, evolutivos e biológicos. Independentemente de qual dessas perspectivas se adote, a questão central ainda é a definição de emoção de acordo com as teorias estabelecidas. Em comportamento da administração pública, a emoção é definida como uma resposta mental/cognitiva para um evento ou entidade. A experiência emocional é caracterizada por motivacional, fisiológica, psicológica, cognitiva e componentes comportamentais e alguns deles podem ser mais relevantes para as ciências organizacionais (cognitivo, motivacional, comportamental) do que outros; (2) agregação de emoções discretas em dimensões afetivas. As conseqüências motivacionais e comportamentais são bastante diferentes. Por exemplo, a raiva surge a partir de um insulto ou delito de outro indivíduo. A motivação para corrigi-la aumenta o estímulo fisiológico e a disposição para agir. Por exemplo, um empregado pode se sentir desprezado depois que o superior repreende pelo seu mau desempenho e a motivação com raiva sentida, neste caso, poderia ser a de garantir que o evento não ocorra novamente. O medo é outra emoção negativa que surge em resposta a um evento desfavorável. Medo difere da raiva, pois leva as pessoas a evitar ao invés de motivar. Por exemplo, um empregado pode temer trabalhando em um projeto no qual vê o potencial de falha por causa do limitado conhecimento e habilidade. Ao invés de se aproximar, o funcionário pode adiar o enfrentar da tarefa; (3) agregação ao longo do tempo. As emoções variam ao longo do tempo em cada pessoa. É fenômeno intra-individual e há pouca teoria e a dificuldade na obtenção de dados no nível de cada indivíduo nas ocasiões; e (4) falha em

reconhecer o papel do contexto. Há escassez (menos de 10%) de pesquisas com foco em emoções em ambientes de campo. A grande maioria está baseada em estudos de laboratório ou de revisão. Não que somente esses tenham valor, mas o contexto, bem como as diferenças individuais, onde as emoções podem ocorrer, em grande parte podem explicar os comportamentos. Assim, têm-se sugestões sobre estudos futuros sobre a emoção: o efeito das emoções sobre o desempenho no trabalho em ambientes de campo; o efeito das emoções morais (por exemplo, vergonha, culpa) sobre o comportamento ético e a tomada de decisão; o nexos de emoções e de confiança. Como a confiança dos seguidores em seus líderes poderia ser afetada pela forma como eles se sentem em relação ao seu líder, especialmente após se irritar com o líder; emoção na mudança da administração pública. Qual é o efeito do medo? Como é que culpa do empregado impacta na organização, tais como volume de negócios, o absentismo e demais comportamentos (Gooty *et al*, 2009).

Há que se abordar o comportamento dos funcionários pró-ativos em relação a seus supervisores. O resultado indica que a competência emocional está associada positivamente com comportamentos pró-ativos e comportamentos pró-ativos estão associados positivamente com ambos, eficácia de tarefas e integração social, o que é mais verdadeiro em seguidores com maior grau de autonomia. A competência emocional se refere a um conjunto de habilidades para perceber os próprios sentimentos e as emoções dos outros, para regulá-las e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações. É relevante para prever o desempenho do trabalho dos funcionários, uma vez que as organizações exigem interações interpessoais para atingir metas, e porque a maioria dos empregos exige a capacidade de gerir as emoções. Embora a pesquisa estabeleça relação entre competência emocional e desempenho, não é suficiente para levar a um maior desempenho, a menos que afete a forma como as pessoas agem no ambiente de trabalho. Presume-se que funcionários com alta competência emocional usem seus comportamentos de forma a obter mais informações ou melhores decisões, resultando em melhor integração com os colegas e melhor desempenho no trabalho. Os funcionários com maior competência emocional são mais propensos a buscar feedback e desenvolver relacionamento com seus supervisores, que por sua vez se traduzem em mais eficácia da tarefa e integração social (Kim *et al*, 2009).

O conceito de habilidades mentais propõe que a inteligência emocional representa a interseção da capacidade mental geral e emoções. Dito de outra forma, a inteligência emocional indica que as capacidades cognitivas e processos são informados por emoções e que as emoções são cognitivamente gerenciadas. O modelo de habilidades mentais possui quatro dimensões de inteligência emocional: emoções percebidas, ou a capacidade de

identificar emoções em si e nos outros; pensamento facilitador, ou a capacidade de utilizar as informações que explicam emoções sentidas, a fim de priorizar e direcionar o pensamento; compreender as emoções, ou a capacidade compreender as relações entre emoções, e como as emoções transitam de um estado para outro; e gerenciar as emoções, ou a capacidade de gerir as emoções em si mesmo e de outros. Os efeitos da inteligência emocional no desempenho são de natureza mais indireta do que direta. As pessoas devem não só ter inteligência emocional, mas também devem ser motivados a usá-la. Inteligência emocional e motivação não são meios alternativos para ganhos de desempenho e sim atuam conjuntamente. Aumentar a motivação sem capacidade emocional pode, em certos casos, diminuir o desempenho. Colocar um empregado com baixa inteligência emocional em um ambiente de trabalho altamente motivador pode provocar comportamentos indesejáveis, incluindo a manipulação, agressão, saída como forma de lidar com o estresse e o aumento da ansiedade (Rode *et al*, 2007).

Inteligência emocional não-cognitiva poderia contribuir para uma compreensão mais holística da influência interpessoal e liderança. Entretanto, questões significativas de definição, independência psicométrica e medição ainda não estão totalmente resolvidas. Há possibilidade de relações entre a inteligência emocional, liderança transformacional e resultados individuais e organizacionais. De todas as questões do comportamento da administração pública, poucas têm sido objeto de tantas considerações e estudos como a liderança e a influência social, por profissionais, acadêmicos e comentaristas sociais ao longo da história. Em meados do século 20, a noção de que qualidades inatas de personalidade e forma de comportamento continuou a ser bem aceita e apoiada. Apesar disso, havia um desejo para descrições mais completas da complexidade de liderança, para uma teoria menos determinista e para a explicação de um fator 'X' de liderança que combina melhor com uma experiência do mundo, embora ainda temporária e insatisfatória como explicação. No início de 1970, com o surgimento da relação entre liderança carismática e transformacional com resultados desejados através de uma grande variedade de configurações e culturas, tem sido particularmente bem estabelecida na literatura acadêmica e dá conta não apenas da operação de liderança, mas também dos fatores 'X', até então indescritíveis. Teorias de liderança transformacional e carismática dominaram por quase duas décadas. O entendimento da liderança transformacional tem sido pesquisada com foco na interação líder-seguidor. Abraçando novas e melhores maneiras de considerar a capacidade de liderança, uma possibilidade é olhar para a liderança não apenas como interação, mas mais holisticamente, como uma função das capacidades possuídas e implantadas pelo líder individual. Se o

entendimento de liderança concentrar-se não apenas no que os líderes fazem, mas nas capacidades que o indivíduo deve ter para executar com eficácia um papel de liderança, talvez a compreensão de líder, seleção, desenvolvimento podem ser melhoradas. É possível que a inteligência emocional possa ser o novo fator 'X', de forma a compreender a influência social e liderança. Com esse sentido, podem ocorrer três possibilidades distintas: inteligência emocional pode ser um antecedente da liderança transformacional; inteligência emocional pode moderar a relação entre liderança transformacional e diversos resultados individuais, grupais e organizacionais, provavelmente essa suficientemente forte para atrair a atenção de uma nova próxima fase da pesquisa; inteligência emocional pode ser independente da liderança transformacional. Quanto à definição, há três abordagens para inteligência emocional: como um traço, com a noção de que a inteligência emocional é uma qualidade inata que permite o bem-estar emocional pessoal; como uma competência adquirida, que fundamenta uma liderança eficaz e performance; como uma capacidade intelectual, a capacidade da razão com emoção para perceber a emoção, para integrá-la em pensamento, para entendê-la e administrá-la. Das três, a abordagem inicial, como característica de um grande homem provou insatisfatória. Ambas as demais parecem mais promissoras e ocasionalmente complementares, mas a abordagem como capacidade intelectual é mais convincente (Brown e Moshavi, 2005).

Entretanto, o tema inteligência emocional, entendida como habilidades referentes ao reconhecimento e à regulação da emoção em si mesmo e nos outros, tem sido controverso. A controvérsia existe não só entre pesquisadores, com pontos de vistas diferentes sobre a natureza e alguns modelos da inteligência emocional, e seus críticos. Alegações exageradas da importância da inteligência emocional no desempenho do trabalho, liderança e outras áreas da vida da administração pública têm sido o combustível para ajudar seus adversários (Spector, 2005).

Nesse sentido, como sugestão para pesquisas é escolher as variáveis dependentes da inteligência emocional com mais cuidado. Não é que a inteligência emocional vai passar a ser um melhor indicador para certas variáveis dependentes do que o indicador personalidade. Em muitos casos de relações não-significativas entre inteligência emocional (e também para o indicador personalidade) é porque a variável dependente escolhida foi inadequada. Pode-se forçar conexões lógicas, como a emergência do líder. Candidatos empáticos vão angariar mais votos do que os insensíveis. Ambos os indicadores inteligência emocional e personalidade devem mostrar conexões para a emergência. Na área de desempenho do trabalhador, conceitos como satisfação, afeto e disposição podem ser úteis para investigar. Essa é uma área

emergente de pesquisa para a os testes de personalidade e não há nenhuma razão para que a inteligência emocional não deva também participar. Pode ser interessante examinar como a inteligência emocional se relaciona a medidas de cidadania da administração pública, comportamento contextual e da equipe, saúde mental ou extensão das redes sociais. Incluir na pesquisa tanto medidas de atributos de personalidade e medidas de inteligência emocional para que possam ser examinados em sobreposição e redundância (Landy, 2005).

Parece claro o papel da emoção como fator de importância na condução empresarial. Emoção faz lembrar a arte, que tem na criatividade, empatia e intuição seus instrumentos de ação. Criatividade para fazer o novo ou o velho de maneira diferente. Empatia para se colocar no lugar do outro, entendendo suas manifestações. Intuição para prever acontecimentos futuros e aproveitar na conquista de seus objetivos.

## **2.4 Metodologia**

O método, alimentado de estratégia, iniciativa, invenção e arte, estabelece uma relação com a teoria capaz de propiciar a ambos regenerarem-se mutuamente pela organização de dados e informações. O acesso ao conhecimento por meio da ciência tem na pesquisa uma atividade objetiva e subjetiva, discutível, carregada de reflexões, contradições e sistematizações. A ciência é um organismo vivo, impregnada da condição humana, que apresenta dúvidas, hesitações, reflexões e apuramento (Vergara, 2006).

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois a emoção na gestão nas organizações ainda é área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado, ainda mais quanto se direciona o estudo para o setor da administração pública. Também é descritiva, pois expõe as características de determinada população, no caso, as instituições públicas escolhidas, seja, na classificação do direito administrativo brasileiro, enquadram-se como órgão, empresa pública, empresa mista e etc. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que pretende descrever, embora sirva de base para tal explicação futura, em outros trabalhos que venha a estimular. Trata-se de um estudo de caso, do tipo *multiple case study*, pois utiliza as seguintes categorias de organizações: tipo de poder executivo, legislativo, judiciário e ente federal, distrital, estadual e municipal.

De início, é utilizada pesquisa bibliográfica, apresentada nos Capítulos 1 e 2, onde se busca a doutrina sobre o Estado, no que se refere a sua manifestação na administração pública, desde a história, tipologias, reforma e pontos nevrálgicos da administração pública, seguida pela abertura que essa doutrina proporciona ao engajamento da emoção junto à

mesma. Essa é complementada com pesquisa quantitativa (estatística descritiva), mediante inquérito por questionário estruturado auto-administrado, com perguntas fechadas; outra, com análise de conteúdo das sugestões apresentadas na pergunta aberta, final e exclusiva, integrante daquele questionário, com tal análise sob a abordagem quantitativa. O universo ou unidade de contexto constitui-se as respostas da pergunta aberta do questionário; a unidade de análise ou registro é a palavra ou frase do texto; e a unidade de numeração é aritmética. A grade de análise foi mista, pois como fechada, inicialmente, definiu-se as categorias de análise como objeto, conteúdo e prioridade e, posteriormente, aberta por necessidade de melhor e maior divisão, incluindo-se processo, pessoas, resultados e outros. A categoria prioridade foi analisada em separado, isoladamente. As demais categorias, em conjunto. Esses são os instrumentos de coleta de dados.



## CAPÍTULO 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Participantes

Este estudo foi composto por 52 respondentes, sendo 32 (62%) do gênero masculino e 20 (38%) do gênero feminino. A faixa etária dos respondentes foi de 7 (13%) respondentes entre 25 e 29 anos, 10 (19%) respondentes entre 30 a 39 anos, 21 (40%) respondentes entre 40 e 49 anos, 10 (19%) respondentes entre 50 e 59 anos, 3 (6%) respondentes entre 60 e 69 anos e 1(2%) não informou a idade.

Com relação ao tipo de poder ao qual estavam vinculados, 45 (86%) dos respondentes eram do poder executivo, 4 (8%) do poder judiciário e 3 (6%) do poder legislativo. A entidade predominante foi do âmbito federal, com 44 (85%) dos respondentes. Seguido do distrital com 4 (8%) dos respondentes. Após veio o estadual com 3 (6%) dos respondentes e finalizando o municipal com 1 (2%) dos respondentes.

### 3.2 Resultados

#### 3.2.1 Estatística descritiva

Notou-se que dos 52 respondentes, 23 (44%) respondentes elaboram e executam algum tipo de planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.1). Enquanto que, 21 (40%) respondentes executam e não participam da elaboração de nenhum tipo de planejamento, 4 (8%) respondentes elaboram e não executam planejamentos e 4 (8%) informaram outros tipos de participação sem especificar como seria esta participação.

**Quadro 3.1** - Resposta à pergunta "De que maneira você participa de algum tipo de planejamento adotado em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Tipo de Participação	Respondentes	%
Elabora e Executa	23	44%
Executa	21	40%
Elabora	4	8%
Outras	4	8%
Total	52	100%

Percebeu-se que 65% dos respondentes (38% responderam “certamente acredito” e 27% responderam “possivelmente acredito”) acreditam de alguma forma que o planejamento adotado foi um instrumento efetivo de estratégia, que ajudou a atingir os objetivos da

instituição a qual estavam vinculados (Quadro 3.2). Porém, 21% dos respondentes não souberam posicionar-se e 14% apresentaram algum tipo de descrença em relação a esse fato.

Quadro 3.2 - Resposta à pergunta "Você acredita que o planejamento adotado seja um instrumento efetivo de estratégia, que ajuda a atingir os objetivos de sua instituição?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Certamente acredito	20	38%
Possivelmente acredito	14	27%
Não sei	11	21%
Possivelmente não acredito	5	10%
Certamente não acredito	2	4%
Total	52	100%

Destacaram-se 79% dos respondentes (35% responderam “altíssima importância” e 44% responderam “alta importância”) que informaram achar importante o uso da razão no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da razão (entenda razão como o uso da racionalidade) no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssima Importância	18	35%
Alta Importância	23	44%
Média Importância	9	17%
Baixa Importância	0	0%
Baixíssima Importância	1	2%
Nenhuma Importância	1	2%
Total	52	100%

Observou-se que na percepção de 48% dos respondentes, o uso da razão no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública foi de grau médio (Quadro 3.4). Sobressaíram-se também os 41% dos respondentes que atribuíram algum uso (8% como “Altíssimo Uso” e 33% como “Alto Uso”).

Quadro 3.4 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da razão no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssimo Uso	4	8%
Alto Uso	17	33%
Médio Uso	25	48%
Baixo Uso	4	8%
Baixíssimo Uso	1	2%
Nenhum Uso	1	2%
Total	52	100%

Notou-se que 81% dos respondentes (35% responderam “altíssima importância” e 46% responderam “alta importância”) informaram achar importante o uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.5).

Quadro 3.5 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssima Importância	18	35%
Alta Importância	24	46%
Média Importância	6	12%
Baixa Importância	2	4%
Baixíssima Importância	1	2%
Nenhuma Importância	1	2%
Total	52	100%

Percebeu-se que para 50% dos respondentes, o uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública foi de grau médio (Quadro 3.6). Destacou-se também os respondentes que atribuíram alto grau de uso (29% dos respondentes) que somados aos de altíssimo uso representam (6% dos respondentes) 35% que atribuem algum uso.

Quadro 3.6 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssimo Uso	3	6%
Alto Uso	15	29%
Médio Uso	26	50%
Baixo Uso	6	12%
Baixíssimo Uso	1	2%
Nenhum Uso	1	2%
Total	52	100%

Observou-se que 31% dos respondentes (2% responderam “altíssima importância” e 29% responderam “alta importância”) acreditam de alguma forma na importância do uso da emoção no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.7). Porém, 40% dos respondentes informaram “média importância” e 29% apresentaram algum tipo de descrença em relação a este fato.

Quadro 3.7 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da emoção (entenda emoção como o uso da sensação) no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssima Importância	1	2%
Alta Importância	15	29%
Média Importância	21	40%
Baixa Importância	11	21%
Baixíssima Importância	2	4%
Nenhuma Importância	2	4%
Total	52	100%

Notou-se que para 37% dos respondentes, o uso da emoção no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública foi de grau altíssimo/alto (Quadro 3.8). Enquanto que 37% dos respondentes atribuíram médio grau de uso e 27% informaram baixo/baixíssimo grau de uso.

Quadro 3.8 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da emoção no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssimo Uso	3	6%
Alto Uso	16	31%
Médio Uso	19	37%
Baixo Uso	11	21%
Baixíssimo Uso	3	6%
Nenhum Uso	0	0%
Total	52	100%

Percebeu-se que 39% dos respondentes (6% responderam “altíssima importância” e 33% responderam “alta importância”) acreditam de alguma forma na importância do uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.9). Porém, 38% dos respondentes informaram “média importância” e 23% apresentaram algum tipo de descrença em relação a esse fato.

Quadro 3.9 - Resposta à pergunta "Qual o grau de importância que você considera para o uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssima Importância	3	6%
Alta Importância	17	33%
Média Importância	20	38%
Baixa Importância	7	13%
Baixíssima Importância	3	6%
Nenhuma Importância	2	4%
Total	52	100%

Para 37% dos respondentes, o uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública foi de grau altíssimo/alto (Quadro 3.10). Porém, 27% dos respondentes atribuíram médio grau de uso e 37% informaram baixo/baixíssimo grau de uso.

Quadro 3.10 - Resposta à pergunta "Qual o grau de uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
Altíssimo Uso	3	6%
Alto Uso	16	31%
Médio Uso	14	27%
Baixo Uso	15	29%
Baixíssimo Uso	4	8%
Nenhum Uso	0	0%
Total	52	100%

Observou-se que 44% dos respondentes classificaram o grau de conhecimento sobre razão dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública como altíssimo/alto (Quadro 3.11). Para 28% este conhecimento foi médio e para 28% o conhecimento sobre razão foi baixo/baixíssimo. Enquanto que, 20% dos respondentes classificaram o grau de conhecimento sobre emoção desses profissionais como altíssimo/alto. Para 34% este conhecimento é médio e destacaram-se 46% dos respondentes que classificação o grau de conhecimento sobre emoção como baixo/baixíssimo.

Quadro 3.11 - Resposta à pergunta "Qual o grau de conhecimento sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Razão	%	Emoção	%
Altíssimo Conhecimento	2	4%	0	0%
Alto Conhecimento	20	40%	10	20%
Médio Conhecimento	14	28%	17	34%
Baixo Conhecimento	11	22%	14	28%
Baixíssimo Conhecimento	3	6%	9	18%
Nenhum Conhecimento	0	0%	0	0%
Total	50	100%	50	100%

Na categoria grau de participação em treinamento, notou-se que para a maioria dos respondentes o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção dos profissionais que elaboram o planejamento foi classificado como baixo/baixíssimo/nenhum (Quadro 3.12). Visto que, 53% dos respondentes informaram que o grau de participação em treinamento sobre razão foi baixo/baixíssimo/nenhum. O grau de participação em treinamento sobre emoção foi classificado como baixo/baixíssimo/nenhum para 71% dos respondentes.

Quadro 3.12 - Resposta à pergunta "Qual o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Razão	%	Emoção	%
Altíssima Participação	1	2%	0	0%
Alta Participação	9	18%	5	10%
Média Participação	13	27%	9	18%
Baixa Participação	8	16%	12	24%
Baixíssima Participação	9	18%	11	22%
Nenhuma Participação	9	18%	12	24%
Total	49	100%	49	100%

Notou-se que 31% dos respondentes classificaram o grau de conhecimento sobre razão dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública como altíssimo/alto (Quadro 3.13). Para 25% esse conhecimento foi médio e para 43% o conhecimento sobre razão foi baixo/baixíssimo/nenhum. Enquanto que, 14% dos respondentes classificaram o grau de conhecimento sobre emoção desses profissionais como altíssimo/alto. Para 29% esse conhecimento é médio e sobressaíram-se 57% dos respondentes que classificaram o grau de conhecimento sobre emoção como baixo/baixíssimo/nenhum.

Quadro 3.13 - Resposta à pergunta "Qual o grau de conhecimento sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Razão	%	Emoção	%
Altíssimo Conhecimento	2	4%	2	4%
Alto Conhecimento	14	27%	5	10%
Médio Conhecimento	13	25%	15	29%
Baixo Conhecimento	9	18%	9	18%
Baixíssimo Conhecimento	8	16%	14	27%
Nenhum Conhecimento	5	10%	6	12%
Total	51	100%	51	100%

De forma geral o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção dos profissionais que executam o planejamento foi classificado como baixo/baixíssimo/nenhum (Quadro 3.14). Visto que, 63% dos respondentes informaram que o grau de participação em treinamento sobre razão foi pouco/pouquíssimo/nenhum. O grau de participação em treinamento sobre emoção foi classificado como baixo/baixíssimo/nenhum para 80% dos respondentes.

Quadro 3.14 - Resposta à pergunta "Qual o grau de participação em treinamento sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Razão	%	Emoção	%
Altíssima Participação	0	0%	0	0%
Alta Participação	6	12%	2	4%
Média Participação	13	25%	8	16%
Baixa Participação	9	18%	13	25%
Baixíssima Participação	7	14%	11	22%
Nenhuma Participação	16	31%	17	33%
Total	51	100%	51	100%

Nas decisões de 42% dos respondentes, a proporção de 80% de razão e 20% de emoção foram as mais citadas na participação da razão e da emoção quando no seu papel de ator que elabora e/ou executa o planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.15).

Quadro 3.15 - Resposta à pergunta "Nas suas decisões, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando no seu papel de ator que elabora e/ou executa o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
100% Razão / 0% Emoção	3	6%
90% Razão / 10% Emoção	2	4%
80% Razão / 20% Emoção	21	42%
70% Razão / 30% Emoção	10	20%
60% Razão / 40% Emoção	8	16%
50% Razão / 50% Emoção	2	4%
40% Razão / 60% Emoção	2	4%
30% Razão / 70% Emoção	1	2%
20% Razão / 80% Emoção	1	2%
Total	50	100%

Na percepção de 20% dos respondentes, as decisões dos demais atores, estão na proporção de 60% de razão e 40% de emoção na participação da razão e da emoção quando em seus papéis de atores que elaboram e/ou executam o planejamento em sua instituição pública (Quadro 3.16).

Quadro 3.16 - Resposta à pergunta "Nas decisões dos demais atores, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando em seus papéis de atores que elaboram e/ou executam o planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Respostas	Respondentes	%
100% Razão / 0% Emoção	4	8%
90% Razão / 10% Emoção	5	10%
80% Razão / 20% Emoção	6	12%
70% Razão / 30% Emoção	7	14%
60% Razão / 40% Emoção	10	20%
50% Razão / 50% Emoção	5	10%
40% Razão / 60% Emoção	6	12%
30% Razão / 70% Emoção	4	8%
20% Razão / 80% Emoção	3	6%
Total	50	100%

Com relação aos fatores com maior grau de presença no processo de planejamento das instituições (Quadro 3.17), observou-se que destacaram-se a complexidade (dentro os fatores emocionais) e fatores financeiro e de método (fatores racionais). Esses fatores foram apontados como de alta presença para mais de 50% dos respondentes. Os fatores emocionais com menor presença foram: instinto, impulso, alegria, sentimento, intuição, medo, humor, tristeza e raiva. Os fatores racionais com menor presença foram ciência e prescrição. Esses fatores foram apontados como de alta presença para menos de 20% dos respondentes.

Quadro 3.17 - Resposta à pergunta "Qual o grau da presença dos seguintes fatores no processo de planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Fatores	Alta	Média	Baixa	Nenhuma	Fatores	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
<b>Emocionais</b>					<b>Racionais</b>				
Complexidade	54%	30%	16%	0%	Financeiro	52%	42%	6%	0%
Desejo	42%	24%	30%	4%	Método	50%	36%	14%	0%
Qualidade	36%	42%	22%	0%	Experiência	45%	37%	18%	0%
Otimismo	34%	38%	24%	4%	Programação	44%	30%	24%	2%
Risco	33%	41%	24%	2%	Matemática	44%	24%	32%	0%
Motivação	32%	34%	30%	4%	Racionalismo	42%	32%	26%	0%
Criatividade	32%	22%	44%	2%	Quantidade	40%	42%	18%	0%
Contínuo	30%	32%	36%	2%	Ordem	38%	42%	18%	2%
Ambiguidade	28%	42%	28%	2%	Cartesiano	38%	44%	19%	0%
Empatia	24%	33%	41%	2%	Sistemático	37%	37%	27%	0%
Percepção	24%	44%	30%	2%	Lógica	36%	42%	22%	0%
Flexibilidade	22%	44%	34%	0%	Consciente	36%	40%	24%	0%
Instinto	18%	20%	49%	12%	Previsibilidade	36%	34%	26%	4%
Impulso	16%	27%	47%	10%	Modelo	35%	47%	18%	0%
Alegria	14%	33%	43%	10%	Analítico	34%	50%	14%	2%
Sentimento	14%	32%	48%	6%	Estabilidade	30%	38%	32%	0%
Intuição	14%	28%	48%	10%	Certeza	30%	36%	34%	0%
Medo	10%	22%	57%	10%	Tecnologia	28%	42%	28%	2%
Humor	10%	36%	44%	10%	Linearidade	22%	37%	39%	2%
Tristeza	8%	20%	52%	20%	Ciência	20%	37%	41%	2%
Raiva	6%	16%	54%	24%	Prescrição	16%	55%	24%	4%

Com relação aos fatores que deveriam ser incluídos em futuros treinamentos (Quadro 3.18), os fatores emocionais que foram mais solicitados foram: qualidade, motivação, criatividade, contínuo, percepção, otimismo, flexibilidade e empatia. Os fatores racionais que foram mais solicitados foram: consciente, tecnologia, ordem, método, experiência, programação, ciência, financeiro, lógica, certeza, analítico, estabilidade, matemática e racionalismo.

Quadro 3.18 - Resposta à pergunta "Dos seguintes fatores, em que grau você sugere que sejam incluídos para estarem presentes nos futuros treinamentos sobre planejamento em sua instituição pública?" – julho a setembro 2012

Fatores	Alta	Média	Baixa	Nenhuma	Fatores	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
<b>Emocionais</b>					<b>Racionais</b>				
Qualidade	90%	8%	2%	0%	Consciente	84%	10%	6%	0%
Motivação	90%	6%	4%	0%	Tecnologia	84%	12%	4%	0%
Criatividade	86%	10%	4%	0%	Ordem	82%	16%	2%	0%
Contínuo	82%	8%	10%	0%	Método	82%	12%	6%	0%
Percepção	76%	16%	6%	2%	Experiência	80%	16%	4%	0%
Otimismo	70%	24%	6%	0%	Programação	80%	14%	6%	0%
Flexibilidade	70%	24%	4%	2%	Ciência	80%	14%	6%	0%
Empatia	68%	22%	6%	4%	Financeiro	76%	20%	4%	0%
Desejo	60%	20%	18%	2%	Lógica	75%	17%	6%	2%
Alegria	56%	22%	14%	8%	Certeza	72%	16%	12%	0%
Humor	54%	26%	14%	6%	Analítico	70%	18%	12%	0%
Complexidade	54%	20%	24%	2%	Estabilidade	66%	28%	2%	4%
Intuição	36%	38%	22%	4%	Matemática	66%	20%	14%	0%
Sentimento	34%	40%	24%	2%	Racionalismo	66%	12%	16%	6%
Risco	30%	26%	36%	8%	Sistemático	58%	30%	8%	4%
Instinto	26%	32%	36%	6%	Previsibilidade	58%	28%	10%	4%
Ambiguidade	22%	12%	33%	33%	Modelo	56%	30%	14%	0%
Impulso	16%	36%	40%	8%	Quantidade	51%	29%	18%	2%
Raiva	12%	6%	46%	36%	Linearidade	41%	47%	12%	0%
Medo	10%	24%	45%	20%	Prescrição	41%	35%	20%	4%
Tristeza	10%	10%	31%	49%	Cartesiano	35%	38%	19%	8%

Após agrupamento dos fatores (Quadro 3.19) nas subcategorias pessoais e organizacionais, destacaram-se os fatores: desejo (categoria emocional/pessoal), o fator complexidade (categoria emocional/organizacional), os fatores experiência e racionalismo (categoria racional/pessoal) e os fatores financeiro e método (categoria racional/organizacional).

Quadro 3.19 - Resposta à pergunta "Qual o grau da presença dos seguintes fatores no processo de planejamento em sua instituição pública?" categorizada em fatores pessoais e organizacionais – julho a setembro 2012

Fatores	Alta	Média	Pouca	Nenhuma	Fatores	Alta	Média	Pouca	Nenhuma
<b>Emocionais/Pessoais</b>					<b>Racionais/Pessoais</b>				
Desejo	42%	24%	30%	4%	Experiência	45%	37%	18%	0%
Otimismo	34%	38%	24%	4%	Racionalismo	42%	32%	26%	0%
Criatividade	32%	22%	44%	2%	Sistemático	37%	37%	27%	0%
Motivação	32%	34%	30%	4%	Consciente	36%	40%	24%	0%
Empatia	24%	33%	41%	2%	Analítico	34%	50%	14%	2%
Percepção	24%	44%	30%	2%	<b>Racionais/Organizacionais</b>				
Flexibilidade	22%	44%	34%	0%	Financeiro	52%	42%	6%	0%
Instinto	18%	20%	49%	12%	Método	50%	36%	14%	0%
Impulso	16%	27%	47%	10%	Matemática	44%	24%	32%	0%
Alegria	14%	33%	43%	10%	Programação	44%	30%	24%	2%
Intuição	14%	28%	48%	10%	Quantidade	40%	42%	18%	0%
Sentimento	14%	32%	48%	6%	Ordem	38%	42%	18%	2%
Medo	10%	22%	57%	10%	Cartesiano	38%	44%	19%	0%
Humor	10%	36%	44%	10%	Lógica	36%	42%	22%	0%
Tristeza	8%	20%	52%	20%	Previsibilidade	36%	34%	26%	4%
Raiva	6%	16%	54%	24%	Modelo	35%	47%	18%	0%
<b>Emocionais/Organizacionais</b>					Certeza	30%	36%	34%	0%
Complexidade	54%	30%	16%	0%	Estabilidade	30%	38%	32%	0%
Qualidade	36%	42%	22%	0%	Tecnologia	28%	42%	28%	2%
Risco	33%	41%	24%	2%	Linearidade	22%	37%	39%	2%
Contínuo	30%	32%	36%	2%	Ciência	20%	37%	41%	2%
Ambiguidade	28%	42%	28%	2%	Prescrição	16%	55%	24%	4%

Com relação à inclusão de fatores (Quadro 3.20), sobressaíram-se em 1º lugar os seguintes fatores: motivação na categoria emocional/pessoal, o fator qualidade na categoria emocional/organizacional, consciente na categoria racional/pessoal e tecnologia na categoria racional/organizacional.

Quadro 3.20 - Resposta à pergunta "Dos seguintes fatores, em que grau você sugere que sejam incluídos para estarem presentes nos futuros treinamentos sobre planejamento em sua instituição pública?" categorizada em fatores pessoais e organizacionais – julho a setembro 2012

Fatores	Alta	Média	Pouca	Nenhuma	Fatores	Alta	Média	Pouca	Nenhuma
<b>Emocionais/Pessoais</b>					<b>Racionais/Pessoais</b>				
Motivação	90%	6%	4%	0%	Consciente	84%	10%	6%	0%
Criatividade	86%	10%	4%	0%	Experiência	80%	16%	4%	0%
Percepção	76%	16%	6%	2%	Analítico	70%	18%	12%	0%
Otimismo	70%	24%	6%	0%	Racionalismo	66%	12%	16%	6%
Flexibilidade	70%	24%	4%	2%	Sistemático	58%	30%	8%	4%
Empatia	68%	22%	6%	4%	<b>Racionais/Organizacionais</b>				
Desejo	60%	20%	18%	2%	Tecnologia	84%	12%	4%	0%
Alegria	56%	22%	14%	8%	Ordem	82%	16%	2%	0%
Humor	54%	26%	14%	6%	Método	82%	12%	6%	0%
Intuição	36%	38%	22%	4%	Programação	80%	14%	6%	0%
Sentimento	34%	40%	24%	2%	Ciência	80%	14%	6%	0%
Instinto	26%	32%	36%	6%	Financeiro	76%	20%	4%	0%
Impulso	16%	36%	40%	8%	Lógica	75%	17%	6%	2%
Raiva	12%	6%	46%	36%	Certeza	72%	16%	12%	0%
Medo	10%	24%	45%	20%	Matemática	66%	20%	14%	0%
Tristeza	10%	10%	31%	49%	Estabilidade	66%	28%	2%	4%
<b>Emocionais/Organizacionais</b>					Previsibilidade	58%	28%	10%	4%
Qualidade	90%	8%	2%	0%	Modelo	56%	30%	14%	0%
Contínuo	82%	8%	10%	0%	Quantidade	51%	29%	18%	2%
Complexidade	54%	20%	24%	2%	Linearidade	41%	47%	12%	0%
Risco	30%	26%	36%	8%	Prescrição	41%	35%	20%	4%
Ambiguidade	22%	12%	33%	33%	Cartesiano	35%	38%	19%	8%

Ao relacionar-se importância, uso, conhecimento e participação em treinamento da razão no processo de elaboração do planejamento, observou-se que dos 46 respondentes que acham o importante o uso da razão no processo de elaboração, 24(52%) informaram que os funcionários não participaram de treinamentos, enquanto que 22(48%) respondentes informaram que os funcionários participaram de treinamentos (Quadro 3.21).

Quadro 3.21 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da razão na elaboração – julho a setembro 2012

Importância Razão / Elaboração	Uso Razão / Elaboração	Conhecimento Razão / Elaboração	Treinamento		TOTAL
			Participam	Não Participam	
Importante	Usa	Conhece	21	12	33
		Não Conhece	1	8	9
	Não Usa	Conhece	0	0	0
		Não Conhece	0	4	4
Sultotal			22	24	46
Não é Importante	Usa	Conhece	0	0	0
		Não Conhece	0	0	0
	Não Usa	Conhece	1	0	1
		Não Conhece	0	1	1
Sultotal			1	1	2
Total			23	25	48

Notou-se que dos 47 respondentes que acham o importante o uso da razão no processo de execução, 26(55%) informaram que a instituição ao qual estão vinculados usam a razão no processo de execução, informaram também que os funcionários tem conhecimento de razão para execução do planejamento (Quadro 3.22).

Quadro 3.22 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da razão na execução – julho a setembro 2012

Importância Razão / Execução	Uso Razão / Execução	Conhecimento Razão / Execução	Treinamento		TOTAL
			Participam	Não Participam	
Importante	Usa	Conhece	15	11	26
		Não Conhece	2	13	15
	Não Usa	Conhece	0	1	1
		Não Conhece	0	5	5
Sultotal			17	30	47
Não é Importante	Usa	Conhece	2	0	2
		Não Conhece	0	0	0
	Não Usa	Conhece	0	0	0
		Não Conhece	0	2	2
Sultotal			2	2	4
Total			19	32	51

Observou-se que dos 34 respondentes que acham importante o uso da emoção na elaboração do planejamento, 12(35%) informaram que a instituição ao qual estão vinculados usam a emoção no processo de elaboração, informaram também que os funcionários não tem conhecimento de emoção no processo de elaboração do planejamento, nem possuem treinamento voltado para emoção na elaboração (Quadro 3.23).

Quadro 3.23 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da emoção na elaboração – julho a setembro 2012

Importância Emoção / Elaboração	Uso Emoção / Elaboração	Conhecimento Emoção / Elaboração	Treinamento		TOTAL
			Participam	Não Participam	
Importante	Usa	Conhece	7	10	17
		Não Conhece	1	12	13
	Não Usa	Conhece	1	0	1
		Não Conhece	0	3	3
Sultotal			9	25	34
Não é Importante	Usa	Conhece	1	1	2
		Não Conhece	0	0	0
	Não Usa	Conhece	3	2	5
		Não Conhece	1	3	4
Sultotal			5	6	11
Total			14	31	45

Observou-se que dos 39 respondentes que acham importante o uso da emoção na execução do planejamento, 13(33%) informaram que a instituição ao qual estão vinculados usam a emoção no processo de execução, informaram também que os funcionários não tem conhecimento de emoção no processo de execução do planejamento, nem possuem treinamento voltado para emoção na execução (Quadro 3.24).

Quadro 3.24 – Relação entre importância, uso, conhecimento e participação da emoção na execução – julho a setembro 2012

Importância Emoção / Execução	Uso Emoção / Execução	Conhecimento Emoção / Execução	Treinamento		TOTAL
			Participam	Não Participam	
Importante	Usa	Conhece	5	10	15
		Não Conhece	0	13	13
	Não Usa	Conhece	2	1	3
		Não Conhece	1	7	8
Sultotal			8	31	39
Não é Importante	Usa	Conhece	1	0	1
		Não Conhece	0	3	3
	Não Usa	Conhece	1	2	3
		Não Conhece	1	4	5
Sultotal			3	9	12
Total			11	40	51

Ao relacionar os fatores racionais/pessoais com o gênero (Quadro 3.25), destacou-se o fator racionalismo, único fator com destaque para o gênero masculino.

Quadro 3.25 - Grau da presença dos fatores racionais/pessoais por gênero – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Analítico</b>		
Masculino	77%	23%
Feminino	95%	5%
<b>Consciente</b>		
Masculino	70%	30%
Feminino	85%	15%
<b>Experiência</b>		
Masculino	79%	21%
Feminino	85%	15%
<b>Racionalismo</b>		
Masculino	77%	23%
Feminino	70%	30%
<b>Sistemático</b>		
Masculino	70%	30%
Feminino	79%	21%

Nos fatores racionais/organizacionais (Quadro 3.26), sobressaíram-se em relação ao gênero masculino os fatores linearidade e prescrição.

Quadro 3.26 - Grau da presença dos fatores racionais/organizacionais por gênero – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma	Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Financeiro</b>			<b>Previsibilidade</b>		
Masculino	93%	7%	Masculino	63%	37%
Feminino	95%	5%	Feminino	80%	20%
<b>Método</b>			<b>Modelo</b>		
Masculino	77%	23%	Masculino	79%	21%
Feminino	100%	0%	Feminino	85%	15%
<b>Matemática</b>			<b>Certeza</b>		
Masculino	67%	33%	Masculino	57%	43%
Feminino	70%	30%	Feminino	80%	20%
<b>Programação</b>			<b>Estabilidade</b>		
Masculino	63%	37%	Masculino	67%	33%
Feminino	90%	10%	Feminino	70%	30%
<b>Quantidade</b>			<b>Tecnologia</b>		
Masculino	80%	20%	Masculino	60%	40%
Feminino	85%	15%	Feminino	85%	15%
<b>Ordem</b>			<b>Linearidade</b>		
Masculino	77%	23%	Masculino	60%	40%
Feminino	85%	15%	Feminino	58%	42%
<b>Cartesiano</b>			<b>Ciência</b>		
Masculino	77%	23%	Masculino	43%	57%
Feminino	89%	11%	Feminino	79%	21%
<b>Lógica</b>			<b>Prescrição</b>		
Masculino	73%	27%	Masculino	72%	28%
Feminino	85%	15%	Feminino	70%	30%

Nos fatores emocionais/pessoais (Quadro 3.27), sobressaíram-se em relação ao gênero masculino os fatores : desejo, empatia, impulso, sentimento, medo, tristeza e raiva.

Quadro 3.27 - Grau da presença dos fatores emocionais/pessoais por gênero – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma	Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Desejo</b>			<b>Impulso</b>		
Masculino	73%	27%	Masculino	43%	57%
Feminino	55%	45%	Feminino	42%	58%
<b>Otimismo</b>			<b>Alegria</b>		
Masculino	70%	30%	Masculino	41%	59%
Feminino	75%	25%	Feminino	55%	45%
<b>Criatividade</b>			<b>Intuição</b>		
Masculino	50%	50%	Masculino	30%	70%
Feminino	60%	40%	Feminino	60%	40%
<b>Motivação</b>			<b>Sentimento</b>		
Masculino	60%	40%	Masculino	47%	53%
Feminino	75%	25%	Feminino	45%	55%
<b>Empatia</b>			<b>Medo</b>		
Masculino	60%	40%	Masculino	41%	59%
Feminino	53%	47%	Feminino	20%	80%
<b>Percepção</b>			<b>Humor</b>		
Masculino	63%	37%	Masculino	43%	57%
Feminino	75%	25%	Feminino	50%	50%
<b>Flexibilidade</b>			<b>Tristeza</b>		
Masculino	60%	40%	Masculino	37%	63%
Feminino	75%	25%	Feminino	15%	85%
<b>Instinto</b>			<b>Raiva</b>		
Masculino	31%	69%	Masculino	27%	73%
Feminino	50%	50%	Feminino	15%	85%

Nos fatores emocionais/organizacionais (Quadro 3.28), sobressaíram-se em relação ao gênero masculino os fatores: ambigüidade e risco.

Quadro 3.28 - Grau da presença dos fatores emocionais/organizacionais por gênero – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Ambigüidade</b>		
Masculino	77%	23%
Feminino	60%	40%
<b>Complexidade</b>		
Masculino	80%	20%
Feminino	90%	10%
<b>Contínuo</b>		
Masculino	47%	53%
Feminino	85%	15%
<b>Qualidade</b>		
Masculino	70%	30%
Feminino	90%	10%
<b>Risco</b>		
Masculino	86%	14%
Feminino	55%	45%

Ao relacionar os fatores racionais/pessoais com a faixa etária (Quadro 3.29), destacou-se o fator analítico, único fator com destaque para a faixa etária menor de 35 anos.

Quadro 3.29 - Grau da presença dos fatores racionais/pessoais por faixa de idade – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Analítico</b>		
menor 35 anos	87%	13%
acima 36 anos	82%	18%
<b>Consciente</b>		
menor 35 anos	73%	27%
acima 36 anos	79%	21%
<b>Experiência</b>		
menor 35 anos	80%	20%
acima 36 anos	82%	18%
<b>Racionalismo</b>		
menor 35 anos	67%	33%
acima 36 anos	76%	24%
<b>Sistemático</b>		
menor 35 anos	60%	40%
acima 36 anos	79%	21%

Nos fatores racionais/organizacionais (Quadro 3.30), sobressaíram-se em relação a faixa etária menores de 35 anos os fatores: método, quantidade, lógica, previsibilidade, modelo e linearidade.

Quadro 3.30 - Grau da presença dos fatores racionais/organizacionais por faixa de idade – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma	Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Financeiro</b>			<b>Previsibilidade</b>		
menor 35 anos	93%	7%	menor 35 anos	73%	27%
acima 36 anos	94%	6%	acima 36 anos	68%	32%
<b>Método</b>			<b>Modelo</b>		
menor 35 anos	93%	7%	menor 35 anos	87%	13%
acima 36 anos	82%	18%	acima 36 anos	82%	18%
<b>Matemática</b>			<b>Certeza</b>		
menor 35 anos	47%	53%	menor 35 anos	53%	47%
acima 36 anos	76%	24%	acima 36 anos	71%	29%
<b>Programação</b>			<b>Estabilidade</b>		
menor 35 anos	67%	33%	menor 35 anos	60%	40%
acima 36 anos	76%	24%	acima 36 anos	74%	26%
<b>Quantidade</b>			<b>Tecnologia</b>		
menor 35 anos	87%	13%	menor 35 anos	60%	40%
acima 36 anos	79%	21%	acima 36 anos	74%	26%
<b>Ordem</b>			<b>Linearidade</b>		
menor 35 anos	67%	33%	menor 35 anos	73%	27%
acima 36 anos	85%	15%	acima 36 anos	55%	45%
<b>Cartesiano</b>			<b>Ciência</b>		
menor 35 anos	67%	33%	menor 35 anos	53%	47%
acima 36 anos	88%	13%	acima 36 anos	58%	42%
<b>Lógica</b>			<b>Prescrição</b>		
menor 35 anos	80%	20%	menor 35 anos	67%	33%
acima 36 anos	76%	24%	acima 36 anos	73%	27%

Nos fatores emocionais/pessoais (Quadro 3.31), sobressaíram-se os seguintes fatores em relação à faixa menores de 35 anos: otimismo, empatia e flexibilidade.

Quadro 3.31 - Grau da presença dos fatores emocionais/pessoais por faixa de idade – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma	Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Desejo</b>			<b>Impulso</b>		
menor 35 anos	60%	40%	menor 35 anos	36%	64%
acima 36 anos	68%	32%	acima 36 anos	47%	53%
<b>Otimismo</b>			<b>Alegria</b>		
menor 35 anos	73%	27%	menor 35 anos	47%	53%
acima 36 anos	71%	29%	acima 36 anos	48%	52%
<b>Criatividade</b>			<b>Intuição</b>		
menor 35 anos	40%	60%	menor 35 anos	40%	60%
acima 36 anos	59%	41%	acima 36 anos	41%	59%
<b>Motivação</b>			<b>Sentimento</b>		
menor 35 anos	60%	40%	menor 35 anos	47%	53%
acima 36 anos	68%	32%	acima 36 anos	47%	53%
<b>Empatia</b>			<b>Medo</b>		
menor 35 anos	60%	40%	menor 35 anos	33%	67%
acima 36 anos	55%	45%	acima 36 anos	33%	67%
<b>Percepção</b>			<b>Humor</b>		
menor 35 anos	60%	40%	menor 35 anos	40%	60%
acima 36 anos	71%	29%	acima 36 anos	50%	50%
<b>Flexibilidade</b>			<b>Tristeza</b>		
menor 35 anos	73%	27%	menor 35 anos	13%	87%
acima 36 anos	65%	35%	acima 36 anos	35%	65%
<b>Instinto</b>			<b>Raiva</b>		
menor 35 anos	33%	67%	menor 35 anos	13%	87%
acima 36 anos	42%	58%	acima 36 anos	26%	74%

Nos fatores emocionais/organizacionais (Quadro 3.32), destacou-se em relação à faixa menores de 35 anos o fator ambigüidade e contínuo.

Quadro 3.32 - Grau da presença dos fatores emocionais/organizacionais por faixa de idade – julho a setembro 2012

Fatores	Alta/Média	Pouca/Nenhuma
<b>Ambigüidade</b>		
menor 35 anos	73%	27%
acima 36 anos	71%	29%
<b>Complexidade</b>		
menor 35 anos	80%	20%
acima 36 anos	85%	15%
<b>Contínuo</b>		
menor 35 anos	67%	33%
acima 36 anos	59%	41%
<b>Qualidade</b>		
menor 35 anos	73%	27%
acima 36 anos	79%	21%
<b>Risco</b>		
menor 35 anos	60%	40%
acima 36 anos	82%	18%

Na análise cruzada entre as proporções de participação da razão e emoção dos respondentes e dos demais atores predominou proporções maiores da razão (Quadro 3.33).

Quadro 3.33 – Proporções de participação da razão e emoção – julho a setembro 2012

Sua Decisão	Decisões dos demais atores									Total
	20%R 80%E	30%R 70%E	40%R 60%E	50%R 50%E	60%R 40%E	70%R 30%E	80%R 20%E	90%R 10%E	100%R 0%E	
20%R 80%E	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
30%R 70%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
40%R 60%E	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	4%
50%R 50%E	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
60%R 40%E	0%	2%	2%	4%	2%	2%	0%	4%	0%	16%
70%R 30%E	2%	2%	4%	0%	6%	2%	4%	0%	0%	20%
80%R 20%E	2%	2%	4%	4%	8%	10%	4%	6%	2%	42%
90%R 10%E	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	4%
100%R 0%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	4%	6%
Total	6%	8%	12%	10%	20%	14%	12%	10%	8%	100%

Na análise cruzada entre as proporções de participação da razão e emoção dos respondentes e dos demais atores, independente do gênero, predominou proporções maiores da razão (Quadro 3.34), acentuando-se no masculino e destemperando-se no feminino.

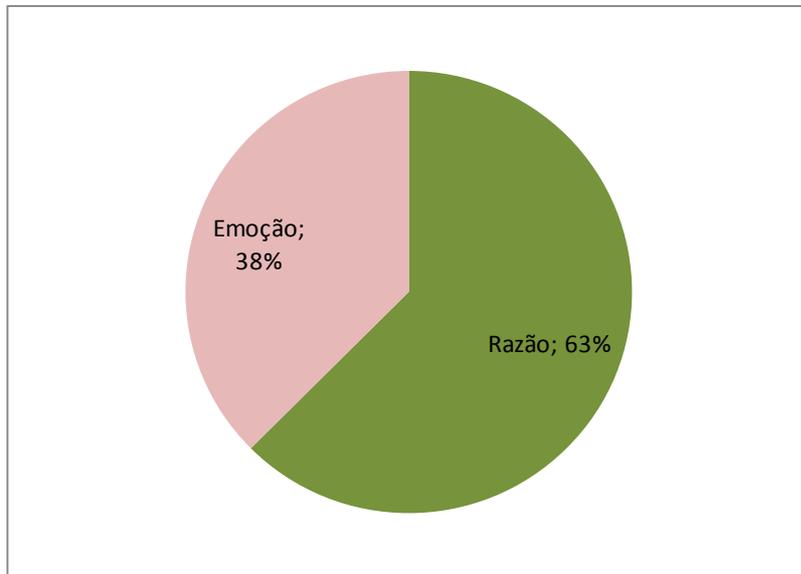
Quadro 3.34 – Proporções de participação da razão e emoção por gênero – julho a setembro 2012

Sua Decisão	Decisões dos demais atores									Total
	20%R 80%E	30%R 70%E	40%R 60%E	50%R 50%E	60%R 40%E	70%R 30%E	80%R 20%E	90%R 10%E	100%R 0%E	
<b>Masculino</b>										
20%R 80%E	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
30%R 70%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
40%R 60%E	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
50%R 50%E	0%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
60%R 40%E	0%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	7%
70%R 30%E	3%	0%	3%	0%	7%	0%	7%	0%	0%	20%
80%R 20%E	0%	3%	7%	3%	10%	13%	3%	10%	3%	53%
90%R 10%E	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	3%
100%R 0%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	3%
Total Masculino	7%	7%	13%	10%	20%	17%	13%	10%	3%	100%
<b>Feminino</b>										
20%R 80%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
30%R 70%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%
40%R 60%E	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	5%
50%R 50%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60%R 40%E	0%	5%	5%	5%	5%	0%	0%	10%	0%	30%
70%R 30%E	0%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	20%
80%R 20%E	5%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	0%	0%	25%
90%R 10%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	5%
100%R 0%E	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%
Total Feminino	5%	10%	10%	10%	20%	10%	10%	10%	15%	100%

### 3.2.2 Análise de conteúdo

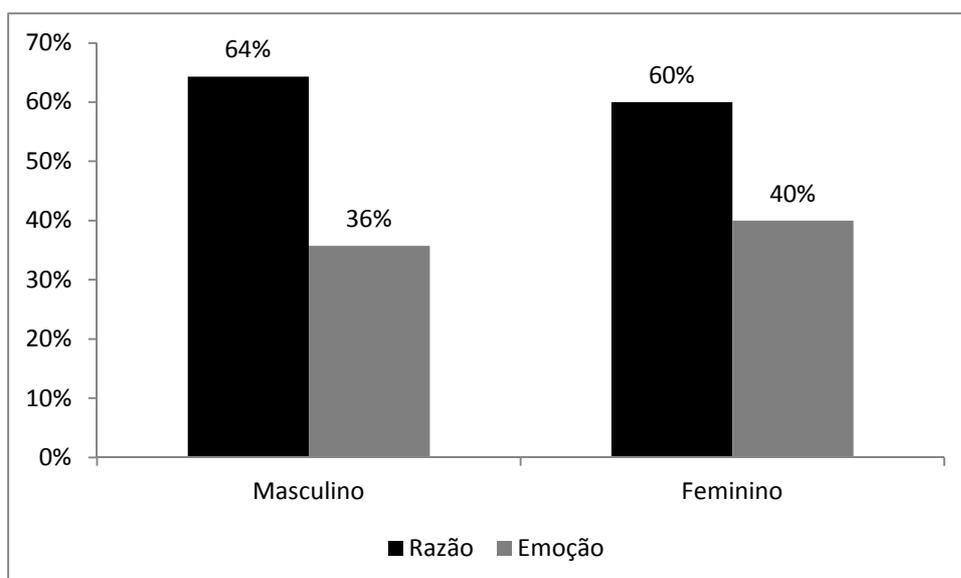
Observou-se nas sugestões apresentadas, que a grande parte dos 24 respondentes que estabeleceram alguma prioridade, 15 (63%) deram prioridade à razão, em relação à emoção, enquanto 9 (38%) deles deram prioridade à emoção, em relação à razão (Figura 3.1).

Figura 3.1 – Resposta à pergunta “Você daria alguma sugestão, quanto à razão e à emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?” – Categoria prioridade, da razão e emoção nas sugestões apresentadas – julho a setembro 2012



Observou-se nas sugestões apresentadas, que a grande parte dos respondentes que estabeleceram alguma prioridade, deram prioridade à razão, em relação à emoção, independente do gênero (Figura 3.2), acentuando-se no masculino e destemperando-se no feminino.

Figura 3.2 – Presença de razão e emoção por gênero nas sugestões do estudo – julho a setembro 2012



Em relação às demais categorias (Quadro 3.35), destacou-se a de pessoas (44%), seja considerada como objeto ou conteúdo das sugestões apresentadas, seguida pela de resultados (28%), processo (15%) e de outras (13%).

Quadro 3.35 – Resposta à pergunta “Você daria alguma sugestão, quanto à razão e à emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?” – Categorias objeto, conteúdo, processo, pessoas, resultados e outras nas sugestões apresentadas – julho a setembro 2012

Categorias	Objeto	Conteúdo	Total
Processo	15%	0%	15%
Pessoas	18%	26%	44%
Resultados	18%	10%	28%
Outras	5%	8%	13%
Total	56%	44%	100%

### 3.3 Discussão

#### 3.3.1 Do perfil dos respondentes

O primeiro aspecto do perfil dos respondentes a ser observado é quanto o tipo de poder a que estão vinculados, assim como o nível de ente federativo a que pertencem. Nesse sentido, a grande maioria dos respondentes são do poder executivo (86%) e pertencem ao ente federal (86%). Portanto, há que se considerar que, embora também tenham participado respondentes dos poderes judiciário (8%) e legislativo (6%), assim como dos entes distrital (8%), estadual (4%) e mesmo municipal (2%), não se pode dizer que houve uma participação homogênea dessas categorias, pois, pelo contrário, foram minoritárias. Portanto, pode-se considerar que a pesquisa se concentrou no poder executivo federal e assim devem ser considerados os resultados obtidos. Como sugestão, pode-se pensar em realizar pesquisas no futuro, a partir desta, com um delineamento experimental onde sejam consideradas tais categorias de modo segmentado entre si, a fim de analisar, como hipótese, se há diferença da percepção da emoção entre tipos de poderes ou entre níveis de entes federativos. Porém, por ora, há que se atentar que os resultados das pesquisas quantitativas desta dissertação estão delimitados ao poder executivo e federal.

Outro aspecto no que se refere aos respondentes é quanto à função que exercem, a qual, embora não tenha sido objeto de análise estatística, pode explicar de que maneira ele participa do planejamento em sua instituição pública. Isso vai ser discutido logo à frente.

Por sua vez, os aspectos de gênero e faixa etária dos respondentes sofreram análise estatística e vão ser discutidos em itens apartados, mais à frente, relacionando-os com fatores racionais, emocionais, pessoais ou organizacionais presentes no processo de planejamento e no de tomada de decisão dos respondentes e dos demais atores.

### **3.3.2 Quanto ao objetivo específico de identificar a credibilidade do planejamento como instrumento efetivo de estratégia (i)**

Antes de se partir especificamente para a discussão da credibilidade do planejamento, há que se abordar, preliminarmente, de que maneira participa do planejamento em sua instituição pública. Para isso, o Quadro 3.1 apresenta que os respondentes (44%) elaboram e executam algum tipo de planejamento. Essa dupla participação acredita-se que possa ser explicada pelo nível das funções dos respondentes, predominantemente, da carreira gerencial (e não da carreira técnica), dentre essas as que foram constatadas de assessor, chefe, coordenador, diretor, gerente, magistrado, oficial e superintendente, dentre outras. Pode-se entender que essa dupla maneira de atuar no planejamento é coerente com a flexibilidade administrativa da organização, necessária a esses ocupantes de funções gerenciais, governada pelo resultado da percepção de objetivos, que conduz à interação pessoal, a processos grupais de liderança e decisão gerencial, como aqui já apresentado com Motta, 1979a.

Outro aspecto a ser considerado é que, se assim não fossem da carreira gerencial, haveria mais dificuldade de se conseguir a aceitação em participar da pesquisa, respondendo ao inquérito. Pois, em caso contrário, os respondentes não teriam autonomia suficiente para responder. Tampouco, a isenção necessária para apresentar sua percepção da forma mais autêntica possível, sem se preocupar com o que seus pares ou mesmo superiores hierárquicos pudessem achar ou desautorizar a participação em assunto de natureza estratégica, como é o tema desta dissertação. Portanto, trata-se de resultados oriundos, principalmente, de servidores que exercem funções da carreira gerencial, de nível intermediário a alto (e do poder executivo federal, como se comentou logo atrás).

Feitas tais considerações preliminares e, agora, adentrando na questão de credibilidade, percebeu-se que a grande maioria (65%) dos respondentes (38% responderam “certamente acredito” e 27% responderam “possivelmente acredito”) acredita de alguma forma que o planejamento adotado foi um instrumento efetivo de estratégia, que ajudou a atingir os objetivos da instituição a qual estavam vinculados (Quadro 3.2). Porém, 21% dos respondentes não souberam posicionar-se e 14% apresentaram algum tipo de descrença em relação a esse fato.

Se por um lado a grande maioria acredita no planejamento (65%), ou seja, quase dois terços, por outro, mais de um terço (35%) não têm credibilidade favorável ao planejamento. Isso se torna preocupante, pois em que pese, em primeiro, aproveitar essa grande maioria como aliada ao planejamento ou, numa concepção mais ampla, no planejamento como ferramenta de políticas públicas, tem-se de atentar, em segundo, para a minoria desfavorável, porém, também importante. Pois, como aqui já observado anteriormente em Majone (1996: 9-61) seja na esfera internacional ou doméstica, a credibilidade e reputação das políticas públicas, nos campos da economia, financeiro, ecologia e política, são tão importantes atualmente.

Além do mais, está-se lidando com resultados provenientes de servidores da carreira gerencial, onde o comportamento, seja como gestores ou como líderes (adotando ou não as diferenças antes apresentadas por Cunha *et al* (2003) influencia a relação com seus seguidores, como aqui visto anteriormente (Lewis, 2000). De acordo com esse último autor, as emoções expressas por esses líderes podem variar de positivas para negativas. Como positivas, o entusiasmo e satisfação para motivar seguidores, tendo como consequências a inspiração e motivação. A emoção negativa, tristeza (passiva negativa) e raiva (ativa negativa), pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor. Assim como as atitudes pré-existentes dos seguidores para com os líderes, tais como percepções de integridade, confiança ou credibilidade, podem ampliar os efeitos da emoção, devido a maiores níveis de empatia com o líder.

Portanto, entende-se que a organização pública deve aproveitar ou considerar o comportamento emocional positivo de uma grande maioria de servidores públicos que acreditam no planejamento a fim de influenciar nesse mesmo sentido seus seguidores ou equipe de trabalho. Ou seja, valer-se das emoções positivas, como exemplos o entusiasmo e a satisfação, de uma grande maioria de servidores públicos que acreditam no planejamento para influenciar positivamente seus seguidores ou equipes. Ao revés, deve-se tomar o cuidado para que a equipe não seja influenciada pelas emoções negativas, como exemplos a tristeza e a raiva, de uma minoria de servidores descrentes no planejamento.

Preliminarmente, então, a organização deve aproveitar a maioria dos servidores públicos que acreditam no planejamento para influenciar positivamente os demais servidores e cuidar das influências negativas da minoria descrente.

### **3.3.3 Quanto ao objetivo específico de identificar a importância e uso da razão e da emoção no processo de elaboração e de execução do planejamento (ii)**

De uma maneira geral, os resultados apresentados no Quadro 3.3, Quadro 3.4, Quadro 3.5 e Quadro 3.6 demonstram que mais se dá importância do que uso da razão, seja no processo de elaboração ou execução do planejamento. Pois, o grau do uso da razão sempre foi menor do que o da importância.

Por outro lado, os resultados exibidos no Quadro 3.7, Quadro 3.8, Quadro 3.9 e Quadro 3.10, evidenciam que não se pode demonstrar mais importância do que uso da emoção, seja no processo de elaboração ou execução do planejamento. Entretanto, tanto o grau de importância, quanto o de uso da emoção foram menores do que o verificado com os da razão. Destaca-se que, embora a maior presença do grau de importância e de uso da emoção, a ocorrência daqueles que não acham importante ou não usam (baixa/baixíssima/nenhuma, importância ou uso) a emoção foi mais marcante, em relação aqueles que não acham importante ou não usam a razão, apresentado no Quadro 3.21, Quadro 3.22, Quadro 3.23 e Quadro 3.24.

Assim, começa-se a perceber aqui, pelos resultados obtidos neste trabalho, a maior importância e uso da razão, em relação à emoção, no processo de elaboração ou execução do planejamento. Para a razão, mais se dá importância do que uso, enquanto que, para emoção, não se pode fazer a mesma afirmação. Aqueles que não acham importante ou não usam são mais marcantes no caso da emoção.

Tais resultados, embora sejam coerentes com o senso comum nos ambientes de gestão, nas organizações e porque não dizer também nas academias onde se ensinam negócios, contrariam, como já se viu anteriormente (Johnson, 1993), a importância de se utilizar indicadores não-financeiros (os da emoção, por exemplo) e parece clara a necessidade da consideração de novos critérios, complementares aqueles clássicos (os da razão, por exemplo). Os indicadores devem se basear na estratégia da companhia. Os rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração demandam grandes mudanças, pois a não introdução das modificações inibirá a capacidade das firmas como competidoras eficientes e efetivas globais, como afirma aquele autor.

Até agora, os resultados demonstram o senso comum: razão à frente da emoção, quanto à importância e uso no processo de planejamento.

### **3.3.4 Quanto ao objetivo de verificar o conhecimento e o treinamento dos profissionais que atuam no planejamento (iv)**

Verificou-se que, pelos os resultados apresentados (Quadro 3.11), o grau de conhecimento dos profissionais que elaboram o planejamento na instituição pública a que pertencem é altíssimo/alto, mais que o dobro do que atribuíram à emoção. Quase a metade dos servidores públicos consideram como baixo/baixíssimo o conhecimento sobre emoção, parcela maior do que consideram quanto à razão. No caso dos profissionais que executam o planejamento (Quadro 3.13), embora tenha aumentada a participação dos profissionais com conhecimento de grau alto/altíssimo sobre razão e emoção, também aumentou a participação daqueles de conhecimento baixo/baixíssimo/nenhum para quase a metade deles, no caso da razão, e mais da metade no caso da emoção, quando comparados aos que elaboram.

Quanto à participação em treinamento dos profissionais (Quadro 3.12 e Quadro 3.14), sobressaiu-se o grau baixo/baixíssimo/nenhum, tanto sobre razão, agravado no caso de emoção, seja na elaboração, quanto ainda mais na execução do planejamento, chegando-se a índice de até 80%, como nesse último caso.

Tais servidores públicos valorizam mais o conhecimento e o treinamento dos profissionais, seja sobre razão e emoção, na fase de execução do que de elaboração do planejamento. Uma vez que concentraram suas respostas mais nos extremos de grau de conhecimento e treinamento, no caso da execução, e diluíram o grau de conhecimento e treinamento no caso da elaboração. Esse resultado vai ao encontro de parte da doutrina que dá destaque para a fase de execução no processo de gestão/administração, pois fazer um plano funcionar seria um desafio ainda maior do que criá-lo (elaborá-lo), sendo a chave para o sucesso da estratégia (Hrebiniak, 2006).

Também, que os índices favoráveis de conhecimento sobre razão e emoção, apregoados aos profissionais que elaboram e executam o planejamento não são totalmente coerentes com os índices desfavoráveis de treinamento que dizem ter participação (Quadro 3.21, Quadro 3.22, Quadro 3.23 e Quadro 3.24). Ou são autodidatas no assunto da razão e da emoção, ou estão sendo treinados por recursos próprios em instituições de ensino externas, uma vez que a pergunta foi dirigida para treinamento promovido pelo órgão público a que pertencem ou, ainda, existe algum viés que não se conseguiu identificar neste trabalho.

Ou, esse fato já tenha sido explicado anteriormente neste trabalho (Marques, 2005), pois as empresas usam mais a experiência do que a inteligência e os conhecimentos acadêmicos, uma vez que os gestores dizem que adquirem 2/3 das suas informações e conhecimento (informação não se confunde com conhecimento, sendo apenas um dos seus

vários elementos) no diálogo com terceiros, nas reuniões, nas conversas telefônicas e somente 1/3 noutras fontes mais sofisticadas. Essa explicação pode fundamentar o fato de terem índices favoráveis de conhecimento sobre razão e emoção e desfavoráveis de treinamento nesses assuntos. Estão adquirindo conhecimento sobre razão e emoção por fontes não acadêmicas, informais ou menos sofisticadas.

O grau de presença de conhecimento aqui verificado, de certa forma, vem atender aos diversos tipos de abordagens do conhecimento que já foram tratadas anteriormente neste trabalho. Somente para citar algumas delas, o conhecimento como: atributo da administração burocrática (Rocha, 2000); na reforma participativa que vem adicionar ao conhecimento que já detém os empregados sobre seus trabalhos (Peters, 1997); o conhecimento local (Pollitt, 2004a); o conhecimento de políticas públicas para a gestão pública (Rocha, 2003); conhecimentos ou mesmo formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade, na busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos (Motta, 1996).

### **3.3.5 Quanto ao objetivo de verificar a presença de fatores ligados à razão e à emoção no planejamento (iii)**

Os respondentes avaliaram o grau de presença de fatores, ligados à razão e à emoção, no processo de planejamento em sua instituição pública. Vale destacar que tais fatores foram apresentados em ordem alfabética, ou seja, sem qualquer classificação a priori. Somente foram categorizados a posteriori, para fins da construção do Quadro 3.17, Quadro 3.18, Quadro 3.19 e Quadro 3.20 em emocionais, racionais, pessoais e organizacionais, adotando-se um entendimento livre e amplo do autor deste estudo.

O trabalho já apresentado (Ashforth e Humphrey, 1995) serviu de motivação para elencar 42 fatores, sendo, a metade categorizada como emocionais e a outra metade como racionais. Da mesma forma, foram agrupados em subcategorias, onde a metade desses fatores como pessoais e a outra como organizacionais. Destaca-se que não se procurou apresentar tais fatores de modo fossem contrastantes uns aos outros para serem avaliados pelos respondentes. Ou, melhor esclarecendo, não se teve o conforto para apresentá-los como se fossem as faces opostas de uma mesma moeda.

Os fatores com maior grau de presença no processo de planejamento das instituições públicas (Quadro 3.17) foram a complexidade (dentre os fatores emocionais) e o financeiro e método (fatores racionais), sendo considerados como de alta presença para mais de 50% dos respondentes. Os fatores emocionais com menor presença foram: instinto, impulso, alegria,

sentimento, intuição, medo, humor, tristeza e raiva; enquanto os fatores racionais com menor presença foram ciência e prescrição, para menos de 20% dos respondentes em ambos tipos de fatores.

Após agrupamento dos fatores (Quadro 3.19) nas subcategorias pessoais e organizacionais, destacaram-se os fatores: desejo (categoria emocional/pessoal), o fator complexidade (categoria emocional/organizacional), os fatores experiência e racionalismo (categoria racional/pessoal) e os fatores financeiro e método (categoria racional/organizacional). Os fatores organizacionais, sejam emocionais ou racionais, como complexidade e financeiro, foram considerados os de grau de presença mais alto no processo de planejamento. Ou seja, os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento, sejam em quaisquer das categorias emocionais ou racionais.

Observa-se que os fatores de emoção/pessoal negativa, tais impulso, medo, tristeza e raiva, assim como os fatores de emoção/pessoal intensa, sejam negativos ou positivos, tais como alegria e humor, tiveram baixo grau de presença, indo ao encontro do entendimento daqueles autores, pois somente os consideram como aceitáveis em determinadas condições que fogem à rotina das atividades profissionais. Além do mais, ainda dizem que os profissionais consideram que suas emoções pessoais negativas no trabalho são menos frequentes, menos intensas, mais rápidas e de curta duração do que quando comparados a de outros indivíduos. Isso também foi constatado neste trabalho, quando incutem maior proporção da razão em relação à emoção nas decisões pessoais, quando comparados a dos demais atores, que acreditam que usem menor proporção da razão em relação à emoção do que eles próprios. Mas, isso vamos melhor comentar mais à frente, no objetivo pertinente a esse conteúdo.

### **3.3.6 Quanto ao objetivo de verificar as sugestões de inclusão de fatores ligados à razão e à emoção no treinamento sobre planejamento (v)**

Com relação aos fatores que deveriam ser incluídos em futuros treinamentos (Quadro 3.18), os fatores emocionais que foram mais solicitados foram: qualidade, motivação, criatividade, contínuo, percepção, otimismo, flexibilidade e empatia. Os fatores racionais que foram mais solicitados foram: consciente, tecnologia, ordem, método, experiência, programação, ciência, financeiro, lógica, certeza, analítico, estabilidade, matemática e racionalismo. Destaca-se que, dentre os fatores menos presentes no processo de planejamento, somente a ciência é que sugerem que seja incluída nos futuros treinamentos. Os demais fatores sugeridos, em algum grau já estão presentes nesse processo, destacando-se os

fatores qualidade (emocionais/organizacionais) e método (racionais/organizacionais) que apresentam alto grau de presença durante o planejamento e sugestão de inclusão em treinamento.

Com relação à inclusão de fatores (Quadro 3.20), sobressaíram-se em 1º lugar os seguintes fatores: motivação na categoria emocional/pessoal, o fator qualidade na categoria emocional/organizacional, consciente na categoria racional/pessoal e tecnologia na categoria racional/organizacional. De modo geral, os fatores emocionais tiveram leve maior grau de sugestão alto do que os racionais para treinamento, sejam em quaisquer das subcategorias pessoais ou organizacionais.

Em resumo, vale destacar que aqui se constatou que os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no processo de planejamento, sejam em termos emocionais ou racionais. De outro lado, os fatores emocionais estão um pouco à frente dos racionais nas sugestões para treinamento, sejam em termos pessoais ou organizacionais.

A fim de regular a experiência e expressão das emoções no ambiente de trabalhos, não somente as pessoais negativas (impulso, medo, tristeza, raiva), mas as pessoais intensas (alegria, humor, desejo), como as aqui detectadas em baixo grau de presença no processo de planejamento (exceto desejo, que teve grau alto de presença), mas ainda presentes, os mesmos autores citados apresentam quatro mecanismos para regular a experiência e expressão da emoção no local de trabalho: neutralização, tamponamento, prescrição e normalização das emoções, como já aqui se abordou mais detidamente anteriormente. Em que pese tais mecanismos, parece que se quer tratar aspectos emocionais com ferramentas racionais. Fica aqui o registro dessas práticas ou técnicas ou métodos apresentados para controlar as emoções na organização e a possibilidade de sua experimentação.

### **3.3.7 Quanto ao objetivo de identificar a proporção entre razão e emoção nas decisões dos profissionais quando atuam no planejamento (vi)**

Nas análises individualizadas, assim como na análise cruzada (Quadro 3.33) entre as proporções de participação da razão e emoção dos respondentes (Quadro 3.15) e dos demais atores (Quadro 3.16) predominou proporções maiores da razão. As proporções aumentaram para baixo e para direita do quadro, representando maiores percentagens da razão nas decisões próprias e nas dos outros atores, em relação às da emoção.

Constatou-se que nas decisões próprias existem maiores proporções de razão do que de emoção, do que quando comparadas às proporções de razão em relação à emoção nas decisões dos demais atores. Enquanto que 42% responderam que nas suas decisões participam

a razão e emoção na proporção 80%/20%, nas dos demais atores 20% acreditam que participam em 60%/40%. Se considerar-se as 2 faixas de maior representatividade, aumenta para 62% que acreditam que nas suas decisões participam a razão e emoção na proporção entre 80%/20% e 70%/30% e nas dos demais atores 34% acreditam que participam entre 60%/40% e 70%/30%.

Tais constatações vão ao encontro daquelas que se obteve ao discutir a presença de fatores ligados à razão e à emoção, no item 3.3.5. Neste trabalho, antes, se observou que os fatores de emoção/pessoais negativas, tais como impulso, medo, tristeza e raiva, do mesmo modo como os fatores de emoção/pessoais intensas, sejam negativos ou positivos, tais como alegria e humor, tiveram baixo grau de presença no processo de planejamento. Agora, se repete aquela observação, pois também foi constatado neste trabalho maior proporção da razão em relação à emoção nas decisões próprias do que nas decisões dos demais atores, pois acreditam que os demais atores usem menor proporção da razão em relação à emoção do que eles próprios.

Aqueles autores (Ashforth e Humphrey, 1995) explicam as motivações para essas constatações, pois somente os consideram como aceitáveis as emoções negativas ou intensas em determinadas condições que fogem à rotina das atividades profissionais (constatação do baixo grau de presença dos fatores emocionais no processo de planejamento da instituição pública). Assim como aqueles autores também explicam as motivações quando dizem que os profissionais consideram que suas emoções pessoais negativas no trabalho são menos frequentes, menos intensas, mais rápidas e de curta duração do que quando comparados a de outros indivíduos (constatação da maior proporção da razão em relação à emoção nas decisões próprias do que nas decisões dos demais atores).

Em síntese, além de se observar a baixa presença das emoções negativas e das intensas no planejamento, nas decisões dos próprios atores ocorre mais razão do que emoção, em comparação às decisões dos outros atores.

### **3.3.8 Quanto ao objetivo de apresentar sugestões para a administração pública de modo a contribuir para a gestão da emoção no planejamento (vii)**

Observou-se, por análise de conteúdo, nas sugestões apresentadas, que a grande parte dos respondentes que estabeleceram alguma prioridade (prioridade foi uma categoria definida para análise), 63% deram prioridade à razão, em relação à emoção, enquanto 38% deles deram prioridade à emoção (Figura 3.1).

Mesmo sendo obtido por análise de conteúdo e não por estatística descritiva, em se tratando de uma pergunta elaborada de forma aberta e não como as demais perguntas fechadas, esse resultado vai ao encontro do que já constatado e discutido neste trabalho. Ou seja, da maior importância e uso da razão, em relação à emoção no planejamento, de que os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento, sejam em termos emocionais ou racionais (embora, os fatores emocionais estejam um pouco à frente dos racionais nas sugestões para treinamento, sejam em termos pessoais ou organizacionais), da baixa presença das emoções negativas e das intensas no planejamento e de que nas decisões dos próprios atores ocorre mais razão do que emoção, em comparação às decisões dos outros atores, constatações essas que podem ser contrariadas (Johnson, 1993) ou explicadas (Ashforth e Humphrey, 1995).

Por outro lado, ainda quando analisadas as palavras ou frases das sugestões apresentadas, definiram-se as categorias de objeto, conteúdo, processo, pessoas, resultados e outras (além da prioridade, já discutida). Vale destacar que, em que pese, inicialmente, desejar separar processo, pessoas, resultados e outras, em relação ao objeto ou conteúdo das sugestões apresentadas, para a análise pouco se mostrou produtivo uma vez que mais se apresentou interessante a questão material das categorias (processo, pessoas, resultados e outras) do que se separar a questão de finalidade delas (objeto e conteúdo), nesse último caso de mais complexa identificação e sensibilidade para classificação. Portanto, a análise foi realizada em termos do total de cada categoria em termos materiais. Assim, em relação a tais categorias (Quadro 3.35), destacou-se a de pessoas (44%), seja considerada como objeto ou conteúdo das sugestões apresentadas, seguida pela de resultados (28%), processo (15%) e de outras (13%).

O fato de ter como foco a categoria de pessoas nas sugestões apresentadas, considerando que foram realizadas de forma totalmente livre, sem qualquer possibilidade de indução potencial das alternativas de respostas se fechadas fossem, faz crer que esse recurso (aqui não se assume problema entender pessoas como recurso) ainda é considerado como importante ou valorizado, pelo fato de ser lembrada por aqueles servidores, na medida em que abordaram as pessoas, sejam como objeto ou conteúdo de suas sugestões. Porém, não corrobora com o que aqui já se constatou de que os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento. Desta feita, os resultados e os processos (fatores organizacionais) foram bem menos abordados nas sugestões do as pessoas (fatores pessoais).

Esse aparente contraste de resultados pode ser explicado, no que já aqui abordado anteriormente, de que o comportamento da administração pública deve refletir a conjugação

de objetivos individuais (entendido como fatores pessoais) reconciliados com os objetivos organizacionais (entendido como fatores organizacionais). Pois, a tradicional rigidez da estrutura da administração pública deve ser substituída pela ambigüidade e flexibilidade (Motta, 1979a).

### **3.3.9 Adicionalmente, identificar os aspectos de gênero e faixa etária e seus impactos nos resultados**

A partir do momento do tratamento dos dados, entendeu-se por identificar se, de alguma forma, existe algum impacto, seja em semelhanças ou diferenças nos resultados obtidos, analisando os aspectos de gênero e faixa etária.

O aspecto de gênero foi estudado no que se refere aos objetivos específicos de (iii) Verificar a presença de fatores ligados à razão e à emoção no planejamento; (vi) Identificar a proporção entre razão e emoção nas decisões dos profissionais quando atuam no planejamento; e (vii) Apresentar sugestões para a administração pública de modo a contribuir para a gestão da emoção no planejamento. O aspecto de faixa etária foi estudado somente quanto ao objetivo específico de (iii) Verificar a presença de fatores ligados à razão e à emoção no planejamento.

#### **3.3.9.1 Impacto do gênero**

Quanto à presença de fatores racionais/pessoais no planejamento (objetivo específico iii), o gênero feminino destacou-se em identificar os fatores analítico, consciente, experiência e sistemático, enquanto o masculino exclusivamente o racionalismo (Quadro 3.25). Quanto aos fatores racionais/organizacionais, o gênero feminino sobressaiu-se nos fatores financeiro, método, matemática, programação, quantidade, ordem, cartesiano, lógica, previsibilidade, modelo, certeza, estabilidade, tecnologia e ciência (com destaque para método, certeza e ciência, na diferença entre gêneros), enquanto o masculino linearidade e prescrição (Quadro 3.26).

No que se refere à presença dos fatores emocionais/pessoais no planejamento (Quadro 3.27), o gênero feminino destacou-se em identificar os fatores otimismo, criatividade, motivação, percepção, flexibilidade, instinto, alegria, intuição e humor (com destaque para instinto e intuição, na diferença entre gêneros) enquanto o masculino desejo, empatia, impulso, sentimento, medo, tristeza e raiva (com destaque para medo, tristeza e raiva, na diferença entre gêneros). No que se refere aos fatores emocionais/organizacionais (Quadro 3.28), o gênero feminino sobressaiu-se nos fatores complexidade, contínuo,

qualidade (com destaque para contínuo, na diferença entre gêneros), enquanto o masculino ambiguidade e risco (com destaque para risco, na diferença entre gêneros).

Parece que o gênero feminino está identificando a presença de fatores racionais no planejamento (método, certeza e ciência), ao mesmo tempo que identifica os fatores emocionais (instinto, intuição, contínuo), aliando, complementando ou trabalhando os dois tipos de fatores ao mesmo tempo. Enquanto, por sua vez, o masculino está identificando, principalmente, os emocionais e negativos (medo, tristeza, raiva e risco).

As considerações aqui já apresentadas (Lewis, 2000) de que existe interação entre gênero e líder explicam o que foi verificado, pelo menos em parte. Esse autor identificou que mulheres líderes são menos eficazes quando com raiva ou tristeza, ao passo que homens são menos eficazes quando com tristeza, porém os homens têm a mesma eficácia quando com raiva. Ao ser menos efetivo em expressar tristeza (com impacto negativo no desempenho da organização), o gênero masculino aqui também destacou a tristeza. Porém, diferentemente do que verificou aquele autor, aqui também foram destacados pelo gênero masculino o medo, raiva e risco, além da tristeza. Também, diferentemente daquele autor, não houve destaque para raiva e tristeza no gênero feminino, que poderiam deixar menos eficazes. Entretanto, de modo geral, tais resultados aqui obtidos podem ser explicados por aquele autor quando fala que a emoção negativa, tristeza (passiva negativa) e raiva (ativa negativa), pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor, assim como a percepção e credibilidade do líder (entende-se, gênero feminino ou masculino, neste último caso aqui obtido neste trabalho).

Quanto a identificar a proporção entre razão e emoção nas decisões dos profissionais quando atuam no planejamento (objetivo específico vi), verificou-se que se acentuou a proporção da razão em relação à emoção no masculino e destemperou-se no feminino, concentrando para 73% no gênero masculino nas proporções de 80%/20% e 70%/30% e diluindo para 50% no gênero feminino nas proporções de 60%/40% e 70%/30% nas decisões próprias, mantendo-se nas dos demais atores 20% que acreditam que participam em 60%/40%, em quaisquer dos gêneros. Ou seja, o gênero masculino tende a concentrar suas decisões próprias em maior proporção da razão em relação à emoção do que o gênero feminino, sempre maiores do que as decisões dos outros, independente do gênero (Quadro 3.34).

Quanto a apresentar sugestões para a administração pública de modo a contribuir para a gestão da emoção no planejamento (objetivo específico vii), observou-se que a grande parte dos respondentes que estabeleceu alguma prioridade, deu prioridade à razão, em relação à

emoção, independente do gênero (Figura 3.2), acentuando-se no masculino e destemperando-se no feminino, pois a proporção da prioridade à razão foi um pouco maior no gênero masculino do que no feminino.

Em resumo, foi constatado que o aspecto de gênero parece impactar de alguma forma nos resultados obtidos quanto à presença dos fatores emocionais no planejamento, assim como nas decisões dos profissionais que atuam no planejamento, como também na prioridade atribuída à razão no planejamento.

### **3.3.9.2 Impacto da faixa etária**

Quanto à presença de fatores racionais/pessoais no planejamento (objetivo específico iii), a faixa etária acima de 36 anos destacou-se em identificar os fatores consciente, experiência, racionalismo e sistemático (com destaque para sistemático, na diferença entre faixas etárias), enquanto a menor de 35 anos exclusivamente o analítico (Quadro 3.29). Quanto aos fatores racionais/organizacionais, a faixa etária acima de 36 anos sobressaiu-se nos fatores financeiro, matemática, programação, ordem, cartesiano, certeza, estabilidade, tecnologia, ciência e prescrição (com destaque para matemática e certeza, na diferença entre faixas etárias), enquanto o menor de 35 anos o método, quantidade, lógica, previsibilidade, modelo e linearidade (Quadro 3.30).

No que se refere à presença dos fatores emocionais/pessoais no planejamento (Quadro 3.31), a faixa etária acima de 36 anos destacou-se em identificar os fatores desejo, criatividade, motivação, percepção, instinto, impulso, alegria, intuição, humor, tristeza e raiva (com destaque para tristeza e raiva, na diferença entre faixas etárias), enquanto o menor de 35 anos o otimismo, empatia e flexibilidade. No que se refere aos fatores emocionais/organizacionais (Quadro 3.32), a faixa etária acima de 36 anos sobressaiu-se nos fatores complexidade, qualidade e risco (com destaque para risco, na diferença entre faixas etárias), enquanto o menor de 35 anos ambiguidade e contínuo.

Parece que a faixa etária acima de 36 anos está identificando a presença de fatores racionais no planejamento (sistemático, matemática e certeza), ao mesmo tempo que identifica os fatores emocionais negativos (tristeza, raiva e risco), como que agravando-se entre si os dois tipos de fatores ao mesmo tempo. Enquanto, por sua vez, o menor de 35 anos não está identificando fatores de destaque, sejam racionais ou emocionais.

As mesmas considerações aqui já apresentadas (Lewis, 2000), de modo geral, podem explicar os resultados aqui obtidos quando sublinha que a emoção negativa, tristeza (passiva negativa) e raiva (ativa negativa), pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor,

assim como a percepção e credibilidade do líder (entende-se, de menor ou maior faixa etária, como neste último caso aqui obtido neste trabalho).

Em resumo, foi constatado que o aspecto de faixa etária parece impactar de alguma forma nos resultados obtidos quanto à presença dos fatores emocionais no planejamento, porém, de maneira não tão determinante quanto ao aspecto de gênero. Anima-se dizer que os resultados estimam que o gênero feminino esteja mais propenso aos fatores emocionais e racionais, ao mesmo tempo, enquanto, à medida das maiores faixas etárias estejam mais agravadas por fatores emocionais negativos. Enquanto que o gênero masculino esteja propenso aos fatores emocionais negativos, agravando-se nas maiores faixas etárias.



## CONCLUSÃO

As conclusões aqui obtidas nesta dissertação dizem respeito a uma grande maioria de respondentes do poder executivo e do ente federal, uma vez que as pesquisas quantitativas se concentraram no poder executivo federal e, portanto, assim devem ser considerados os resultados obtidos.

1. Sobressaem os servidores que elaboram e executam algum tipo de planejamento. Essa dupla participação acredita-se que possa ser explicada pelo nível das funções dos servidores, predominantemente, da carreira gerencial (e não da carreira técnica), de nível intermediário a alto, dentre essas as que foram constatadas de assessor, chefe, coordenador, diretor, gerente, magistrado, oficial e superintendente, dentre outras. Entende-se que essa dupla maneira de atuar no planejamento seja coerente com a flexibilidade administrativa da organização e modelos gerenciais.

2. A grande maioria dos servidores acredita no planejamento, ou seja, quase dois terços, porém, mais de um terço não têm credibilidade favorável ao planejamento. Entende-se que a organização pública deve aproveitar ou considerar o comportamento emocional positivo de uma grande maioria de servidores públicos que acreditam no planejamento a fim de influenciar nesse mesmo sentido seus seguidores ou equipe de trabalho. Valer-se das emoções positivas, como exemplos o entusiasmo e a satisfação, de uma grande maioria de servidores públicos que acreditam no planejamento para influenciar positivamente seus seguidores ou equipes. Ao revés, deve-se tomar o cuidado para que a equipe não seja influenciada pelas emoções negativas, como exemplos a tristeza e a raiva, de uma minoria de servidores descrentes no planejamento. Em suma, a organização deve aproveitar a maioria dos servidores públicos que acreditam no planejamento como ferramenta de políticas públicas para influenciar positivamente os demais servidores e cuidar das influências negativas da minoria descrente.

3. Mais se dá importância do que uso da razão, seja no processo de elaboração ou execução do planejamento. Por outro lado, os resultados evidenciam que não se pode demonstrar mais importância do que uso da emoção, seja no processo de elaboração ou execução do planejamento. Entretanto, tanto o grau de importância, quanto o de uso da emoção foram menores do que o verificado com os da razão. Destaca-se que foi mais marcante a ocorrência daqueles que não acham importante ou não usam a emoção, em relação aqueles que não acham importante ou não usam a razão. Ou seja, há maior importância e uso da razão, em relação à emoção, no processo de elaboração ou execução do planejamento. Para

a razão, mais se dá importância do que uso, enquanto que, para emoção, não se pode fazer a mesma afirmação. Aqueles que não acham importante ou não usam são mais marcantes no caso da emoção. Em resumo, os resultados demonstram o senso comum: razão à frente da emoção, quanto à importância e uso no processo de planejamento.

4. O grau de conhecimento dos profissionais que elaboram o planejamento na instituição pública a que pertencem é altíssimo/alto, mais que o dobro do que atribuíram à emoção. Porém, quase a metade dos servidores públicos consideram como baixo/baixíssimo o conhecimento sobre emoção, parcela maior do que consideram quanto à razão. Para aqueles que executam o planejamento, embora tenha aumentada a participação dos profissionais com conhecimento de grau alto/altíssimo sobre razão e emoção, também aumentou a participação daqueles de conhecimento baixo/baixíssimo/nenhum em razão e emoção, quando comparados aos que elaboram. Esses servidores pouco estão participando de treinamentos, tanto sobre razão, agravado no caso de emoção, seja na elaboração, quanto ainda mais na execução do planejamento, chegando-se a índice de até 80%, como nesse último caso. Esses servidores públicos valorizam mais o conhecimento e o treinamento dos profissionais, sobre razão e emoção, na fase de execução do que de elaboração do planejamento, indo ao encontro de parte da doutrina que dá destaque para a fase de execução no processo de gestão/administração. Os índices favoráveis de conhecimento sobre razão e emoção, apregoados aos profissionais que elaboram e executam o planejamento não são totalmente coerentes com os índices desfavoráveis de treinamento que dizem ter participação. Supõe-se que são autodidatas no assunto da razão e da emoção ou estão sendo treinados por recursos próprios em instituições de ensino externas ou adquirem por fontes não acadêmicas, informais ou menos sofisticadas. A presença de conhecimento aqui verificado vem atender tanto uma abordagem de administração burocrática, quanto de gestão pública.

5. A complexidade (dentre os fatores emocionais) e o financeiro e método (fatores racionais) são os fatores de alta presença no processo de planejamento das instituições públicas para mais da metade dos servidores. Os fatores emocionais com menor presença foram: instinto, impulso, alegria, sentimento, intuição, medo, humor, tristeza e raiva; enquanto os fatores racionais com menor presença foram ciência e prescrição. Nas subcategorias pessoais e organizacionais, destacaram-se os fatores: desejo (categoria emocional/pessoal), o fator complexidade (categoria emocional/organizacional), os fatores experiência e racionalismo (categoria racional/pessoal) e os fatores financeiro e método (categoria racional/organizacional). Os fatores organizacionais, sejam emocionais ou racionais, como complexidade e financeiro, foram considerados os de grau de presença mais

alto no processo de planejamento. Ou seja, os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento, sejam em quaisquer das categorias emocionais ou racionais. Observa-se que os fatores de emoção/pessoal negativa, tais como impulso, medo, tristeza e raiva, assim como os fatores de emoção/pessoal intensa, sejam negativos ou positivos, tais como alegria e humor, tiveram baixo grau de presença, uma vez que são aceitáveis somente em determinadas condições que fogem à rotina das atividades profissionais e em menor ocorrência própria que nos outros.

6. A qualidade, motivação, criatividade, contínuo, percepção, otimismo, flexibilidade e empatia são os fatores emocionais mais solicitados para serem incluídos em treinamento. O consciente, tecnologia, ordem, método, experiência, programação, ciência, financeiro, lógica, certeza, analítico, estabilidade, matemática e racionalismo foram os fatores racionais mais solicitados. Dos fatores menos presentes no planejamento, somente a ciência sugerem que seja incluída nos treinamentos. Os demais fatores sugeridos já estão presentes no planejamento, destacando-se os fatores qualidade (emocionais/organizacionais) e método (racionais/organizacionais) que apresentam alto grau de presença no planejamento e na sugestão para treinamento. Para inclusão, sobressaíram-se em 1º lugar os seguintes fatores: motivação na categoria emocional/pessoal, o fator qualidade na categoria emocional/organizacional, consciente na categoria racional/pessoal e tecnologia na categoria racional/organizacional. Os fatores emocionais tiveram leve maior grau de sugestão alto do que os racionais para treinamento, sejam em quaisquer das subcategorias pessoais ou organizacionais. Em resumo, os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento, sejam em termos emocionais ou racionais, enquanto os fatores emocionais estão um pouco à frente dos racionais nas sugestões para treinamento, sejam em termos pessoais ou organizacionais. Enquanto os mecanismos de neutralização, tamponamento, prescrição e normalização mais parecem formas de conter ou controlar as emoções por tais ferramentas racionais pela organização, a inclusão dos fatores sugeridos no treinamento parecem mais atender a uma postura de desenvolvimento dos fatores emocionais pelos servidores e administração pública.

7. Predominam proporções maiores de razão do que de emoção tanto nas decisões dos servidores, quanto nos demais atores. Porém, nas decisões sobre si próprios existem maiores proporções de razão do que de emoção, do que na dos outros atores. Repete-se o que antes observado, pois os fatores de emoção/pessoais negativas, tais como impulso, medo, tristeza e raiva, e os fatores de emoção/pessoais intensas, sejam negativos ou positivos, tais como alegria e humor, tiveram baixo grau de presença no processo de planejamento. Em síntese,

além de se observar a baixa presença das emoções negativas e das intensas no planejamento, nas decisões dos próprios servidores públicos ocorre mais razão do que emoção, em comparação às decisões dos outros servidores.

8. A grande parte dos servidores que estabelecem alguma prioridade (categoria) deu mais prioridade à razão e menos à emoção, nos comentários das sugestões abertas. Isso confirma outras constatações deste trabalho, ou seja: (i) da maior importância e uso da razão, em relação à emoção no planejamento; (ii) de que os fatores organizacionais estão presentes à frente dos pessoais no planejamento, sejam em termos emocionais ou racionais (embora, os fatores emocionais estejam um pouco à frente dos racionais nas sugestões para treinamento, sejam em termos pessoais ou organizacionais); (iii) da baixa presença das emoções negativas e das intensas no planejamento e de que nas decisões dos próprios servidores ocorre mais razão do que emoção, em comparação às decisões dos outros atores.

9. Destaca-se, ainda, a categoria de pessoas, com quase a metade dos comentários, considerada como objeto ou conteúdo das sugestões abertas, seguida pela de resultados, processo e de outras, considerada como importante ou valorizada, pelo fato de ser lembrada pelos servidores. Se isso é contrastante ao que aqui já se constatou de que os fatores organizacionais estão mais presentes do que os pessoais no planejamento, também aqui se constatou que resultados e os processos (fatores organizacionais) foram bem menos abordados nas sugestões livres que as pessoas (fatores pessoais).

10. O gênero impacta de alguma forma nos resultados obtidos quanto à presença dos fatores emocionais no planejamento, assim como nas decisões dos profissionais que atuam no planejamento, como também na prioridade atribuída à razão no planejamento. Entende-se que o gênero feminino identificou a presença de fatores racionais no planejamento (método, certeza e ciência), ao mesmo tempo que identificou os fatores emocionais (instinto, intuição, contínuo), aliando, complementando ou trabalhando os dois tipos de fatores ao mesmo tempo. Enquanto, o masculino identificou, principalmente, os emocionais e negativos (medo, tristeza, raiva e risco). A organização pública deve estar atenta para os efeitos contraproducentes da emoção negativa, tristeza (passiva negativa) e raiva (ativa negativa), que pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor, assim como a percepção e credibilidade do líder, na eficácia organizacional. Ainda, o masculino tende a concentrar suas decisões próprias em maior proporção da razão em relação à emoção do que o gênero feminino, sempre maiores do que as decisões dos outros, independente do gênero. E, mais, a prioridade dada à razão, em relação à emoção, ocorreu independente do gênero, porém acentuando-se no masculino e destemperando-se no feminino.

11. A faixa etária acima de 36 anos identifica a presença de fatores racionais no planejamento (sistemático, matemática e certeza), ao mesmo tempo que identifica os fatores emocionais negativos (tristeza, raiva e risco), como que agravando-se entre si os dois tipos de fatores ao mesmo tempo. Enquanto, por sua vez, a menor de 35 anos não está identificando fatores de destaque, sejam racionais ou emocionais. A mesma recomendação quanto ao cuidado de que a organização pública deve estar atenta para os efeitos contraproducentes da emoção negativa, que pode afetar negativamente o estado emocional do seguidor, assim como a percepção e credibilidade do líder, na eficácia organizacional.

12. O aspecto de gênero impacta de alguma forma nos resultados obtidos quanto à presença dos fatores emocionais no planejamento, de modo mais determinante quanto ao aspecto de faixa etária. Anima-se dizer que os resultados estimam que o gênero feminino esteja mais propenso aos fatores emocionais e racionais, ao mesmo tempo, enquanto, à medida das maiores faixas etárias estejam mais agravadas por fatores emocionais negativos. Enquanto que o gênero masculino esteja propenso aos fatores emocionais negativos, agravando-se nas maiores faixas etárias.



## BIBLIOGRAFIA

- Anthony, R. N. (2006), *Sistemas de Controle Gerencial*, São Paulo, Atlas.
- Araújo, J. Filipe (2000), “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol. I.
- Ashforth, Blake E. e Humphrey, Ronald H. (1995), “Emotion in the workplace”, *Human Relations*, vol. 48, (2).
- Bilhim, João (2000), “Reduzir o insustentável peso do Estado para aumentar a leveza da administração”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol. 1.
- Bilhim, João (2003), “A avaliação de desempenho na administração pública”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol. IV, (1 e 2).
- Bilhim, João (2008), “Políticas públicas e agenda política”, *Revista de Ciências Sociais e Políticas*, vol. 2.
- Bresser-Pereira, Luiz C. e Pacheco, Regina S. (2005), “A reforma do Estado Brasileiro e o desenvolvimento”, *Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado*, vol. 3.
- Brown, F. William e Dan Moshavi (2005), “Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence”, *Journal of Organizational Behavior*, (26), pp. 867–871.
- Cassese, Sabino e Mario Savino (2007), “Accountable Governance and Administrative Reform in Europe”, *Reinventing Government Building Trust in Government*, Viena, Austria, United Nations.
- Corte-Real, Isabel (sem data), “Os serviços públicos na Europa – síntese de tendências e modelos”.
- Cunha, Miguel P. et al (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, RH.
- Damáσιο, António (1995), *O Erro de Descartes*, Lisboa, Europa-América.
- Damáσιο, António (2004), “Entrevista António Damáσιο”, *Viver Mente & Cérebro Scientific American*, vol. 143 (8).
- Damáσιο, António (2005a), “A neurobiologia das emoções numa perspectiva actual”, *Conferência*, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA).
- Damáσιο, António (2005b), *O Sentimento de Si*, Lisboa, Europa-América.
- Del Nero, H. S. (1997), *O Sítio da Mente: Pensamento, Emoção e Vontade no Cérebro Humano*, São Paulo, Collegium Cognitio.
- Denhardt, Robert B. and Janet V. Denhardt. (2003), “The new public service: an approach to reform”, *International Review of Public Administration*, vol. 8 (1).
- Ferraz, David (2008), *A Alta Administração Pública no Contexto da Evolução dos Modelos de Estado e Administração*, Oeiras, INA - Instituto Nacional de Administração LP.
- Ferreira, Aurélio B. H. (1999), *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- Flora, Peter e Jens Alber (1981), “Modernization, Democratization, and the Development of Welfare States in Western Europe”, em Peter Flora and Arnold J. Heidenheimer (org.), *The Development of Welfare States in Europe and America*, New Brunswick and London, Transaction Publishers.
- Frederickson, H. George (1996), “Comparing the reinventing government with the new public administration”, *Public Administration Review*, vol. 56 (3).
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, pp. 567-592.
- Gomes, J. S. (2001), *Controle de Gestão: uma Abordagem Contextual e da Administração Pública*, São Paulo, Atlas.

- Gomes, João A. S. (2000), “Qualidade da regulação jurídica e redefinição estratégica da gestão pública”, *Revista da Administração Local*, vol. 179.
- Gomes, João A. S. (sem data a), “Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal”, *Administração e Política*, cap. 5, pp. 77-102.
- Gomes, João A. S. (sem data b), “A avaliação de políticas públicas e a governabilidade”, *Ética e Administração*, cap. 18, pp. 379-408.
- Gooty, Janaki *et al* (2009), “Emotions research in OB: the challenges that lie ahead”, *Journal of Organizational Behavior*, (30), pp. 833–838.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2006), *Fazendo a Estratégia Funcionar – O Caminho Para Uma Execução Bem Sucedida*, Porto Alegre, Bookman.
- Johnson, H. T. (1993), *Contabilidade Gerencial: a Restauração da Relevância da Contabilidade nas Empresas*, Rio de Janeiro, Campus.
- Johnson, Phyl (2009), “Swapping collective cognition for experienced collectivity in the strategic-management literature”, *International Studies of Management & Organization*, 39 (1), pp. 34-49.
- Junior, A. S. T. (2002), “Retórica da administração pública: lógica, emoção, ética no processo de gestão”, *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, Vol. 1 (2).
- Kiefer, Tina (2005), “Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change”, *Journal of Organizational Behavior*, (26), pp. 875–897.
- Kim, Tae-Yeol *et al* (2009), “Emotional competence and work performance: the mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy”, *Journal of Organizational Behavior*, (30), pp. 983–1000.
- Konig, Klaus (sem data), “Multi-level governance”.
- Kooiman, Jan (2004), “Governar en gobernanza”, *Revista Instituciones y Desarrollo*, vol. 16.
- Landy, Frank J. (2005), “Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”, *Journal of Organizational Behavior*, (26), pp. 411–424.
- Lewis, Kristi M. (2000), “When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders”, *Journal of Organizational Behavior*, (21), pp. 221-234.
- Magionino (2004), Lavinia L. S. (2004), *Emoções: uma discussão sobre modos de conhecer e teorizar*, Dissertação de Mestrado em Educação, Campinas, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.
- Maia, Tiago (2012), “O erro de Damásio”, *Ciência Hoje, Jornal da Ciência, Tecnologia e Empreendedorismo*, Porto
- Majone, Giandomenico (1996), “Regulating Europe”, em Jeremy Richardson (org.), *European Public Policy*, London and New York, Routledge.
- Majone, Giandomenico (1997), “From the Positive to the Regulatory State: Causes e Consequences of Changes in the Mode of Governance”, *Journal of Public Policy*, 17, 2.
- Marques, Jorge (2005), “Conhecimento, Competências e Gestão das Emoções”, em Augusto Casaca (org.), *A Sociedade da Informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA – Instituto Nacional de Administração.
- Marques, W. P. (2008), “Gestão da transformação”, *Gauss consulting* (texto consultado na internet, endereço [www.gaussconsulting.com.br](http://www.gaussconsulting.com.br), em 17/09/08).
- Mintzberg, Henry *et al* (2000), *Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, Porto Alegre, Bookman.
- Moro, Giovanni (2001), “The citizen’s side of governance”, *Seminário A Face Oculta da Governança: Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, Instituto Nacional de Administração, Lisboa, Portugal.

- Motta, Paulo R. (1979a), “Visão Contemporânea da Teoria Administrativa”, em Paulo Roberto Motta (org.), *Planejamento da Administração Pública: Dimensões Sistêmico-Gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Motta, Paulo R. (1979b), “As Dimensões Gerenciais do Planejamento Estratégico da Administração Pública”, em Paulo Roberto Motta (org.), *Planejamento da Administração Pública: Dimensões Sistêmico-Gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Motta, Paulo R. (1988), “Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial”, *Cadernos EBAP*, (37), pp. 2-39.
- Motta, Paulo R. (1996), *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*, Rio de Janeiro, Record.
- Motta, Paulo R. (2005), *Formulação Estratégica*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Mozzicafreddo, Juan (2000a), “Estado-Providência e Cidadania”, em Juan Mozzicafreddo (org.), *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta.
- Mozzicafreddo, Juan (2000b), “Estado-Providência em Transição”, em Juan Mozzicafreddo (org.), *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta.
- Mozzicafreddo, Juan (2001), “Modernização da Administração Pública e Poder Político”, em Juan Mozzicafreddo et al (org.), *Administração e Política - Perspectiva de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta.
- Mozzicafreddo, Juan (2003), “A Responsabilidade e a Cidadania na Administração Pública”, em Juan Mozzicafreddo et al (org.), *Ética e Administração - Como Modernizar os Serviços Públicos?*, Oeiras, Celta.
- Mozzicafreddo, Juan et al. (2007), “Interesse Público e Funções do Estado: Dinâmica Conflitual de Mudança”, em Juan Mozzicafreddo et al (org.), *Interesse Político, Estado e Administração*, Oeiras, Celta.
- OCDE (2001), “Building frameworks and tools for government-citizen relations”, *Citizens as Partners: Information, Consultation and Participation in Policy-Making*, France, Organization for Economic Co-operation and Development.
- Peters, Guy B. (1997), “Policy transfers between governments: the case of administrative reforms”, *West European Politics*, 20 (4).
- Pitschas, Rainer (sem data), “As administrações públicas europeia e a americana na actualidade e o modelo alemão”, *Administração e Política*. Cap. 4, pp. 63-76.
- Pollitt, Christopher (2004a), “From There to Here, from Now Till Then: Buying and Borrowing Public Management Reforms”, *IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, Espanha.
- Pollitt, Christopher (2004b), “How Do We Know How Good Public Services Are”, em B. Guy Peters and Donald J. Savoie (org.), *Governance in Twenty-first Century: Revitalizing the Public Service*, Montreal, McGill-Queen’s University Press.
- Rocha, J. A. Oliveira (2000), “Modelos de gestão pública”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, I, (1), pp. 6-15.
- Rocha, J. A. Oliveira (2003), “Gestão pública, liderança e avaliação do desempenho”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol. IV, (1 e 2).
- Rode, Joseph C. et al (2007), “Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct and moderated effects”, *Journal of Organizational Behavior*, (28), pp. 399–421.
- Rondinelli, Dennis A. (2007), “Governments Serving People: the Changing Roles of Public Administration in Democratic Governance”, *Reinventing Government Building Trust in Government*, Viena, Austria, United Nations.

- Rosembloom, D. H., Kravchuk and Clerkin, R. M. (2002), “The Practice and Discipline of Public Administration: Competing Concerns”, *Public Administration, Understanding Management, Politics and Law in Public Sector*, New York, Mc Graw Hill.
- Scott-Ladd, Brenda e Christopher C.A. Chan (2004), “Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change”, *Strategic Change*, (13), pp. 95-105.
- Spector, Paul E. (2005), “Introduction: emotional intelligence”, *Journal of Organizational Behavior*, (26), pp. 409–410.
- Stiglitz, Joseph (1999), “Participación y Desarrollo: Perspectivas Desde el Paradigma Integral de Desarrollo (título original como “Participation and Development: Perspectives from Comprehensive Development Paradigm”)”, *Conferência sobre Democracia , Economia de Mercado y Desarrollo*, Seúl, Corea Del Sur. Oriol Prats.
- Turnbull, S. (2004), “Emotion in organizational learning - implications for HRD”, *The Leadership Trust Foundation and Lancaster University Management School*, pp. 1087-1093.
- Vergara, Sylvia C. (2006), *Métodos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, Atlas.
- Vieira, Ricardo (sem data), “Modelos científicos e práticas educativas: breve incursão no séc. XX”, *A Página da Educação*, (79).
- Volla, Ranjit *et al* (2004), “Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view”, *Strategic Change*, (13), pp. 83-93.

## **ANEXOS**



ANEXO A. Inquérito por questionário estruturado auto-administrado, aplicado na pesquisa quantitativa.

Agradecemos a colaboração em responder este questionário, que faz parte da dissertação de mestrado “A Emoção na Estratégia da Administração Pública”, pelo autor Marcelo de Carvalho Silva, ISCTE- IUL Instituto Universitário de Lisboa.

**Qualificação do entrevistado**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Nome da instituição pública: \_\_\_\_\_

( )Executivo ( )Legislativo ( )Judiciário ( )Federal ( )Distrital ( )Estadual ( ) Municipal

Função: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Gênero: ( )Masculino ( )Feminino Idade: \_\_\_\_\_ anos

Cidade/Estado: \_\_\_\_\_

Dia/Mês/Ano: \_\_\_\_\_

(Os nomes do entrevistado e da instituição pública não serão divulgados)

---

Assinale com um “X” uma única alternativa que mais represente o seu sentimento a respeito do processo de planeamento na estratégia adotada em sua instituição pública. Considere a situação real, para que a resposta seja a mais autêntica possível, mesmo que não tenha todas as informações e recorra ao que você percebe, acredita ou acha. Baseie sua resposta no último planeamento adotado. Não há resposta certa ou errada e sim o que se deseja é obter a sua opinião sincera. Muito obrigado.

---

1. De que maneira você participa de algum tipo de planeamento adotado em sua instituição pública?

( ) Elabora

( ) Executa

( ) Em ambas acima

( ) Outras; especificar \_\_\_\_\_

2. Você acredita que o planejamento adotado seja um instrumento efetivo de estratégia, que ajuda atingir os objetivos de sua instituição pública?

- Certamente não acredito
- Possivelmente não acredito
- Não sei
- Possivelmente acredito
- Certamente acredito

3. Qual o grau de importância que você considera para o uso da **razão (entenda como uso da racionalidade)** no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhuma importância
- Pouquíssima importância
- Pouca importância
- Média importância
- Alta importância
- Altíssima importância

4. Qual o grau de uso da razão no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhum uso
- Pouquíssimo uso
- Pouco uso
- Médio uso
- Alto uso
- Altíssimo uso

5. Qual o grau de importância que você considera para o uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhuma importância
- Pouquíssima importância
- Pouca importância
- Média importância
- Alta importância
- Altíssima importância

6. Qual o grau de uso da razão no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhum uso
- Pouquíssimo uso

- Pouco uso
- Médio uso
- Alto uso
- Altíssimo uso

7. Qual o grau de importância que você considera para o uso da **emoção (entenda como uso da sensação)** no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhuma importância
- Pouquíssima importância
- Pouca importância
- Média importância
- Alta importância
- Altíssima importância

8. Qual o grau de uso da emoção no processo de elaboração do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhum uso
- Pouquíssimo uso
- Pouco uso
- Médio uso
- Alto uso
- Altíssimo uso

9. Qual o grau de importância que você considera para o uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhuma importância
- Pouquíssima importância
- Pouca importância
- Média importância
- Alta importância
- Altíssima importância

10. Qual o grau de uso da emoção no processo de execução do planejamento em sua instituição pública?

- Nenhum uso
- Pouquíssimo uso
- Pouco uso

- ( ) Médio uso
- ( ) Alto uso
- ( ) Altíssimo uso

11. Qual o grau da presença dos seguintes fatores no processo de planejamento de sua instituição pública?

Alegria	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ambigüidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Analítico	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Cartesiano	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Certeza	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ciência	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Complexidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Consciente	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Contínuo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Criatividade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Desejo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Empatia	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Estabilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Experiência	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Financeiro	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Flexibilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Humor	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Impulso	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Instinto	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Intuição	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Linearidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Lógica	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Matemática	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Medo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Modelo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Método	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Motivação	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ordem	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Otimismo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Percepção	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )

Prescrição	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Previsibilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Programação	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Qualidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Quantidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Racionalismo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Raiva	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Risco	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Sentimento	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Sistemático	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Tecnologia	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Tristeza	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )

12. Qual o grau de conhecimento, sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?

Razão	Nenhum conhecimento( ) Pouquíssimo( ) Pouco( ) Médio( ) Alto( ) Altíssimo conhecimento( )
Emoção	Nenhum conhecimento( ) Pouquíssimo( ) Pouco( ) Médio( ) Alto( ) Altíssimo conhecimento( )

13. Qual o grau de participação em treinamento, sobre razão e emoção, dos profissionais que elaboram o planejamento em sua instituição pública?

Razão	Nenhuma participação( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima participação( )
Emoção	Nenhuma participação( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima participação( )

14. Qual o grau de conhecimento, sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?

Razão	Nenhum conhecimento( ) Pouquíssimo( ) Pouco( ) Médio( ) Alto( ) Altíssimo conhecimento( )
Emoção	Nenhum conhecimento( ) Pouquíssimo( ) Pouco( ) Médio( ) Alto( ) Altíssimo conhecimento( )

15. Qual o grau de participação em treinamento, sobre razão e emoção, dos profissionais que executam o planejamento em sua instituição pública?

Razão	Nenhuma participação( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima participação( )
Emoção	Nenhuma participação( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima participação( )

16. Dos seguintes fatores, em que grau você sugere que sejam incluídos para estarem presentes nos futuros treinamentos sobre planejamento em sua instituição pública?

Alegria	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ambigüidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )

Analítico	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Cartesiano	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Certeza	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ciência	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Complexidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Consciente	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Contínuo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Criatividade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Desejo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Empatia	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Estabilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Experiência	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Financeiro	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Flexibilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Humor	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Impulso	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Instinto	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Intuição	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Linearidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Lógica	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Matemática	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Medo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Modelo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Método	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Motivação	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Ordem	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Otimismo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Percepção	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Prescrição	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Previsibilidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Programação	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Qualidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Quantidade	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Racionalismo	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Raiva	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Risco	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )
Sentimento	Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )

Sistemático    Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )  
Tecnologia    Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )  
Tristeza        Nenhuma presença( ) Pouquíssima( ) Pouca( ) Média( ) Alta( ) Altíssima presença( )

17. Nas suas decisões, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando no seu papel de ator que elabora e/ou executa o planejamento em sua instituição pública?

100% Razão/0% Emoção( ) 90/10( ) 80/20( ) 70/30( ) 60/40( ) 50/50( ) 40/60( ) 30/70( ) 20/80( ) 10/90( ) 0% Razão/100% Emoção( )

18. Nas decisões dos demais atores, em que proporção você acredita que participam a razão e a emoção quando em seus papéis de atores que elaboram e/ou executam o planejamento em sua instituição pública?

100% Razão/0% Emoção( ) 90/10( ) 80/20( ) 70/30( ) 60/40( ) 50/50( ) 40/60( ) 30/70( ) 20/80( ) 10/90( ) 0% Razão/100% Emoção( )

19. Você daria alguma sugestão, quanto à razão e à emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**ANEXO B - Resposta à pergunta "Você daria alguma sugestão, quanto à razão e emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?" – Segundo categorias objeto, conteúdo, processo, pessoas, resultados e outras nas sugestões apresentadas, por comentários - julho a setembro de 2012**

CATEGORIAS	COMENTÁRIOS	
	Objeto	Conteúdo
Processo	<p>1 - "durante o desenvolvimento e a execução do planejamento".</p> <p>2 - "o planejamento estratégico é recente".</p> <p>3 - "usar metodologias racionais".</p> <p>4 - "o planejamento trata das percepções".</p> <p>5 - "as decisões do dia-a-dia deveriam ser pautadas ou conduzidas de acordo com o planejamento e os planos existentes".</p> <p>6 - "na execução do planejamento, é comum que os fatores ligados à emoção coloquem em risco o próprio planejamento".</p>	<p>Não houve comentários para esta categoria.</p>
Pessoas	<p>1 - "para melhor entendimento dos atores envolvidos".</p> <p>2 - "tanto o autor, quanto o executor de ações na administração pública".</p> <p>3 - "o uso exacerbado da razão, via de regra, cria pessoas muito frias".</p> <p>4 - "é entendendo o sentimento individual de cada ator é que se consegue implementar o planejado".</p> <p>5 - "não há quem consiga ser totalmente racional, pois o que permitirá a aplicação da racionalidade são os filtros individuais, resultantes e vivências e consequentemente, de emoções".</p> <p>6 - "ser humano, ser um agente transformador é essencialmente uma passagem pela razão e emoção".</p> <p>7 - "os gestores não devem levar para o lado pessoal".</p>	<p>1 - "atores responsáveis permitam".</p> <p>2 - "utilização de dinâmicas com a participação de todo o grupo".</p> <p>3 - "estamos assimilando conceitos, principalmente a alta administração".</p> <p>4 - "não desperta o interesse de quase ninguém, por não retratar as reais expectativas das pessoas: valorização do servidor, racionalização do trabalho, qualidade de vida".</p> <p>5 - "mais atenção ao perfil do público final/consumidor".</p> <p>6 - "das visões advindas da leitura dos atores sociais que participam do contrato social".</p> <p>7 - "muitas vezes por falta de preparo e interesses dos responsáveis da área".</p> <p>8 - "Tendo sempre em vista a qualidade de vida no trabalho, o bem estar de todas as partes envolvidas e a ética".</p> <p>9 - "vislumbro ainda a necessidade de um maior investimento nas pessoas, tanto quanto nos recursos materiais".</p> <p>10 - "explorar e fomentar a criatividade dos atores do planejamento, sujeitos e planejadores, seria uma conquista fantástica".</p>
Resultados	<p>1 - "as organizações busquem objetivos mais meritórios".</p> <p>2 - "maior comprometimento com o resultado social das decisões e menos comprometimento com o interesse de grupos de pressão".</p> <p>3 - "a empresa precisa colocar seus objetivos escritos na prática".</p> <p>4 - "considero que o planejamento é uma ferramenta indispensável para que se possa prever as ações necessárias ao alcance de determinados objetivos, considerando os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros)".</p> <p>5 - "Buscar objetivos corporativos".</p> <p>6 - "pensando que a finalidade básica do (nome da instituição pública) é promover a atividade".</p> <p>7 - "no sentido de canalizar as energias necessárias à realização destes objetivos".</p>	<p>1 - "modelos voltados para avaliar resultados e consequências das ações/decisões".</p> <p>2 - "com vistas a alcançar resultados sustentáveis".</p> <p>3 - "qualquer decisão deve ser vista de maneira holística, de forma a vislumbrar e antecipar resultados positivos ou negativos".</p> <p>4 - "tendo em vista que os resultados adequados somente serão atingidos".</p>
Outras	<p>1 - "o material promocional sobre planejamento estratégico".</p> <p>2 - "o planejamento nesta instituição é muito influenciado pela política".</p>	<p>1 - "elaboração deve contemplar entre outros elementos a comunicação da estratégia".</p> <p>2 - "a (nome da instituição pública) deve trabalhar da melhor maneira possível os valores internos".</p> <p>3 - "é fundamental para que seja validada a ação".</p>



**ANEXO C** - Resposta á pergunta "Você daria alguma sugestão, quanto à razão e emoção, considerando o planejamento adotado para ajudar a atingir os objetivos de sua instituição pública?" – Segundo categoria prioridade, da razão e da emoção nas sugestões apresentadas, por comentários - julho a setembro de 2012

PRIORIDADE	COMENTÁRIOS
RAZÃO	1 - "que a reazão sempre prevaleça frente à emoção". 2 - "a utilização da emoção envolvida com a razão". 3 - "utilizar mais razão que a emoção". 4 - "deve ter uma visão voltada para a razão, porém a emoção deverá fazer parte de suas ações. Porém a emoção não poderá se sobrepor à razão". 5 - "usar metodologias racionais". 6 - "acredito que a razão é sempre um ponto estratégico em qualquer instituição". 7 - "os gestores não devem levar para o lado pessoal os sentimentos/emoções negativas ao planejarem". 8 - "aliando aspectos racionais e emocionais para o alcance dos resultados desejados". 9 - "acho que o planejamento estratégico deve ser mais racional mesmo e menos emocional". 10 - "desprovidos das emoções individuais reerentes à função e unidade em que estamos". 11 - "razão e emoção devem andar juntas em qualquer projeto". 12 - "mesmo sendo (e devendo ser) racional, o processo de tomada de decisão". 13 - "entendo que o planejamanto dever ser feito com base na razão". 14 - "creio que as duas devem caminhar juntas para a consecução de um melhor planejamento". 15 - "é necessário que existam os dois expoentes da avaliação humana".
EMOÇÃO	1 - "a utilização da emoção envolvida com a razão". 2 - "entendo que falta emoção na elaboração do planejamento". 3 - "sem emoção não há razão para planejar e executar". 4 - "onde as emoções falam mais forte". 5 - "o planejamento estratégico pode explorar mais emoção e menos razão". 6 - "aliando aspectos racionais e emocionais para o alcance dos resultados desejados". 7 - "razão e emoção devem andar juntas em qualquer projeto". 8 - "creio que as duas devem caminhar juntas para a consecução de um melhor planejamento". 9 - "é necessário que existam os dois expoentes da avaliação humana".



## Marcelo de Carvalho Silva

---

Possui graduação em Engenharia Agrônômica pela Universidade de São Paulo - Esc. Sup. Agricultura Luiz de Queiroz (1980) e graduação em Direito pela Universidade Católica de Santos (1999). Professor Substituto, Colaborador e Tutor da Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Gerente Executivo da Caixa Econômica Federal e Professor-Tutor e Professor Local da Fundação Getúlio Vargas RJ e Brasília e Professor do IBMEC, Brasília. Professor de Pós-graduação em instituições públicas e privadas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, Planejamento e Estratégia nos setores de telecomunicações, financeiro, farmacêutico e agronegócio na área privada e pública. Consultor do Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP e Examinador do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF. É mestrando em Administração e Políticas Públicas, na Universidade de Lisboa (ISCTE), pós-graduado em Marketing, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, em Metodologia do Ensino Superior, Tutoria e Desenvolvimento Gerencial, pela Fundação Getúlio Vargas. **(Texto informado pelo autor)**

## Identificação

---

### Nome

Marcelo de Carvalho Silva

### Nome em citações bibliográficas

SILVA, M. C.

### Sexo

Masculino

## Endereço

---

### Endereço Profissional

Caixa Econômica Federal.

SBS - Quadra 4 - Lotes 3 e 4 - Ed. Matriz I - 8º Andar

70092-900 - Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 32069537

URL da Homepage: [marcelo-carvalho.silva@caixa.gov.br](mailto:marcelo-carvalho.silva@caixa.gov.br)

# Formação acadêmica/titulação

---

## 2008

Mestrado em andamento em Administração e Políticas Públicas.

Universidade de Lisboa (ISCTE).

Título: Emoção na estratégia organizacional, Orientador: Em identificação.

Palavras-chave: emoção gestão administração pública estratégia.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração Pública.

## 2005 - 2005

Especialização em Metodologia do Ensino Superior.

Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil.

Título: -.

## 2005 - 2005

Especialização em Tutorial de Professores.

Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil.

Título: -.

## 2000 interrompida

Especialização interrompida em 2001 em Desenvolvimento Gerencial.

Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil.

Título: Portfolio de Produtos para Estados e Municípios.

Orientador: -.

Ano de interrupção: 2001

## 1990 - 1992

Especialização em marketing.

Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM, Brasil.

Título: Planejamento Estratégico da As. Nac. Dif. Adudos e Corretivos Agrícolas - ANDA.

Orientador: Prof. Cid Nardi.

## 1994 - 1999

Graduação em Direito.

Universidade Católica de Santos, UNISANTOS, Brasil.

## 1977 - 1980

Graduação em Engenharia Agrônômica.

Universidade de Sao Paulo - Esc. Sup. Agricultura Luiz de Queiroz.

# Atuação Profissional

---

**IBMEC, IBMEC, Brasil.**

**Vínculo institucional**

## 2009 - Atual

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor

**Outras informações**

Ministra aula na pós graduação, na disciplina de Marketing, no IBMEC.

**Fundação Getulio Vargas RJ e DF, FGV, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**2005 - Atual**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professot-Tutor e Professor Local

**Outras informações**

Atua como Professor-Tutor na FGV Online do Rio de Janeiro (RJ) e como Professor-Local na FGV Brasília, nas áreas de concentracao de marketing e planejamento estrategico.

**Universidade de Brasília, UNB, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**2004 - Atual**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Substituto

**Outras informações**

Atuou como Professor Substituto e Professor Colaborador, no Departamento de Administracao, da UNB, ministrando as disciplinas nas areas de concentracao de marketing, planejamento e estrategia.

**Caixa Economica Federal, CAIXA, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**2001 - Atual**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Gerente Operacional, Carga horária: 40

**Outras informações**

Concursado, na carreira de Tecnico Bancario Superior, exerceu diversas funcoes gerenciais.

**Telecomunicaçoes de Sao Paulo/Telefonica, TELESPTLEFONICA, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**1997 - 1999**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Gerente de Comunicação, Carga horária: 40

**Outras informações**

Exerceu diversos cargos gerenciais na Telesp S/A e depois na privatização para a Telefonica

**Vallee S/A, VALLEE, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**1995 - 1995**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Gerente de Linha de Produtos - Vacinas, Carga horária: 40

**Companhia Paulista de Fertilizantes, COPAS, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**1993 - 1994**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Gerente de Marketing, Carga horária: 40

**Outras informações**

Tambem exerceu o cargo de Gerente de Assistencia Tecnica

**Associacao Nacional para Difusao de Adubos e Corretivos Agricolas, ANDA, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**1990 - 1993**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Assessor Tecnico, Carga horária: 40

**Manah S/A, MANAH, Brasil.**

**Vínculo institucional**

**1980 - 1990**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Assessor Agronomico, Carga horária: 40

## Áreas de atuação

---

**1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Mercadologia.

**2.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Planejamento/Estratégia.

**3.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Administração da Produção.

**4.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Administração Financeira.

**5.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Teoria da Comunicação.

**6.**

Grande área: Ciências Humanas / Área: Educação / Subárea: Ensino-Aprendizagem.