



FACULDADE MARIA MILZA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Elizangela de Almeida Fiuza

HABILIDADES SOCIAIS NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA REDE PÚBLICA: RELEVÂNCIA E CONSEQUÊNCIAS

GOVERNADOR MANGABEIRA - BA

2013

Elizangela de Almeida Fiuza

**HABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA REDE PÚBLICA: RELEVÂNCIA E CONSEQUÊNCIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Maria Milza, como requisito de avaliação para obtenção do título de graduação.

ORIENTADORA: Prof^a Msc. Ana Virgínia Pereira dos Santos

GOVERNADOR MANGABEIRA - BA

2013

F565h Fiuza, Elizangela de Almeida.

Habilidade social na gestão de Instituições de Ensino Superior da rede pública: relevância e consequências. / Elizangela de Almeida Fiuza. – Governador Mangabeira, BA: FAMAM, 2013.

45 f.

Orientadora: Profª. Ms. Ana Virginia Pereira dos Santos.
Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Maria Milza, 2013

1. Habilidade Social – Instituições de Ensino Superior. 2. Clima Organizacional. 3. Satisfação no Trabalho. 4. Relações Interpessoais. I. FAMAM- Faculdade Maria Milza. II. Santos, Ana Virginia Pereira dos, orient. III. Título.

CDD 658.314

Elizangela de Almeida Fiuza

**HABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA REDE PÚBLICA: RELEVÂNCIA E CONSEQUÊNCIAS**

Aprovada em 18/12/2013

BANCA AVALIADORA:

Msc. Ana Virginia Pereira dos Santos

Professora Orientadora
FAMAM – Faculdade Maria Milza

José Sérgio Silva

Professor Avaliador
FAMAM – Faculdade Maria Milza

Romilson Calixto

Professor Convidado
FAMAM – Faculdade Maria Milza

Dedico este trabalho aos meus pais
Maria Eliza e Edvaldo e a minha filha
Anelize.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, pai todo poderoso que me deu vida, saúde e força para superar todas as batalhas e obstáculos.

Aos meus amados pais Maria Eliza e Edvaldo, pelo incentivo a estudar e pelo apoio nos momentos mais difíceis e delicados da minha vida, sempre me dando força nos momentos em que pensei desistir, e além de tudo pela educação de excelência que me deu e me transformou no que hoje sou.

Ao meu marido Joseney pelos momentos de carinho e compreensão e a minha filha Anelize, o melhor e maior presente que Deus me deu, minha força minha vida.

Aos meus irmãos, Jeferson Weliton e Kauan e as minhas queridas irmãs, Jessica, Ana Claudia e Taise pela ajuda e por ter cuidado de minha filha nos momentos em que estive ausente.

Á todos meus familiares que torceram por mim, durante essa trajetória.

Aos meus colegas e amigos de classe, pela ajuda e colaboração durante esses 4 anos em especial a Érica pela sua amizade e pelas palavras de incentivo no momento certo e a Antônia Cláudia pela força, e aprendizado.

Á minha querida orientadora Ana Virginia, pela confiança, aprendizado e sabedoria.

Aos professores em geral que contribuíram com seu conhecimento.

Aos funcionários da Famam, que dão suporte para instituição.

Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

Muito Obrigada!

Epígrafe

Aqueles que possuem a coragem de sonhar e correr os riscos de viver seus
sonhos alcançarão o sucesso.

(autor desconhecido)

RESUMO

As modificações ocorridas nos últimos 30 anos, como intensificação nos processos de industrialização, disseminação e acesso ao conhecimento e à informação de maneira rápida, bem como acelerados avanços tecnológicos, têm feito com que as organizações mudem com frequência e tentem se adaptar ao cenário globalizado, tanto no seguimento público quanto no setor privado. As organizações de ordem pública que têm como objetivo principal a prestação de serviços à sociedade, devem atuar de maneira eficiente e eficaz, objetivando a excelência do serviço, bem como à redução dos custos de operação, além de resultados que satisfaçam o cliente/ cidadão. Tais resultados podem ser logrados com a intervenção do gestor, que deve incentivar um clima organizacional favorável na busca pela integração e comprometimento dos colaboradores, cujo fim resida na conquista dos resultados planejados pela Instituição. Neste caso faz-se necessária à utilização de ferramentas que ampliem as habilidades sociais. O uso desse mecanismo por parte do gestor pode corroborar com melhorias no clima organizacional e desse modo alcançar as metas programadas pela instituição. Destarte, a presente pesquisa tem como objetivo discorrer de que forma a habilidade social do gestor contribui com o clima organizacional. Quanto ao instrumental metodológico, constitui-se como uma pesquisa Bibliográfica, de caráter descritiva, com abordagem qualitativa. Quanto à relevância da pesquisa, ressalta-se a inferência das habilidades sociais para gestores de instituições de ensino superior, com o propósito de melhorar o clima organizacional, tornando a instituição um espaço de trabalho mais harmonioso, o que refletirá na prestação dos serviços mais eficazes e satisfatórios aos seus usuários.

Palavras Chaves: Satisfação no trabalho, Relações interpessoais, Clima organizacional.

ABSTRACT

The changes made in the last 30 years as intensifying the processes of industrialization , dissemination and access to knowledge and information quickly and accelerated technological advances have meant that organizations change frequently and try to adapt to the globalized scenario, following both the public and the private sector. The establishments of public policy whose main objective is to provide services to society , must act efficiently and effectively , in order to service excellence , and to reduce operating costs , and results that satisfy the customer / citizen. Such results can be duped with management intervention , which may encourage an organizational culture in the quest for integration and commitment of employees , whose end lies in achievement of planned results by institution . In this case it is necessary to make use of tools that enhance social skills . The use of this mechanism by the manager can corroborate with improvements in organizational climate and thereby achieve the goals planned by the institution. Thus , this research aims to discuss how the social skill of the manager contributes to the organizational climate in higher education from public institutions . Regarding the methodological tool , it is as a bibliographic research, descriptive , and qualitative approach . The relevance of the research, we stress the inference of social skills for managers of higher education institutions , with the purpose of improving organizational climate, making the institution a more harmonious work space , which will reflect in the provision of more effective services and satisfactory to its users .

KEY WORDS:Jobs satisfaction; interessoal relations; organizacional climate.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MEC - Ministério da Educação

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Pirâmide de Maslow.....	30
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Os três estilos de liderança.....	33
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 ORGANIZAÇÕES E GESTÃO PÚBLICA	17
2.2. DIÁLOGOGANDO SOBRE INSTITUIÇÕES	19
3 O ENSINO SUPERIOR	21
3.1 A UNIVERSIDADE PÚBLICA	22
3. 2. CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	25
3.3 A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	31
3.4 HABILIDADES SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	34
3.5 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	37
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos últimos 30 anos, tais como intensificação nos processos de industrialização, disseminação e acesso ao conhecimento e à informação de maneira rápida, bem como acelerados avanços tecnológicos, têm feito com que as organizações mudem com frequência e busquem se adaptar ao cenário globalizado, seja no seguimento público ou privado.

Quando as organizações são de ordem pública, Kanaane et al. (2010) infere que estas são constituídas por Lei, onde estará discriminado a missão e a visão, como atuarão seus agentes, regras e objetivos. Dentre estes, encontra-se o principal, que é a prestação de serviços à sociedade, atuando de maneira eficiente e eficaz, objetivando excelência na oferta ora proposta, bem como à redução dos custos de operação.

Embora tais organizações operem em estruturas mais centralizadas e apresente certa complexidade, a relação interpessoal entre seus membros precisa existir de maneira eficiente, em busca de resultados positivos e imediatos.

Tais resultados podem ser logrados através da colaboração do gestor, que de acordo com Kanaane et. al (2010, p.82): “O gestor atual tem como missão ser interativo, construir relações internas e externas e a comunicação é a sua principal ferramenta como mediador, representante que elucida e leva ao entendimento comum a toda à organização”.

Destarte, são atribuições dos gestores proporcionar um bom relacionamento entre os servidores, buscando sempre a integração e estimulando o comprometimento dos colaboradores para alcançar os resultados planejados pela Instituição.

Neste contexto, é atribuição do gestor corroborar com um bom relacionamento interpessoal entre os grupos, objetivando um clima organizacional adequado, tendo em vista que este irá refletir no desempenho darealização dos processos ora desenvolvidos.

Conforme Maximiano (2004, p. 242), clima organizacional é “uma medida de como as pessoas sentem a organização e a seus administradores”. Destarte, quanto melhor e mais agradável estiver o ambiente de trabalho, maiores serão as chances de comprometimento e colaboração entre as pessoas em realizar suas atividades.

Neste contexto, é importante destacar o uso de habilidades sociais, que são características de grande relevância à gestão organizacional. Segundo Del Prette (2001 apud Del Prette 2007, p.31): “O termo habilidades sociais aplica-se a noção de existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar com as demandas das situações interpessoais”.

Assim, pretende-se com esta pesquisa responder a seguinte problemática: Como a habilidade social pode corroborar com o clima organizacional? Enquanto objetivo geral pretende-se discorrer de que forma a habilidade social do gestor contribui com o clima organizacional. Pretende-se enquanto objetivos específicos do presente trabalho: discutir causas positivas e negativas acerca do conflito organizacional; Identificar as conseqüências provenientes da persuasão do gestor frente aos liderados.

Quanto à metodologia, se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gol(2002, p, 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com bases em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” ou seja, uma construção baseada em documentos publicados, impressos ou eletrônicos dos principais autores acerca da temática apresentada, como: Pereira (2012); Fligstein (2007) Severino (2007); Vieira et al (2012); Montana e Charnov (2010); Srour (2005); Kanaane et al (2010); Menkes (2011); Caballo (2006); Del Prette (2001).

Quanto aos objetivos fins, se caracteriza como descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Assim, tal pesquisa consiste em descrever relatos e estudos de pesquisadores com objetivo de analisar o máximo de informações descrevendo-a da maneira mais clara e objetiva possível, de modo que venha alcançar os objetivos do trabalho. Quanto à abordagem, o estudo se caracteriza como qualitativa, onde segundo estudos de Figueiredo e Souza (2011), tal método qualitativo consiste em descrever aspectos subjetivos a cerca de motivos, crenças, aspirações, valores, atitudes, percepções, impressões, perfil e tendências que corresponde a um espaço das relações, dos processos e fenômenos.

Enquanto justificativa, pretende-se com esta pesquisa ressaltar a relevância das habilidades sociais, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais

harmonioso e com isso refletir positivamente nos resultados dos serviços prestados pelos servidores.

De maneira acadêmica, esta pesquisa servirá como fonte de referência, proporcionando aos demais pesquisadores que tenham interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre a temática apresentada, desenvolver outras pesquisas a fim de que agreguem contribuições para outras organizações.

Destarte, entendendo e utilizando tais habilidades, o gestor público poderá corroborar com o desenvolvimento da equipe, e com isso lograr resultados satisfatórios através do envolvimento e cooperação entre os servidores, fazendo com que os mesmos se empenhem ao máximo na realização de suas funções, refletindo assim num ambiente de trabalho mais harmônico, eficiente e eficaz.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÕES E GESTÃO PÚBLICA

De acordo com Pereira (2012, p.15) “a organização pode ser entendida como a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Para Maximiano (2012, p. 4) “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Sendo assim, elas são essenciais à sociedade, pois consistem na união de atividades coordenadas e combinadas com objetivo de ofertar um produto ou serviço para o cidadão/cliente, de modo que venha suprir determinadas necessidades. Neste sentido, tudo o que consumimos é fruto das organizações, pois fazem parte do cotidiano e da conjuntura social.

Ampliando ainda mais a discussão Srour (2005), advoga que as organizações são coletividades especializadas para produzir bem ou serviço combinando agentes sociais e recursos, buscando trabalhar de maneira eficiente em prol de alcançar objetivos e metas devidamente traçados e planejados a fim de satisfazer não apenas as necessidades da sociedade mais atingir também interesses corporativos.

Corroborando com os trabalhos de Srour (2005), Maximiano (2012) infere que estas proporcionam à população serviços de saúde, segurança pública, fornecimento de água e energia, diversão, lazer, alimentação, vestuários, controle da poluição, educação em todos os níveis, dentre outros. Destarte, tudo depende do trabalho executado das organizações e do seu capital humano¹. Segundo Montana e Charnov (2010, p. 127)

a organização é um processo que acontece como forma de planejamento. Não é um fim em si mesmo. Abrimos um negócio não para ter uma organização, mas para servi a um propósito-basicamente: satisfazer algum desejo ou necessidade do cliente.

¹ Conhecimento e desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e competências individuais, com base na ampliação do nível de instrução que o indivíduo possa lograr (SEBRAE, 2011);

Vale ressaltar que além de todos os recursos disponíveis, são as pessoas as forças vivas e racionais que possibilitam, através de seu trabalho que as organizações realizem seus objetivos. Em retribuição, as empresas fornecem para seus colaboradores recompensas pelo esforço desempenhado, onde, segundo estudo de Maximiano, (2012, p.5), “as organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos aos recursos humanos, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento”.

É perceptível que organizações e pessoas apresentam dependência mútua a fim de concretizarem seus objetivos. O trabalho deve existir de maneira integrada em busca de resultados que sejam satisfatórios para ambas as partes, fazendo-se elemento indispensável para que as empresas se destaquem no mercado e sejam referência em seu ramo de atuação de colaboradores qualificados e satisfeitos, o que desencadeará em produtos e serviços que atendam a sociedade cada vez mais exigente.

Destarte, as organizações, tanto públicas quanto privadas existem para suprir determinadas necessidades da sociedade e é através delas que as pessoas também alcançam objetivos ora definidos.

As organizações de ordem pública são criadas por lei e existem para prestar serviços à sociedade. Deve servir a coletividade com eficiência e eficácia, sempre buscando o bem estar do cidadão. Conforme Santos (2006), tais organizações formam-se por diversas razões e interesse, sendo que é dirigida prioritariamente para atender e conservar os bens, serviços e interesses da coletividade.

A gestão pública é designada para cumprir propósitos do Estado, uma vez que este é elemento basilar das organizações sociais. Conforme Santos (2006, p. 37) “O Estado é uma entidade com poder de regular e disciplinar as relações entre os membros de uma sociedade, visando garantir a sobrevivência e o bem-estar da população. É uma criação da própria sociedade moderna para servi-la”. Assim, o Estado tem atribuição de proteger e assegurar à população a prestação de serviços públicos com qualidade, promover o desenvolvimento social e econômico, e compete à gestão pública seguir e cumprir as regras e normas descritas pelo Estado para suprir as demandas da coletividade.

Neste sentido, Martins e Pieranti (2006, p. 114) avaliam que “a gestão pública deve gerenciar os propósitos de um governo e os negócios de estado, procurando

atender ao todo, o coletivo, a sociedade sem discriminação”. Corroborando com os autores supracitados, Pereira (2012, p. 2) enfatiza que:

A gestão das Organizações no setor público se realiza no contexto do estado de direito e da democracia política. O ambiente da gestão pública é representado pelo contexto social, político, jurídico, e econômico do Estado e da administração.

Martins e Pieranti, (2006, p. 114), ainda completam que “a gestão pública independentemente da organização que a pratique, deve estar orientada para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para benefício da comunidade e não do compadre”. Assim, para que haja uma gestão pública eficaz, esta deve buscar suprir as necessidades gerais da sociedade, cumprindo o papel que lhe é designado pelo Estado, com virtude e honestidade. Conforme pesquisas de Santos, (2006, p.12):

Quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Destarte, a organização pública deve ter missão e objetivos claros, e através das pessoas e dos recursos disponíveis à execução de sua atividade, trabalhar com eficiência e eficácia em prol da qualidade do serviço prestado, buscando, sobretudo a satisfação do cliente/cidadão.

2.2 DIÁLOGANDO SOBRE INSTITUIÇÕES

De acordo com Fligstein (2007), as instituições originam-se das crises dos grupos existentes, na tentativa de produzir interações estáveis quando as regras atuais já não atendem os propósitos necessários. Assim elas surgem também para impor e determinar um conjunto de regras em relação às condutas de grupos e organizações, de modo a nortear ações e comportamentos dos agentes.

North (1990 apud Pereira, 2012, p.24), define instituições como “um conjunto de leis, normas, costumes, tradições e outros aspectos culturais que balizam a ação de sociedades, organizações e indivíduos”. Neste sentido, as instituições existem para ditar regras e determinar como deve conduzir a sociedade rumo ao alcance de objetivos ora definidos. Corroborando com o autor, Fligstein (2007, p. 64) faz a seguinte inferência:

As instituições são regras e significados compartilhados (implicando que as pessoas estão conscientes delas ou que elas podem ser conscientemente conhecidas) que definem as relações sociais, ajudam a definir quem ocupa tal posição nessas relações e orientam a interação ao proporcionar aos atores quadros cognitivos ou conjunto de significados para interpretar o comportamento dos outros.

Faz-se relevante salientar que as normas e regras devem ser socialmente conhecidas, claras, objetivas e compartilhadas, indicando quais comportamentos e atitudes são aceitos de acordo com determinadas circunstâncias. O que não significa dizer que todas as pessoas têm ciência das normas e regras imposta pelas instituições. Neste contexto, Strachman e Deus (2005, p. 279) relatam que:

Vale dizer, as instituições estabelecem e restringem as escolhas e os comportamentos possíveis do indivíduo pelo menos em termo do que é socialmente apoiado, ou considerado aceitável e racional, o que não significa que esses indivíduos necessariamente tenham consciência de tais normas e regras, ou do seu significado e de sua racionalidade.

Na concepção de Pessali e Dalto (2010), as instituições perpassam em torno de duas visões: uma como estruturas sociais capazes de limitar a ação humana, e a outra como carácter motivador e formativo, capaz de induzir os indivíduos a seguir certos cursos de ação. Comungado com as pesquisas de Pessali e Dalto, Dequech (2010) diz que as instituições introduzem conhecimento prático ou tácito² desempenhando função cognitiva e influenciando o modo como os indivíduos selecionam, organizam e interpretam as informações.

²Conhecimento tácito consiste em modelos mentais, crenças e perspectiva tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. Tais modelos implícitos executam profunda influencia sobre a maneira como percebe, o mundo ao nosso redor. (NONAKA, 1991, p. 3)

Pessali e Dalto (2010, p. 13) ainda completa que “as instituições são vistas como sistemas duráveis de regras sociais que estruturam a interação social ao restringir, orientar e formatar o comportamento humano”. Logo, são de caráter permanente, sendo acrescentados novos conjuntos de regras quando se fizer necessário.

Quanto às instituições sociais, Nova (2004, p. 174) descreve que “são conjuntos de valores, crenças, normas, posições e papéis referentes a campos específicos de atividades e de necessidades humanas”.

De acordo com Oliveira (2002, p.161), as instituições sociais são entendidas como “conjunto de regras e procedimentos padronizados socialmente, reconhecidos, aceitos sancionados pela sociedade e que tem grande valor social”. Desta forma, tais instituições estabelecem como devem prosseguir determinadas atividades de modo que venham a assegurar as demandas da sociedade, servindo para regular e controlar as atividades do homem. Dessa forma, pode-se constatar que essas instituições existem para suprir determinadas carências intrínsecas às sociedades e que necessitam serem supridas.

3. O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A partir de 1930, o ensino superior é reconhecido no Brasil. Segundo o site do Ministério da Educação, o mesmo foi criado a partir desta década, logo após a chegada de Getúlio Vargas ao poder. Com o nome de Ministério da Educação e Saúde Pública, a instituição desenvolvia atividades pertinentes a vários ministérios como saúde, esporte, educação e meio ambiente. A partir de 1953 surge o Ministério da Educação e Cultura, com a sigla MEC. Em 1961 é aprovada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), onde descrevem no CAPÍTULO IV, Art. 43º da educação Superior, as seguintes finalidades:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; **II** - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; **III** - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; **IV** - promover a divulgação de

conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; **V** - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; **VI** - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; **VII** - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

De acordo com as finalidades descritas pela LDB, a educação de ensino superior, deve desenvolver profissionais aptos para atuarem no mercado de trabalho, estimular o pensamento reflexivo acerca do mundo em que encontra-se inserido deve respeitar a diversidade cultural, bem como atuar no desenvolvimento de pesquisas que venha beneficiar a população.

3.1 A Universidade Pública

No momento atual em que a sociedade vem passando por grandes transformações, reflexo das mudanças ocorridas nas últimas décadas do século XX, em função do processo de globalização, corroborou com que muitas pessoas buscassem meios de se adaptar a este cenário (cada vez mais dinâmico e demandante de qualificação continuada por parte dos profissionais). Tais mudanças ratificaram as necessidades dos cidadãos por cursos superiores, a fim de ampliarem seus conhecimentos, e o nível de competitividade no mercado de trabalho. Segundo Vieira et al (2012, p.64).

A evolução do quadro social e o de desenvolvimento do país, na segunda metade século XX, e na primeira década do século XXI lançou um olhar mais atento as vastas áreas interioranas, cujos continentes populacionais estavam desprovidos de uma proximidade maior com a formação superior.

Corroborando com essa exigência contemporânea, cuja oferta se dá por parte do Estado, estão as universidades públicas, que devido ao aumento da demanda,

possibilitou a ampliação e diversificação dos cursos, fazendo com que as pessoas tenham mais opção de escolher que profissão deseja seguir.

De acordo com Art.6º da constituição federal (1988), todo cidadão tem direito a ter acesso à educação, tendo em vista que a educação é essencial para o desenvolvimento social, cultural e econômico. Neste contexto Chaui (2003, p. 5) enfatiza que:

[...] A educação e a cultura passaram a ser concebidas como constitutivas da cidadania e, portando, como direitos do cidadão fazendo com que, além de vocação republicana, a universidade se tornasse também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber...

Vale ressaltar que os avanços tecnológicos dos últimos tempos corroboraram para que muitas pessoas antes com acesso restrito a educação tivesse mais oportunidade para ingressar em uma instituição de ensino superior. Segundo Vieira etal (2012, p.64).

Os grandes avanços no conhecimento, os passos gigantes da tecnologia, particularmente da informação, os novos limiares da ciência tornam a presente modernidade um campo iluminado a crescentes aspirações das novas gerações. Sem discriminações, todos, em todos os lugares devem ter acesso ao conhecimento nas modalidades de ensino que se tornam realidades pelos instrumentos disponibilizados pelas tecnologias da informação.

Contudo, o ensino superior, de acordo com Severino (2007), visa atingir três objetivos articulados entre si. O primeiro diz respeito a formação de profissionais das diferentes áreas aplicadas, o segundo está atrelado à formação de cientistas mediante disponibilização de métodos das diversas especialidades do conhecimento e o terceiro se refere à formação de cidadãos afim de levar o estudante a entender sua inserção na sociedade e na humanidade. Ainda conforme Severino (2007, p. 23)

a universidade desenvolve atividades específicas, quais sejam, o ensino, a pesquisa e a extensão. Atividades estas que devem ser efetivamente articuladas entre si, cada uma assumindo uma perspectiva de prioridade nas diversas circunstâncias históricos-sociais em que os desafios humanos são postos.

Corroborando com Severino, Souza (2009) enfatiza que o desenvolvimento de tais atividades possibilita a criação e elaboração da ciência, bem como formação de profissionais e desenvolvimento de tecnologias das quais demanda a sociedade para enfrentar todas as transformações da contemporaneidade.

Deste modo, para inferir respostas rápidas e imediatas frente a todas estas transformações, as universidades devem buscar ao máximo trabalhar de maneira descentralizada³, de modo que logrem uma gestão eficiente e capaz de dar respostas eficazes às demandas. Conforme Luck (2006 apud Tanaka e Pessoni, 2011 p. 07).

a gestão educacional surge em substituição à gestão administrativa educacional para apresentar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto externo e interno.

Logo, essa categoria de gestão precisa atuar de maneira que fique atenta a todas as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo da organização, sendo capaz de apresentar soluções eficientes e inovadoras, capazes de interligar todos seus aspectos. Deste modo, faz-se necessário ao gestor conhecimentos, técnicas e habilidades para se articular com os mais diversos tipos de situações. De acordo com Tanaka e Pessoni (2011, p. 11)

O gestor tem que ter estratégias eficazes, adequar-se a globalização e transcende-la. Enfim acompanhar a evolução tecnológica e as mudanças contemporâneas. É preciso ser inovador e gerador de conhecimentos, é preciso que o gestor seja um agente transformador da realidade social, econômica, política, cultural e educacional, no que compete as suas funções.

³A descentralização no setor público tem como fundamento o poder de atribuir a outrem poderes de administração. Portanto, pressupõe a existência de uma pessoa, distinta do Estado, a qual, investida dos necessários poderes de administração, exercita atividade pública ou de utilidade pública. (SANTOS, 2006, p. 48).

3.2. CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.

Cada organização é caracterizada pela sua cultura, na qual designa sua personalidade. Dentre os estudos acerca do assunto é relevante destacar o conceito inferido por Edgar Schein, onde é referenciada por muitos autores. De acordo com Shein (apud Fleury e Fischer 2012, p. 20)

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo Robbins (2000, p. 288) “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização de outras”. Neste caso, o autor enfatiza que cada unidade organizacional possui sua identidade, princípios, regras, valores e procedimentos tanto para a organização quanto para as pessoas que as compõe, nos quais designa como imprescindíveis para que a mesma obtenha sucesso e alcance suas metas.

Seguindo pela linha de discussão de Shein, o autor relata que a organização possui uma cultura forte que prevalece sobre as subculturas. Já Robbins (2000) trás a ideia também de cultura dominante que são valores centrais comuns à maioria dos membros de uma organização e que a cultura é forte quando esses valores são intensamente compartilhados.

Em relação às subculturas, o autor enfatiza que “tendem a desenvolver-se em grandes organizações para contemplar problemas e situações comuns ou experiências vividas pelo seu membro” Destarte, as grandes organizações apresentam subculturas pertencentes a grupos menores, entretanto, não ultrapassa a cultura dominante. De acordo com Brown (1998, p. 7 apud Marchiori 2008, p. 88),

a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros

O autor salienta que a cultura é construída de acordo com a trajetória de vida da empresa, está relacionada com o que a mesma julga de importante para sua sobrevivência, manutenção e crescimento. É importante destacar, que de acordo com a cultura a organização define e controla padrões de comportamento para as pessoas que nela trabalham. Já Marchiori (2005, p. 94) apresenta o seguinte argumento:

Cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas.

A autora ainda complementa que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas. Schein (apud Fleury e Fischer 2012), atribui aos fundadores da organização o processo de moldar os padrões culturais de seus membros. Corroborando com o autor, Robbins (2000), acrescenta que a maneira em geral das organizações proceder bem como seus costumes e tradições onde muitas vezes garantem seu sucesso está literalmente atrelada a seus fundadores, que tradicionalmente exercem impacto importante na cultura inicial da empresa. Neste contexto, a cultura de uma empresa pode sofrer mudanças a qualquer momento, uma vez que também está relacionada com a o grau de hierarquia da instituição, ainda mais por ser baseada em normas e regras que podem ser mudadas, banidas ou acrescentadas.

Srour (2005, p. 211), advoga que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mais resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. Sendo assim é perceptível que a cultura é construída, podendo ser mantida e reproduzida pelas pessoas durante anos, o que não significava que estará imune à eventuais modificações, uma vez que como o próprio autor enfatiza, a cultura organizacional é aprendida.

Srour (2005) acrescenta que a cultura é específica a identidade da organização, possui um conjunto de representações mentais muito definidos de saberes, bem como define regras, crenças e valores, visando unir todos os membros de uma organização em torno dos mesmos objetivos.

A cultura organizacional cria uma ponte para com clima organizacional, ambas estão atreladas ao modelo de liderança, ou seja, a hierarquia da empresa. A diferença que há entre ambas é que a cultura é um alicerce construído e mantido pelas pessoas, enquanto que o clima parte da percepção e de determinados momentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

A Organização é o ambiente onde as pessoas desempenham determinadas atividades para alcançar objetivos fins. Assim, é relevante que neste espaço, onde as pessoas passam grande parte de seu tempo, haja um ambiente de harmonia e colaboração entre os membros, fazendo-se necessário que os indivíduos trabalhem cada vez mais em equipe e não mais individualmente.

Nesta perspectiva, as empresas buscam melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima organizacional favorável, uma vez que este influencia diretamente na motivação e como consequência, na satisfação das pessoas na consecução das suas atribuições.

Para Casado (2002, p. 291), “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, podendo sofrer influência por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

Bowditch e Buono (2004, p. 189) interpretam que “o clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização estão sendo cumpridas”. Vale ressaltar que o clima organizacional está também relacionado com a percepção de cada indivíduo no ambiente organizacional, podendo assim, está bom para uma pessoa e ruim para outra.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 239), interpretam o clima organizacional como “o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação”. Destarte, quanto melhor estiver o clima interno da organização maior serão as chances das pessoas estarem satisfeitas com o trabalho. Muchinsky (2004, p. 301) discursa que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 122), “a Satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho”.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 239) corroboram este pensamento acrescentando que “o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades”. Percebe-se que clima organizacional e satisfação no trabalho andam juntas e uma pode impactar a outra, e ambas têm fundamental relevância, na obtenção de resultados positivos na instituição.

Um clima harmonioso e saudável funciona como um agente indutor à motivação e satisfação do funcionário no trabalho. Podendo refletir em benefícios para o indivíduo como melhor qualidade de vida, melhora a saúde física e mental, além de seu comportamento e relacionamento interpessoal, e, sobretudo favorece a comunicação, corroborando com a redução de conflitos internos, e com isso irá trazer benefícios para todos os públicos envolvidos, bem como a redução dos custos operacionais com retrabalho e absenteísmo.

Porém, existem determinados fatores influenciáveis ao bom clima organizacional. De acordo com Matos e Almeida (2007, p. 268)

Em termos práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da organização, do estilo de liderança utilizado, das práticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da organização, da natureza (ramo da atividade da organização) e do estágio de vida da organização.

Nota-se que vários fatores relacionados à organização interferem de maneira positiva ou negativa no clima de uma empresa. Dentre os citados por Matos, vale ressaltar que o fator liderança é de fundamental importância, uma vez que não adianta a organização deter de boa estrutura física e financeira, ser consolidada de muitos anos de mercado, se não tiver verdadeiros líderes que norteiem os colaboradores e os procedimentos na execução de atividades. Assim, como enfatiza Maquiavel (1996, p. 85) “Toda via, o príncipe deve se fazer temer de um modo que, se não conquista o amor, evite o ódio. É possível ser, ao mesmo tempo, temido, mais não odiado”. Para o autor, o líder deve agir com prudência, de maneira que tenha o respeito e obediência dos liderados, tomando certos cuidados para não ser cruel de mais, porém não ser amável além do limite, de modo que venha agir com emoção ao invés da razão.

Nota-se que o clima organizacional favorável está ligado à motivação do colaborador em relação à instituição e ao trabalho que desempenha. Motivação, por sua vez, é um termo aplicado à toda e qualquer atividade que o ser humano queira ou deva desempenhar, seja para sair de casa, dar um passeio, estudar, viajar, enfim, muitas vezes as pessoas necessitam de algum estímulo ou algo que as motivem e incentivem ao cumprimento de seus propósitos. Em se tratando do ambiente nas organizações, é imprescindível falar sobre motivação, pois ela se faz de fundamental importância, tendo em vista que as organizações necessitam além de todos os recursos à execução de suas atividades, das pessoas motivadas para realizar seu trabalho, contribuindo assim da melhor maneira possível com os propósitos da instituição.

De acordo com Kanaane et al (2010, p. 79), “a motivação pode ser entendida como forças internas que impelem o indivíduo a agir para satisfazer suas necessidades”. O autor traz a idéia de que a motivação parte do interior do indivíduo, ou seja, ela é intrínseca, pertence ao íntimo subjetivo de cada um, e essas mesmas forças atuam como estimulante do ser humano em busca da satisfação de seus desejos.

Para Montana e Charnov (2010, p. 227), “a motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada”. Segundo visão dos autores supracitados, é necessário, buscar mecanismo organizacional de modo a incentivar o funcionário a se sentir motivado. Robbins (2005, p. 132), define motivação “como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa ao alcance de uma determinada meta”.

Destarte, é relevante que o gestor ofereça condições para que o colaborador se motive na execução de suas funções. Para Kanaane et al (2010, p. 76), “devido à singularidade das pessoas, o gestor terá sempre a difícil tarefa de identificar quais serão os estímulos mais efetivos para estimular os membros de sua equipe para a ação”.

Comungando o conceito inferido por Kanaane et al, Maximiano (2012), enfatiza que a motivação é específica, varia de uma pessoa para outra e também da situação, uma vez que um indivíduo pode estar motivado para estudar, mas não para trabalhar, e vice-versa. O autor ainda complementa que um indivíduo não vai estar disposto para tudo ao mesmo tempo, e que as mesmas podem demonstrar alto

grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade requerida pela empresa, ou podem se motivar para fazer coisas opostas desejada por esta, como greve, manifestações, sabotagens etc.

Sendo assim, surgiram diversos estudos acerca da motivação e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dentre as teorias que se preocupou em estudar a motivação humana, vale ressaltar uma das mais importantes e talvez a mais conhecida, que é a teoria das necessidades, de Abraham Maslow.

De acordo com Maximiano (2012), Abraham Maslow é o autor da teoria das necessidades. Para o autor, as pessoas são movidas essencialmente pelas necessidades humanas, e quanto mais o indivíduo tiver faltas e objetivar conseguir ou realizar algo, maior será sua motivação em reunir esforços para lograr seus objetivos. Uma vez atendida à demanda, acaba o motivo que gerou o comportamento e então é cessada a motivação. Assim, a motivação está atrelada ou a uma recompensa ou por um objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas.

O autor dividiu, numa hierarquia 5 grupos nos quais se baseiam as necessidades humanas. De acordo com os estudos de Brunelli (2008), a hierarquia do autor se baseia na premissa de que as pessoas trabalham a fim de satisfazer as necessidades básicas, e à medida que estas forem satisfeitas, não gera mais motivação para novos esforços, contexto ratificado pela figura seguinte.

Figura 01



Fonte: Montana e Charnov (2010, p. 229) Adaptado.

Segundo Maximiano (2012), as necessidades fisiológicas ou básicas são consideradas as de alimento, abrigo (proteção contra natureza), repouso, exercício,

sexo e outras necessidades orgânicas. As de segurança são as ligada à proteção contra ameaças, perda de emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência. As necessidades sociais são de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade. As necessidades de estima são de auto-estima e estima por parte dos outros, e por fim, as necessidades de auto-realização, que são as de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal. Assim as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar antes de se preocuparem com o nível mais elevado da pirâmide, onde uma vez atendidas essas prioridades perdem sua força motivadora e a pessoa passa a ser movida pela ordem da necessidade seguinte.

De acordo com essa teoria, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo, tendem a progredir ao passo que suprindo suas demandas, buscando atender uma a outra e orientando-se para o auto realização. Ainda de acordo com a pirâmide de Maslow, a organização deve ter um olhar mais atento para seus colaboradores, uma vez que à medida que uma necessidade do ser humano é realizada ou suprida, reduz conseqüentemente sua motivação, necessitando de novos estímulos, necessidades ou fatores que os motivem na execução de suas atividades.

3.4 A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Montana e Charnov (2010, p. 243) “liderança é o processo pelo qual o indivíduo influencia outros ao alcance de objetivos desejados”. Segundo a argumentação do autor, a pessoa que exerce influência deve conhecer a visão da organização e o que o mesmo deve fazer para tal. Como uma pessoa sozinha não conseguiria em tempo hábil alcançar as metas determinadas, necessita-se da liderança. Corroborando com a ideia dos autores supracitados, França e Arrelano (2002, p. 259) acrescentam que “a liderança é um processo social no qual estabelecem relações de influência entre pessoas”. É possível observar que tais discursos se complementam, pois o líder deve a todo momento interagir com a equipe, transmitindo confiança, de modo que trabalhem da melhor maneira.

Para Maximiano (2012, p. 282) “liderança é o processo de conduzi as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

No entendimento de Bowditch e Buono (2004, p. 119) “a liderança pode ser considerada como um processo de influência geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado ao estabelecimento e alcance de metas”. Neste caso, a liderança deve conduzir as pessoas a agirem em prol de determinados propósitos, em busca de alcançar metas organizacionais estabelecidas.

De acordo com os autores, a liderança é um processo que envolve duas ou mais pessoas onde uma das partes, ou seja, influencia a outra com intuito de alcançar determinados objetivos, é perceptível que o processo de liderança está atrelado a ideia de influência e persuasão.

A liderança faz parte dos grupos sociais e está presente em todo e qualquer tipo de organização, seja na política, educação e religião. Para todo e qualquer tipo de instituição, a figura do líder será necessário. No ambiente das organizacionais, devido às incertezas e mudanças repentinas fruto do processo de globalização, necessita de pessoas criativas, competentes, com agilidade, carismas e poder de persuasão visando atuar frente aos grupos de trabalho em prol de soluções rápidas e imediatas para solucionar problemas e alvejar metas e objetivos estabelecidos pela organização.

Neste sentido, faz-se necessário a atuação dos líderes. Segundo estudos de Minicucci (1995, p. 287) “líder é qualquer pessoa que usa sua influência para facilitar o grupo na concepção de suas próprias metas”. Destarte, a liderança deve ser exercida por pessoas com potencial de relacionamento interpessoal, que transmita segurança à equipe de trabalho, demonstrando se importar com seus aliados e com a ascensão dos colaboradores na organização. De acordo com estudos de, Kanaane et al (2010, p. 75)

Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes.

Deste modo, é fundamental que pessoas na posição de liderança conheçam os estilos desta, de modo a escolher qual melhor se enquadra ao perfil da equipe

liderada. Segundo Santos (2006) os estilos de liderança podem ser divididos em três tipos, sendo eles, liderança autocrática, democrática e liberal (laissez-faire).

Quadro 1 os três estilos de liderança.

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulando e assistido pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas matérias variadas ao grupo, esclarecendo que pode fornecer informações desde que as peçam.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo, e cada membro tem liberdade para escolher os seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. “O líder é “objetivo” e limita-se aos “ fatos” em suas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Santos (2006, p. 60)

Destarte, de acordo com os estilos apresentados no quadro acima se pode optar por um ou mais estilos de liderança, pois somente a pessoa que estará em posição de líder poderá analisar e escolher qual melhor se enquadra com o perfil dos liderados. Vale ressaltar que tal escolha estará de acordo não somente pelas pessoas, mais também pela natureza da organização.

3.5 HABILIDADES SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Em função das mudanças ocorridas nas organizações nos últimos 30 anos, em virtudes dentre outras questões, ao processo de globalização, as empresas em geral, devem buscar se adaptar a este cenário de vulnerabilidades e incertezas. O indivíduo deve possuir habilidades para lidar com pessoas e grupos em diferentes situações. No ambiente de trabalho, assim como em qualquer outro local que tenha contato direto com pessoas, necessita de comportamentos específicos. De acordo com Menkes (2011, p. 71)

O mercado de trabalho restrito e competitivo passa a valorizar, além das competências técnicas, as habilidades de interação. Já não importa o quanto somos inteligentes, a nossa formação ou grau de especialização, mas sim a forma como lidamos com nós mesmos e com os outros: a capacidade de interagir socialmente torna-se um grande diferencial.

Nesta perspectiva, é relevante que tais gestores possuam habilidades para lidar com os servidores de modo que possa obter o melhor relacionamento entre as pessoas e com isso todos da empresa saiam beneficiados. Neste contexto, é relevante ressaltar o uso das habilidades sociais por parte do gestor, de modo que venha contribuir de maneira positiva para elevação do clima organizacional e assim obter maior integração e comprometimento entre os colaboradores.

Segundo Del Prette (2001 apud Del Prette 2007, p.31). “O termo habilidades sociais aplica-se a noção de existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar com as demandas das situações interpessoais”. Assim as habilidades sociais são comportamentos adotados pelo indivíduo em situações onde ocorrem relações interpessoais, de modo que obtenha maximização de resultados e resolução de conflitos. De acordo com Bastistella (2012, p. 01)

As habilidades sociais compreendem uma série de comportamentos como falar em público, iniciar e manter conversações, defesa dos próprios direitos, expressar emoções positivas ou negativas de forma adequada, fazer ou recusar pedidos, expressar opiniões pessoais, desculpar-se, enfrentar críticas etc.

Segundo Fligstein (2007, p. 62) “a idéia de habilidade social é que os atores precisam induzir a cooperação nos outros”. De acordo com o autor, a cooperação atua como agente de transformação do ambiente organizacional, possibilitando que os objetivos serão alcançados o mais rápido possível e com eficiência se houver a colaboração de todos.

Desta forma o gestor, como autoridade principal, deve adotar determinadas habilidades, de modo que venha fazer com que os servidores atuem de maneira integrada e assim envolver a cooperação no grupo. É necessário fazer com que as pessoas trabalhem cada vez mais em sinergia. De acordo com, Kanaane et al (2010) as organizações devem optar pelo trabalho cada vez mais em equipe, tendo em vista que este supera o individual, além de incrementar a aprendizagem, possibilita que as organizações alcancem rapidamente seus objetivos e potencializar seus talentos.

Segundo Caballo (2006 apud Guizze et al 2007, p. 3)

O comportamento socialmente hábil é esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas.

Neste caso, diferente situação interpessoal deve desencadear comportamentos distintos, ou seja, o gestor deve atuar também de acordo com a personalidade de cada colaborador. Uma vez que organizações principalmente as públicas é composta por um público muito diversificado, com cultura e valores diferentes.

Assim, seja no momento de elogiar ou criticar uma pessoa ou grupo, tal gestor precisa de classes de comportamento de modo que não venha ocorrer problemas futuros para ambas as partes.

Neste contexto, é preciso ser além de gestor, é necessário ser um líder. O verdadeiro líder atua de maneira em que seus liderados façam o que ele deseja, de modo que não se sintam pressionados, contudo o resultado positivo ou negativo

alcançados estará de acordo com o tipo de liderança que mais predomina no líder, além de habilidades sociais para com os liderados.

Contudo, o comportamento socialmente hábil pode contribuir em benefícios tanto para instituição quanto para os clientes cidadão. Aplicar esses comportamentos por parte do gestor em busca de colaboração e cooperação entre as equipes de trabalho irá refletir em melhor relacionamento entre os setores de modo a sanar conflitos que eventualmente possa ocorrer, reduzir a insatisfação e aumentar a motivação em prol de alcançar as metas planejadas.

É importante salientar, uma ferramenta determinante para obtenção de bons resultados organizacionais com o uso de tais habilidades é através da comunicação. De acordo com Kanaane et al. (2010, p.82) “O gestor atual tem como missão ser interativo, construir relações internas e externas e a comunicação é a sua principal ferramenta como mediador, representante que elucida e leva o entendimento comum a toda à organização”.

Somente através da comunicação é possível ter relacionamento com pessoas. Ela é fator chave em ambientes de relação interpessoal. Nas palavras de Souza (2009, p. 3) “a comunicação se bem administrada oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano e de sua organização. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela”.

Em se tratando de organizações públicas, onde a prestação de serviço é voltada à coletividade, cabe ao gestor atuar de maneira que todos os servidores e setores trabalhem de forma integrada para que assim não haja distorções na comunicação interna e com isso não venha interferir na prestação do serviço para o cidadão usuário. Neste Contexto, kanaane et al (2010, p. 82) relata que:

O papel do gestor é de suma importância para o processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Para isso, precisa estar preparado estrategicamente, além do “saber escutar”, dar e receber feedbacks e principalmente ter uma comunicação eficaz.

Destarte, a comunicação não deve ser apenas usada como meio de se comunicar com as pessoas, mais sim, fazer o outro entender a missão, visão e estratégia da organização para que assim todos saibam onde deve chegar e o que

fazer para tal. Neste caso, é imprescindível que os gestores cobrem e passem aos funcionários o feedback de tudo que acontece no dia a dia do ambiente organizacional.

3.6 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 47) “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”. Os indivíduos pensam e agem de maneira distinta é inevitável que ocorram em algum momento conflitos, pois os mesmos nascem dos desacordos de opiniões.

Robbins (2005, p. 326) define conflito “como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. As empresas constituem um espaço de disputa e poder, além de jogos de interesses, sendo que tais fatores muitas vezes acabam interferindo no relacionamento entre setores e colaboradores. Segundo contribuições de Srour (2005, p. 192)

Conflitos são choques que se dão entre agentes sociais, cujas divergências de interesses, suas necessidades não-complementares e seus valores diferenciados não foram compatibilizados. São processos de ruptura na convivência, que provocam desequilíbrio ou desestabilizações no ambiente social e organizacional.

De acordo com Kanaane et al (2010, p. 86), “Define-se conflito como sendo uma divergência, oposição ou incoerência em que há o encontro de opções incompatíveis ou mutuamente excludentes”. Neste sentido o conflito nada mais é do que opiniões diferentes sobre determinado tema ou assunto, podendo também se agravar para agressões mais severas, estando também relacionado com o comportamento e personalidade do indivíduo, além de metas estabelecidas pela organização, onde o não alcance gera atritos entre as partes. Neste sentido, Melere et al(2007, p. 02). enfatiza que:

Conflito organizacional nada mais é que diferenças de personalidade entre indivíduos que necessitam dividir o mesmo território e conviver para alcançar um objetivo ou meta, com isso suas diferenças entram em questão acabando por afetar suas relações.

Neste contexto as organizações não estão livres de incorrerem mesmo, uma vez que são compostas pela subjetividade e complexidade do elemento humano. Sendo assim os gestores precisam de estratégias adequadas para encarar cada situação que pode surgir e gerar desacordo entre os colaboradores, uma vez que a má administração de conflitos poderá impactar em resultados negativos, e assim irá interferir no clima organizacional da empresa, prejudicando a eficácia no trabalho. Porém o conflito não deve se apenas encarado como algo negativo, que traz prejuízos a Instituição.

Partindo do pressuposto que um dos objetivos das organizações é manter os funcionários com foco em busca de resultados positivos que atendam aos objetivos das empresas, é requerido que não ocorram conflitos entre as pessoas, ou se houver em níveis baixos.

Entretanto, a falta do mesmo em ambiente organizacional antes visto de maneira negativa e prejudicial ao relacionamento dos colaboradores, hoje passa a atuar também de maneira positiva, solucionando problemas, uma vez que podem surgir idéias inovadoras. O conflito também pode ser encarado como gerador de mudanças.

Segundo estudos de Nascimento e El Sayed (2002, p. 47) “O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permitem a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. Corroborando com os autores supracitados Montana e Charnov (2010, p. 349) acrescenta que “o conflito pode estimular a inovação na solução de problemas e, conseqüentemente, pode ser benefício para organização”.

Neste caso a existência de conflitos no ambiente de trabalho ora pode ser danoso, ora pode solucionar problemas. A falta de habilidades sociais ou de ferramentas que conduza a elas pode tornar o ambiente de trabalho insustentável, ocasionando problemas para todas as partes, e principalmente impactar de maneira negativa no clima organizacional, tornando-o desfavorável. Como conseqüência, irá

interferir no relacionamento interpessoal, impactando na prestação do serviço ofertado pelos colaboradores e, sobretudo na insatisfação do cidadão usuário.

Contudo, cabe ao gestor criar meios para resolver toda e qualquer situação de atrito entre os funcionários, de modo a manterem os mesmos sempre com foco nos objetivos em busca de resultados satisfatórios para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início eu pensava que este seria o tópico mais fácil de escrever do TCC. Imaginei que seria menos “trabalhoso” concluir o texto com alguns poucos parágrafos. Mas como concluir um processo que você não deseja que acabe? Surge então aqui misto de alívio e angústia, alegria e tristeza, realização e frustração... sentimentos contrários que povoam a alma, enchem o coração e inserem uma enorme vontade de não parar aqui. Talvez a melhor maneira de terminar, sem acabar e conciliar esse “complexo” sentimento será finalizar como um novo começo: fazendo novas perguntas, lançando meus inquietantes questionamentos. Olhar para trás, ver o caminho percorrido, os novos horizontes encontrados e perceber que novas possibilidades são possíveis e reais para continuar caminhando.

Felizmente o conhecimento possibilita esse processo, pois quanto mais conhecemos, mas descobrimos o quanto não sabemos, ou como a professora Vera Fartes⁴ costuma dizer: todo projeto de pesquisa, contém em si a semente, o germe de um novo projeto. Assim, ao olhar para as possibilidades pelas quais este estudo me levou, as modificações de mentalidade, as idéias que foram agregadas e tantas outras que foram simplesmente transformadas, acredito que algumas perguntas poderiam conduzir para novas descobertas.

A realização desta pesquisa teve por objetivo discorrer de que forma a habilidade social do gestor contribui com o clima organizacional. Na abordagem sobre as organizações públicas, conforme salienta Santos (2006), estas, são dirigidas prioritariamente para atender e conservar os bens, serviços e interesses da coletividade, ou seja, atender a sociedade que depende de serviços com eficiência, em tempo hábil, de modo a satisfazer suas necessidades e, sendo assim, a gestão precisa ocorrer de modo a assegurar o bem estar da população.

Neste caso, é necessário que as pessoas que desempenham funções para atender ao cidadão /usuário, trabalhem em um ambiente agradável e colaborativo, de modo que a prestação de seus serviços ocorra da melhor forma possível. Entretanto, há muito que melhorar, principalmente quando se trata de empresas públicas, há certo descaso, o cidadão na maioria das vezes é deixado para segundo plano, e muitas pessoas que prestam esses serviços ignoram o desempenho eficiente e eficaz.

⁴ Programa de Pós-graduação em Educação PPGE/UFBA.

A ressalva que uso de habilidades sociais poderá corroborar com o clima organizacional, uma vez que, segundo Del Prette (2001 apud Del Prette 2007), tais habilidades caracterizam como diferentes classes de comportamento para conduzir toda e qualquer situação interpessoal.

Com essas atitudes o gestor saberá conduzir as mais diversificadas situações, bem como atuar com cada pessoa de maneira distinta, seja para exaltar ou reclamar um colaborador ou até mesmo induzir a cooperação de um grupo, necessita de comportamentos e atitudes diferentes e seguras. O uso desses comportamentos deve acontecer de modo que evitam também problemas futuros entre os membros da organização.

O termo habilidade social é pouco aplicado, porém, merece uma atenção especial, tendo em vista que, segundo a literatura, é um termo que se aplica á sociedade em geral para todo e qualquer tipo de Instituição. A gestão das Universidades Públicas necessita de um olhar mais atento para as questões de liderança, relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

O que resta fazer então?

Uma opção é aprofundar a difusão das habilidades sociais dos gestores, apresentando-lhes resultados concretos (que poderão ser coletados via aplicação de questionários) como melhorias no clima organizacional, na redução de faltas sem motivos reais dos colaboradores, ainda na diminuição de re-trabalhos (e, conseqüentemente, dos custos operacionais). Dessa mesma forma, o público demandante dos serviços ofertados por instituições com esse perfil estarão mais satisfeitos (informação que também poderá ser confirmada/refutada via questionário) e todos, cidadão usuário e instituição lograrão saldos positivos e satisfação.

Enfim, agradeço aos que tiveram a curiosidade e paciência para realizar a leitura deste texto até aqui. Muito obrigada!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTELLA, Francieli. et al. **A importância das habilidades sociais no desempenho profissional**. Mostra de iniciação científica. 24 a 26 de outubro de 2012. Disponível em: <http://mic.imed.edu.br/submissao/do.php?action=generatePDF&id=150>. Acesso em 15 de abr. 2013.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. in: FLEURY, M.T.L.(Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHAUÍ, M. A Universidade Pública sob uma nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**. n. 24, 5-15. Set/Out/Nov/Dez 2003.
- COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Constituição da república Federativa disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988_8.pdf acesso em 18 de nov de 2013 as 10:00.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM. John. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Cengage Learning, 1992.
- DEL PRETTE, A. DEL PRETTE, Z.A.P. (Org.). **Habilidades Sociais, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DEQUECH, David. Instituições e a relação entre economia e sociologia. **Revista estudos econômicos**, v.41, n. 3, p. 559-619, jul./set 2011.
- FRANÇA, C. L; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. in: FLEURY, M.T.L.(Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FIQUEIREDO, A. M. de; SOUZA, S.R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: Da Redação Científica à apresentação do texto Final**. 4.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.
- FLEURY, M.T.L; FICHER, R.M.. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed . São Paulo: Atlas,2012.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade Social e a teoria dos Campos. **RAE**, São Paulo, Vol.47, n.2, p.61-80, Abr./ Jun 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANAANE, R; FILHO. A.F; FERREIRA. M.G. (Org.) **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> acesso em 15 de nov de 2013.

MAQUIAVEL, Nicolal. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
 MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Paulo: difusão, 2008.

MARTINS, Paulo. Emílio Matos; PIERANTI, Octavio. Pena. (Org.) **Estado e gestão Pública**: Visões do Brasil Contemporâneo. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MATOS, J. G. R; MATOS, R.M.B; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo**: Do caos organizado ao planejamento, Rio de Janeiro: E- papers, 2007. disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=dOijvV1m7k0C&printsec=frontcover&dq=analise+do+ambiente+corporativo&hl=pt-BR&sa=X&ei=jiKeUaG7BqT84APK54DwAg&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=analise%20do%20ambiente%20corporativo&f=false>. Acesso em: 14 de abr. 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELERE, E.A. et al. Conflito Organizacional. **Synergismus Scyentifica** . Pato Branco. 2007.

MENKES, C. Novas Demandas do Contexto Profissional: as Habilidades Sociais Profissionais. **Revista psicologia em destaque**. Ano 01. n. 01 2011. ISSN 2238-1139.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1995.

Ministério da Educação: disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=1164 acesso em 19 de nov de 2013 as 09:30.

MONTANA, P.J; CHARNOV. B.H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, E.M; SAYED, K.M. Administração de Conflitos. in: MENDES, J. T.G. (Org). **Gestão do Capital Humano**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

NONAKA, Ikugiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. **Harvard bussiness review**. Novembro/Dezembro 1991.

NOVA, S.V. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Pécisio. Santos. de. **Introdução a Sociologia**. 24. ed. São Paulo: ática. 2002.

PEREIRA, José. Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 .ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PESSALI, H; DALTO, F. A masoeconomia do desenvolvimento econômico: o papel das instituições. **Nova economia**, Belo Horizonte, p. 11-37. Jan/abr 2010.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e Perpectiva**. São Paulo: Saraiva 2000.

RODRIGUES, R.M. **Pesquisa Acadêmica: Como Facilitar o Processo de Preparação de Suas Etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, C.S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: saraiva, 2006.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez. 2007.

SILVA, V. L.da. Fundamentos do Institucionalismo na Teoria Social de Thorstein Veblen. **Política & sociedade**. V. 9. n.17, p. 289-323. Outubro 2010.

SOUZA, B.R.de. et al. **A importância da Comunicação nas organizações**. Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina. 2009. Disponível em: http://www.fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf. Acesso em 03 de mai 2013

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. Florianópolis, 2009. p. 399. Tese (Doutorado em Engenharia em gestão do conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina 2009, Florianópolis. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em abr. 2013.

SROUR. R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

STRACHAMAN, E; DEUS, A.S.de. **Instituições, inovações e sistemas de inovação: interações e precisão de conceitos**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 575-604, jun. 2005.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C. P; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplica às estratégias de negócios** 5. ed. FVG: Rio de janeiro. 2006. disponível em: http://books.google.com.br/books?id=y3EOjfSfZnKc&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+com+pessoas:+uma+abordagem+aplica+%C3%A0s+estrat%C3%A9gias+de+neg%C3%B3cios+5.+ed.&hl=pt-BR&sa=X&ei=I22bUcv0LM-n4AO_6oD4AQ&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20com%20

[pessoas%3A%20uma%20abordagem%20aplica%20%C3%A0s%20estrat%C3%A9gias%20de%20neg%C3%B3cios%205.%20ed.&f=false](#). Acesso em: 14 de abr. 2013.

TANAKA, V.R.da. S; PESSONI, L.M.de. LIMA. **A gestão do ensino superior e seu papel**. In: I seminário sobre docência universitária. 12, 2011, Goiás. São Paulo: USG, 2011. p. 1-18.

VIEIRA, E. M.F et al. **Institucionalização da EaD nas Universidades Públicas: unicidade e gestão**. Associação Brasileira de Educação a Distância. Volume 11-2012.