GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
PROPAD/UFPE ISSN 1679-1827

O Trabalho em Equipe na Administração Pública Municipal

The Teamwork in City Public Administration

Eliane Salete Filippim,
UNOESC
Vanessa Cristina Tureck
UNOESC/EMBRAPA

Artigo recebido em janeiro de 2007 e aprovado em outubro de 2008

Resumo

Este artigo trata da relevância do trabalho em equipe para as organizações, particularmente as públicas. Teve como objetivo descrever a percepção dos servidores públicos municipais de três prefeituras do Meio Oeste Catarinense quanto aos fatores que contribuem para o trabalho em equipe. Em relação aos procedimentos metodológicos adotados foram a pesquisa qualitativa com a utilização recursos de técnicas também quantitativas. Após a revisão de literatura que norteou a elaboração de categorias de análise, fez-se a coleta de dados por meio de instrumento de pesquisa que foi tabulado e analisado. Os dados apontam para discrepâncias entre os fatores-chave do trabalho em equipe apontados pela teoria e aqueles existentes, na percepção dos servidores, nas suas organizações. O estudo aponta para a necessidade das organizações públicas municipais revisarem suas políticas de gestão de pessoas com vistas a mobilização mais intensiva de equipes.

Palavras-chave: Qualidade; Gestão de competências; Serviços.

Abstract

This article deals with the teamwork relevance for the organizations, particularly for the public ones. It had as objective to describe the perception of the city public servers of three city halls of the Western region of Santa Catarina State about the factors that contribute for the teamwork. The adopted methodological procedures had been the qualitative research and also the quantitative resources and techniques. After the literature revision that guided the elaboration of analysis categories, it was done the data collection by means of research instrument that was tabulated and analyzed. The data point to discrepancies between the factor-key of the teamwork presented by the theory and those existing ones, in the perception of the servers, in their organizations. The study points to the necessity of the municipal public organizations revise its management politics in order to have most intensive mobilization of the teams.

Key-words: Quality; Abilities management; Services.

1 Introdução

O trabalho em equipe é hoje uma das competências mais valorizadas pelo mercado de trabalho e pelas pessoas responsáveis pelas contratações nas empresas. Ele vem se tornando a prática preferida, a medida em que sistemas hierárquicos tradicionais dão lugar a métodos de trabalho mais polivalentes, isto é, à medida em que a equipe como um todo é responsável pelas decisões.

Mas isso não vem ocorrendo apenas no setor privado. As administrações públicas, seguindo essa tendência, também buscam melhorar a prestação de atendimento ao público e isso tem provocado reflexos diretos no funcionalismo, especialmente porque as bases das práticas em gestão de pessoas são sustentadas por uma necessidade de aumento no nível de sociabilidade entre as pessoas dentro das equipes de trabalho. Este estudo teve por objetivo identificar os possíveis fatores que contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública.

Neste estudo, foi adotada uma abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva e algumas recorrências à abordagem quantitativa. Optou-se pela pesquisa qualitativa, pois ela parece servir de maneira mais adequada aos propósitos deste trabalho e ao fenômeno investigado. A pesquisa qualitativa é mais propriamente uma abordagem que um conjunto particular de técnicas e sua adequação deriva da natureza de um fenômeno social a ser explorado (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Dessa forma, entende-se que essa abordagem preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado, já que é complexa e multifacetada.

Trabalha também, conforme recomenda Minayo (1995), com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores dos entrevistados, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Como a pesquisa qualitativa pretende "compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo" (GODOY, 1995, p. 58), decidiu-se pela pesquisa de campo, ou seja, aquela realizada no ambiente natural dos sujeitos pesquisados (os servidores públicos).

Teve como campo de pesquisa as administrações públicas municipais das cidades de Joaçaba, Herval d'Oeste e Luzerna, localizadas na região Meio Oeste do estado de Santa Catarina. Como população, forma eleitos os servidores públicos destas administrações que foram definidos por amostra.

A amostragem definida foi de 153 servidores na prefeitura de Joaçaba, 111 em Herval d'Oeste e 36 em Luzerna, escolhidos aleatoriamente. Para analisar a percepção dos servidores quanto ao desenvolvimento do trabalho em equipe foi feita a opção por aplicar um questionário com 43 questões, abertas e fechadas, elaboradas a partir da análise das categorias sugeridas pela literatura. A aplicação do questionário foi realizada nos primeiros dias do mês de dezembro de 2005. O número de questionários devolvidos pelos servidores foi: 116 questionários devolvidos em Joaçaba, 89 questionários devolvidos em Herval d'Oeste e 31 em Luzerna, perfazendo um total de 236 questionários nas três prefeituras.

2 A Importância do Trabalho em Equipe

Atualmente as empresas precisam ser inovadoras e promover as mudanças internas necessárias para atender às demandas de competitividade de mercado em tempos de globalização da economia, que exigem novas habilidades dos membros de equipes. As empresas cada vez mais necessitam de equipes produtivas, sinérgicas, criativas cujos integrantes tenham capacidade de se relacionar com as pessoas, sejam motivados, adaptados ao que fazem e comprometidos com os resultados da organização.

Nesse contexto é que o mercado vem dando grande ênfase ao trabalho em equipe, que ainda pode ser visualizado com outras denominações tais como: *time-building*, equipes de alta performance, mini-fábricas, etc., todos em oposição ao sistema tradicional, individualista, tipologia tayloriana/fordista. Isto aponta que o ser humano tem necessidade de agrupamentos, de formar sociedade, a fim de cooptar forças e trocar conhecimento.

Segundo Micheletti (2004), não há dados que comprovem quando surgiu a idéia de reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum, mas sabe-se que está concepção de equipe existe há muito tempo, desde que se começou a pensar no processo de trabalho.

Antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para a organização é preciso diferenciar o grupo da equipe. Para (BIHEL, 2004, p.134) um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo e a questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e pró-ativas.

Percebe-se de acordo com os conceitos de equipes de trabalho descritos no Quadro 1, que os fatores mais significativos para definir uma equipe de trabalho, segundo a maioria dos autores são as metas compartilhadas ou propósito comum, a comunicação aberta, e a cooperação ou trabalho conjunto. Observa-se também, que estes fatores permeiam toda a literatura de gestão a respeito do trabalho em equipe, e desse modo pode-se afirmar que fazem parte das principais características de uma equipe de trabalho, pois delas derivam outras, como o compromisso entre os integrantes, a responsabilidade coletiva, o desenvolvimento de habilidades complementares.

Pode-se dizer um grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, que em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram normalmente produzem resultados de aceitáveis a bom.

Os grupos podem ser divididos entre grupos primários e secundários: segundo (COOLEY apud MUCCHIELLI, 1975, p.15), nos grupos primários cada um vive com o sentimento do todo, e encontra nesse sentimento os alvos principais da sua vontade. São caracterizados por uma associação e uma colaboração íntimas, de pessoa a pessoa, não importando nem a proximidade física, nem a duração das relações. O que é levado em conta é a qualidade da relação, se pessoal, espontânea, sentimental e inclusiva, bem como a comunhão do objetivo.

Ainda segundo Cooley (1980) nos grupos secundários, as relações entre os membros são frias, impessoais, racionais, contratuais e formais. Os membros participam apenas em parte, por uma capacidade especializada e limitada. O grupo não é um fim em si, mas um meio de chegar a outros fins. Os grupos secundários são amplos.

Esclarecidas as diferenças entre os grupos observa-se as semelhanças entre as equipes e os grupos primários. Para Mucchielli (1980) as equipes também são compostas por um número pequeno de membros que interagem e se percebem diretamente, colocando conhecimento de todos a serviço do objetivo comum.

No entanto, segundo este autor, a equipe como grupo primário, acrescenta a essas características a dimensão ação. Como observa Mucchielli (1975, p,16), "não há equipe senão de trabalho, seja ele manual, intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico, ou seja, estes adjetivos representam o trabalho como meta objetiva da atividade comum".

Quadro 1- Definições de Equipes de Trabalho por diversos autores

Autor	Contexto	Ênfase
Margerison & Mccann (1996, p.23)	"Os membros tem um propósito e dependem uns dos outros para o desempenho definitivo. No trabalho, a maioria das tarefas é feita em base individual, mas o esforço total define o "trabalho em equipe"."	Propósito em comum Dependência
Katzenbach e Smith (1994, p.3)	"As equipes reais estão profundamente compromissadas com seu propósito, suas metas e com sua abordagem. Os participantes da equipe de alta performance encontram-se também muito compromissados entre si".	Propósito em comum Compromisso entre integrantes e responsabilidade coletiva.
Quick (1995, p.3)	"A principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a execução das metas da equipe. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono estabeleceram."	Metas Apoio coletivo Comunicação aberta
Lafon (apud Mucchielli, 1979, p12)	"Há (...) um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da "cabeça" como do conjunto; uma vitória a ser alcançada em conjunto."	Objetivo comum Organização
Moscovici (1994, p.5)	Um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcança-los, de uma forma compartilhada. A comunicação entre seus membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção."	Objetivos claros e compartilhados Comunicação verdadeira Confiança e respeito Cooperação
Magin (1996, p.15)	"Uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas."	Trabalho conjunto Metas
Heller (1998, p.6)	"Uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas."	Trabalho em conjunto Metas

Fonte: BIHEL, (apud BITENCOURT,2004 p.135)

Segundo (MOSCOVICI, 2003, p. 5),

> Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Segundo os principais especialistas na área, para investigar o funcionamento e a realização do trabalho em equipe são necessários estudar alguns fatores que aqui foram definidas como categorias, sendo elas: comunicação, metas e objetivos, liderança, tarefas, motivação, resolução de conflitos, sistema de avaliação e recompensa e capacitação para o trabalho. Estas categorias, extraídas da revisão bibliográfica, foram utilizadas para nortear a análise dos dados obtidos por meio do instrumento de pesquisa e estão expostas no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese das Categorias do Trabalho em Equipe

Categorias	**Características**
comunicação	- Sentir-se ouvido e compreendido na equipe de trabalho. - Idéias e informações devem ser repassadas de forma clara e objetiva. - A tecnologia para o trânsito das informações deve ser adequada e constantemente atualizada.
metas e objetivos	- Deve existir um claro objetivo comum na organização e todos precisam conhecê-lo. - As pessoas envolvidas no trabalho precisam ter a mesma idéia do que a organização pretende e de qual a sua missão. - As decisões tomadas tendem a ser do grupo, mediante consenso e o máximo de envolvimento e comprometimento.
liderança	- O líder tem conhecimento suficiente da tarefa da equipe para acompanhar as discussões e o desenvolvimento dos trabalhos. - Possui uma postura flexível diante das diferentes situações, mantendo uma atitude aberta e receptiva. - A liderança utiliza métodos de reconhecimento, designação de tarefas e outras técnicas para motivar os membros da equipe.
tarefas	- As tarefas são desafiadoras, exigindo o máximo da capacidade técnica, habilidades e conhecimentos dos membros da equipe. - As pessoas devem ter autonomia para planejar e programar o seu trabalho, utilizando os diversos equipamentos necessários, diferentes ambientes e métodos com criatividade e inovação. - As pessoas precisam identificar-se com o trabalho que realizam, concebendo-o como uma atividade integrada e produtiva.
motivação	- O trabalho partilhado deve ser constantemente incentivado na equipe. - As conquistas, o crescimento profissional e pessoal precisa ser reconhecido pela organização. - O ambiente deve ser agradável, fazendo com que as pessoas sintam-se à vontade, valorizadas e estimuladas à serem originais. - A integração entre as pessoas e a organização faz com que todos sintam-se realmente parte integrante da equipe.
resolução de conflitos	- Os problemas do grupo devem ser tratados no momento em que aparecem. - Os conflitos pessoais ou grupais, quando surgem, são bem administrados. A conciliação é realizada na base de negociações e ajustes.
sistema de avaliação e recompensas	- Deve existir na organização, com uma certa periodicidade, um sistema de avaliação de desempenho e recompensas como forma de melhorar os resultados. - O sistema de avaliação de desempenho deve fazer parte de um processo dinâmico, interativo, em que as expectativas e normas sejam previamente negociadas e estabelecidas entre avaliadores e avaliados. - As normas do sistema, bem como as cifras envolvidas devem ser divulgadas e aceitas por toda

	a equipe.
capacitação para o trabalho	- A organização deve promover constantemente capacitação para o trabalho, a fim de contribuir para o desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores. - Os métodos mais indicados para a capacitação: treinamento em serviço, palestras, exercícios vivenciais, cursos na área. - A freqüência mais indicada para a realização de capacitação deve ser sempre que uma nova tecnologia ou procedimento seja adotado, ou semestralmente, ou anualmente.

Fonte: (CHIAVENATO, 1992, PARKER, 1995, QUICK, 1995. MAGIN, 1996, ROBBINS & FINLEY, 1997, ROBBINS, 1999, MOSCOVICI, 2003)

3 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, a fase seguinte foi de análise e interpretação dos mesmos. Quanto aos meios para análise foi utilizado o programa Sphinx, o qual proporciona uma tabulação dos dados em forma de gráficos e tabelas facilitando a compreensão e análise. Os dados foram analisados também pela interpretação qualitativa das pesquisadoras visando capturar as percepções dos respondentes. Os resultados são apresentados de maneira que as respostas dos entrevistados foram analisadas tendo como base as categorias propostas.

Buscou-se identificar algumas características do perfil dos entrevistados. Em Joaçaba distribuem-se em 34 diferentes cargos, sendo os técnicos administrativos os mais citados com 21citações. Em Herval d'Oeste, observou-se a quantidade de 21 cargos diferentes, sendo que os mais citados foram os agentes de saúde pública com 21 citações. Já em Luzerna observou-se a quantidade de 14 cargos diferentes, o mais citado com 07 indicações foi o de agente administrativo. Em relação ao sexo, nas três prefeituras setenta por cento dos entrevistados são mulheres. Quanto a escolaridade, observou-se que 38,1% possui ensino médio completo e 32,6% possuem nível superior completo. A escolaridade maior é a dos entrevistados da prefeitura de Herval d'Oeste, 30,3% possui cursos de pós-graduação.

Observou-se que 95% dos entrevistados nas três prefeituras trabalham em regime integral de oito horas diárias. Em relação ao tempo de serviço na administração pública, observou-se que os entrevistados de Herval d'Oeste, são os que contam com menor tempo, 42,7% possuem até dois anos de trabalho. Enquanto que em Luzerna os entrevistados apresentam menor percentual no tempo mínimo de trabalho, 12,9%.

Em Joaçaba, observou-se um maior equilíbrio no tempo de trabalho na administração pública dos entrevistados, 40,5% tem até dois anos de serviço, 22,4% tem de dois a cinco anos, e 13,8% tem tempo de serviço acima de quinze anos.

3.1 Descrição e Análise dos Resultados por Categorias

A descrição dos dados obtidos e análise dos resultados será efetuada pelas categorias sugeridas pela literatura como constituintes do fenômeno investigado.

a) Quanto à Comunicação:

Na análise dos dados obtidos, observou-se que os entrevistados ao serem questionados se sentem-se ouvidos e compreendidos na equipe de trabalho, em Joaçaba 39,7% dos entrevistados responderam afirmativamente, 50% sentem-se pouco ouvidos, enquanto que 9,5% não se sentem ouvidos. Neste ponto, observa-se que, do ponto de vista dos servidores pesquisados, a comunicação ainda é inadequada, ou seja, não percebem que são inteiramente ouvidos e compreendidos pela gestão de seus municípios.

Em relação se as idéias e informações são passadas de forma clara e objetiva, observou-se grande semelhança nas respostas obtidas dos entrevistados de Joaçaba e Herval d'Oeste, visto que 30,2% concordam com a afirmativa da questão em Joaçaba e 32,6% em Herval d'Oeste. Os que concordam mais ou menos e concordam pouco em Joaçaba somam 62,1% e 61,8% em Herval d'Oeste. Enquanto que não concordam 6,9% em Joaçaba e 5,6% em Herval d'Oeste. Quanto a se comunicação ocorre de maneira aberta e o servidor sente-se desimpedido e livre para comunicar todas as mensagens e idéias que julga relevante para a equipe. Ao se observar que 28,4% dos entrevistados de Joaçaba concordam com a questão, 62,9% concordam mais ou menos e concordam pouco, já 7,8% não concordam, pode-se inferir que ainda há oportunidades de melhoria no quesito disseminação de informações.

Em Herval d'Oeste 36% concordam, 56,1% concordam mais ou menos e concordam pouco, 5,6% não concordam. Já entre os entrevistados de Luzerna, 19,4% concordam com a questão, 77,4% concordam mais ou menos e concordam pouco, 3,2% não concordam. Já em relação a tecnologia usada para o trânsito das informações, se a mesma é adequada e constantemente atualizada, pode-se observar bastante semelhança nas respostas dos entrevistados das três prefeituras. Sendo que concordam com a questão 28,4% dos entrevistados em Joaçaba, 29,2% em Herval d'Oeste e 22,6% em Luzerna. Os que concordam mais ou menos e concordam pouco com a questão somam 60,3% em Joaçaba, 59,5% em Herval d'Oeste e 64,6% em Luzerna. Enquanto que não concordam 11,2% em Joaçaba, 11,2% em Herval d'Oeste e 9,7% em Luzerna. A visão dos respondentes aponta para a utilização de tecnologias mais adequadas e canais de comunicação mais sistemáticos com os servidores.

Questionando se existe na administração uma comunicação interativa que demonstra transparência administrativa, observou-se que grande semelhança entre as respostas dos servidores das prefeituras de Joaçaba e Herval d'Oeste, diferindo um pouco de Luzerna na qual há uma grande diferença entre os entrevistados que concordam mais ou menos e concordam pouco com a questão, sendo estes 61,3%. Principalmente em relação se a comunicação ocorre de maneira aberta e o servidor sente-se desimpedido e livre para comunicar todas as mensagens e idéias que julga relevante para a equipe, a média percentual não ultrapassou 30%, o que nos permite observar que existem dificuldades no processo de comunicação entre os servidores e a administração e entre os próprios servidores, que julgam que algum ruído ou entrave esteja impedindo que a comunicação ocorra de maneira aberta. Na visão dos servidores, uma comunicação mais fluída propiciaria que o servidor se sentisse estimulado em comunicar suas idéias e opiniões aos membros da equipe de trabalho e aos superiores hierárquicos.

Em relação a tecnologia e atualização de informações, observa-se o elevado percentual para a opção concordo mais ou menos e concordo pouco, em torno de 61% em média nas três prefeituras, demonstrando que a tecnologia usada e a atualização das informações não está a contento dos servidores entrevistados, o que para QUIK (1995, p.75) pode ser considerado nocivo reter ou racionar informação que poderia ser útil aos membros da equipe. Em relação a comunicação interativa, somando o percentual de indicações para opção concordo mais ou menos e concordo pouco, obtêm-se o percentual de 56% em média nas três prefeituras, revelando uma forte tendência dos entrevistados em não conceber a comunicação na administração como interativa, que demonstra transparência administrativa. O que pode significar que a comunicação não deve estar fluindo eficazmente, que podem estar ocorrendo desvios ou bloqueio neste fluxo.

b) Quanto às Metas e Objetivos

Nesta categoria, em relação a existência de um claro objetivo comum na administração e se este é conhecido por todos, observa-se uma grande semelhança entre as respostas dos entrevistados das prefeituras de Joaçaba e Herval d'Oeste, diferindo um pouco de Luzerna. O percentual dos entrevistados que disseram sim a esta questão em Joaçaba chega a 62,9%, em Herval d'Oeste 68,5%, enquanto que em Luzerna o percentual é de 45,2%. Disseram não a esta questão, 37,1% em Joaçaba, 31,5% em Herval d'Oeste e 45,2% em Luzerna. Os entrevistados declararam que conhecem os objetivos de sua função, mas que nem sempre está claro o objetivo maior da organização pública na qual trabalham: a prefeitura. Denota-se aqui uma visão fragmentada na qual o servidor tem conhecimento de seu departamento, mas não conhece a fundo as grandes metas organizacionais.

Este ponto é melhor observado na questão em relação se as pessoas envolvidas no trabalho têm a mesma idéia do que a organização pretende e de qual a sua missão, pode-se observar que em Joaçaba 15,5% concordam com a questão, em Herval d'Oeste 18%, em Luzerna 12,9% concordam com a questão. Quanto as decisões tomadas, tendem a ser do grupo, mediante consenso e o máximo de envolvimento e comprometimento das pessoas, pode-se observar certa semelhança nas respostas dos entrevistados, principalmente no item concordo mais ou menos e concordam pouco, que em Joaçaba chega a 67,2%, em Herval d'Oeste com 60,7% e em Luzerna 64,5%.

Em relação se as pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir, em clima de confiança mútua entre as partes, verifica-se nas respostas dos entrevistados das três prefeituras uma tendência desfavorável quanto à existência de envolvimento. Sendo que nas três prefeituras o item concordo mais ou menos foi o mais elevado, seguido do concordo pouco. O percentual dos entrevistados que indicaram concordo ficou em terceiro lugar, seguido dos que não concordam com a questão. Neste caso, os servidores, em sua maioria, estavam reticentes na entrevista quanto a sua percepção do estímulo seu ou de colegas para contribuir com sua equipe e com a organização pública na qual atuam.

Em relação se é possível verificar na administração uma ampla participação dos servidores nas decisões junto aos líderes quanto aos serviços a serem executados, pode-se observar a mesma

tendência desfavorável. Os entrevistados não percebem grande participação dos servidores, visto que apenas 12,9% dos entrevistados de Joaçaba responderam que concordam com a questão, 20,2% em Herval d'Oeste e 6,5% em Luzerna. Já os que concordam mais ou menos cresce para 25% em Joaçaba, 37,1% em Herval d'Oeste e 41,9% em Luzerna. Enquanto as respostas dos que concordam pouco ou não concordam com a questão chega a 62,1% em Joaçaba, 41,5% em Herval d'Oeste e 51,6% em Luzerna. Observa-se que os entrevistados também declararam que pouco são chamados para participar de decisões, mesmo aquelas que afetam suas funções.

No que se refere ao interesse em conhecer as metas e objetivos 45,2% dos servidores entrevistados em Luzerna declaram tentar obter conhecimento dos objetivos da administração. Sendo este um percentual considerável, no entanto o mais baixo apurado para esta questão se comparado com 62,9% em Joaçaba e 68,5% em Herval d'Oeste.

Estes percentuais revelam uma postura muito favorável quanto ao interesse dos servidores para com os objetivos e metas da organização. Principalmente os servidores de Herval d'Oeste pelo alto índice de concordância com a questão. Sobre as decisões tomadas é possível observar uma clara tendência de indicações mais elevadas para a opção concordo mais ou menos e concordo pouco, com um percentual médio de 64% nas três prefeituras. Esse percentual indica que os servidores estão indecisos quanto a forma de tomada de decisões, o que denota que não se sentem envolvidos nas decisões tomadas pelo grupo.

É possível notar que a mesma tendência desfavorável prevalece em relação a existência de uma ampla participação dos servidores nas decisões quanto aos serviços a serem executados visto que apenas 13% em média dos entrevistados concordam com a questão. O percentual de discordância com o conteúdo é de 22% em média, sendo que o mais alto nesta opção foi apurado na prefeitura de Joaçaba, 30,2%.

Essas indicações revelam que os servidores não se sentem prestigiados quanto a sua participação frente as decisões tomadas pela administração, o que acaba fazendo com que não haja uma identificação destes com os objetivos e metas da organização, o que por conseqüência também prejudica o compromisso dos trabalhadores com essas metas.

Robbins (1999, p. 185) chama a atenção para a importância das metas e objetivos ter a efetiva participação dos membros envolvidos, que não sejam simplesmente impostas por seus chefes. A razão segundo o autor, é que "indivíduos se sentem mais comprometidos com as escolhas em que eles tenham tomado parte".

c) Quanto à Liderança

No que se refere ao servidor considerar que o líder tem conhecimento suficiente da tarefa da equipe para acompanhar as discussões e o desenvolvimento dos trabalhos, observa-se que Herval d'Oeste possui o percentual mais elevado dos entrevistados que concordam com a questão 40,4%, seguido de Luzerna com 32,3% e Joaçaba com 27,6%. Já os que concordam mais ou menos e concordam pouco em Herval d'Oeste somam 48,3%, em Luzerna 61,3% e em Joaçaba 60,3%.

Enquanto os que não concordam com a questão são os entrevistados de Luzerna com o menor percentual de 6,5%, seguido de Herval d'Oeste e Joaçaba com 11,2% cada.

Em relação se a liderança tem utilizado métodos de reconhecimento, designação de tarefas e outras técnicas para motivar os membros da equipe observa-se uma semelhança nas respostas dos entrevistados das três prefeituras. Sendo que o item concordo mais ou menos e concordo pouco com a questão vem em primeiro lugar, em Luzerna com 70,9%, Joaçaba com 69,9% e em Herval d'Oeste com 59,5%. Já no tocante a se o líder possui uma postura flexível diante das diferentes situações, mantendo uma atitude aberta e receptiva pode-se observar que em Joaçaba 30,2% dos entrevistados concordam com a questão, 37,1% em Herval d'Oeste e 32,3% em Luzerna. Observou-se durante a pesquisa que os líderes de equipe a qual os servidores respondentes se referem nesta questão são aqueles bem próximos a si e de longa convivência, o que, talvez, facilite esta atitude receptiva percebida pelos entrevistados.

Com referência a se o líder tem implementado boas diretrizes para as reuniões de equipe, inclusive planejando a agenda e administrando o tempo, observa-se que em Joaçaba 19% concordam com a questão, em Herval d'Oeste 30,3% e em Luzerna apenas 16. Desse modo pode-se observar que em relação ao líder possuir conhecimento suficiente da tarefa da equipe para acompanhar as discussões e o desenvolvimento dos trabalhos, os servidores de Herval d'Oeste com 40,4% das indicações são os que mais concordam. Não são muito expressivos os percentuais para a mesma opção em Joaçaba e Luzerna, revelando um nível de confiança menor dos servidores nos seus líderes em relação a adoção de procedimentos padrão para preparo de reuniões. Observa-se que no aspecto mais impessoal, os líderes são percebidos de forma mais favorável do que no exercício de suas funções formais.

Outro fator importante da liderança, em relação aos métodos de reconhecimento e designação de tarefas o qual registrou um percentual médio de concordância de 15% para as três prefeituras, sendo o mais baixo apurado na prefeitura de Luzerna com apenas 9,7% e o mais alto em Herval d'Oeste com 21,3%. Estes percentuais revelam que a liderança não tem se utilizado de métodos de reconhecimento, designação de tarefas e outras técnicas capazes de motivar os servidores no desempenho de suas funções. E desse modo pode-se dizer, que fica difícil conseguir o comprometimento das pessoas a fim de atingir as metas e objetivos grupais e organizacionais.

Ainda em relação a liderança, quanto a postura do líder, conteúdo da questão 19, percebe-se que em média 33% dos entrevistados indicaram que concordam que o líder possui uma postura flexível, o que demonstra que estes estão no caminho para o diálogo aberto que propicia maior e entendimento e comunicação na equipe. Segundo Robbins e Finley (1997), o líder não pode se fechar ao diálogo, ele está ali justamente para orientar os membros da equipe em habilidades e trabalho em equipe, para assisti-los nos problemas que possam ter com a execução dos trabalhos, para reconhecer o esforço e o resultado, para compartilhar, e isto só é possível à medida que ele mantém uma postura aberta e flexível junto à equipe.

d) Quanto às Tarefas

Nesta categoria, em relação se as tarefas a serem executadas são desafiadoras, exigindo o máximo da capacidade técnica, habilidades e conhecimentos podem-se observar uma tendência muito favorável nas respostas dos entrevistados das três prefeituras. Sendo que o percentual dos entrevistados que concordam com a questão ficou acima de 50%. Enquanto que o percentual dos que não concordam registrou 6,5% em Luzerna, em 4,3% em Joaçaba 3,4% em Herval d'Oeste.

Já em relação se o servidor tem autonomia para planejar o seu trabalho, utilizando os diversos equipamentos necessários, diferentes ambientes e métodos de trabalho com criatividade e inovação observa-se certa semelhança entre as respostas dos entrevistados das prefeituras de Herval d'Oeste e Luzerna, sendo que concordam com a questão em Herval d'Oeste 48,3%, em Luzerna 45,2%, enquanto que em Joaçaba observa-se o menor percentual das três prefeituras com 25,9%. Desse modo, observa-se também a semelhança nas respostas favoráveis dos entrevistados das três prefeituras quanto a questão. Sendo que em Joaçaba 71,6% dos entrevistados concordam com a questão, 72,9% em Herval d'Oeste e 74,2% em Luzerna.

Em relação se o trabalho que o servidor executa é fragmentado e parcial, o que às vezes, pode acabar frustrando-o o percentual das respostas dos entrevistados de Joaçaba que concordam com a questão é de 14,7%, em Herval d'Oeste é de 31,5% e em Luzerna é de 19,4%. Já em relação se durante o trabalho o servidor recebe continuamente informações claras sobre o seu desempenho e o resultado do seu trabalho, pode-se observar que o percentual de concordância com esta questão é semelhante e relativamente baixo em Joaçaba 14,7% e Luzerna 16,1%, crescendo um pouco em Herval d'Oeste 28,1%.

Analisando os dados obtidos desta categoria, observa-se que o percentual de concordância nas três prefeituras atingiu uma média muito favorável de 54,4%. Sendo o mais elevado apurado em Herval d'Oeste, 58,4%. O que demonstra a satisfação dos servidores no trabalho devido ao fato das tarefas exigirem o máximo da capacidade técnica, habilidades e conhecimentos dos mesmos, considerando-as desafiadoras.

Nesse sentido Robbins (1999, p.98) afirma que "os empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades, capacidades e ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e retorno de quão bem estão se saindo. Estas características tornam o trabalho mentalmente desafiador."

Em relação a autonomia dos membros da equipe para planejar e executar as suas tarefas pode-se observar semelhança quanto a opção concordo nas respostas dos entrevistados de Herval d'Oeste 48,3% e Luzerna 45,2%. Esses percentuais favoráveis demonstram que os servidores sentem-se com relativa autonomia para planejar o seu trabalho. A autonomia (MARX, 1992, apud PALUDO, 2005, p.102) é entendida como a "capacidade de um grupo projetar, decidir e implementar alterações de ritmo, métodos, alocação interna e controle das atividades de produção, dado de um determinado aparato técnico organizacional onde este grupo atua."

Em relação a identificação do servidor com o trabalho, pode-se observar os índices de concordância mais elevados desta categoria, em média mais de 72% dos entrevistados nas três

prefeituras demonstram que se identificam com o trabalho que realizam, concebendo-o como uma atividade integrada e produtiva. Esta situação pode ser considerada muito favorável tanto para a administração, quanto para os servidores, pois a identificação com as tarefas é um dos pontos mais importantes e consideráveis que contribuem com o aumento da satisfação no trabalho.

Procurando entender um pouco mais como o servidor executa as suas tarefas, interrogou-se se o trabalho que o servidor executa é fragmentado e parcial ao ponto de causar-lhe frustração, pode-se perceber que apenas 14,7% dos entrevistados de Joaçaba e 19,4 em Luzerna concordam com a questão. O índice eleva-se um pouco em Herval d'Oeste 31,5%. Estes percentuais nos permitem considerar que alguns fatores podem estar causando insatisfação nos servidores quanto ao trabalho, como por exemplo, os servidores não estão tendo a oportunidade de executar suas tarefas do começo ao fim de forma criativa, e sim podem estar executando as tarefas de forma mecânica, sem vivenciar ou participar efetivamente delas.

e) Quanto à Motivação

Nesta categoria, em relação se o servidor percebe que o trabalho partilhado é constantemente incentivado em sua equipe, observa-se que concordam com a questão 24,1% em Joaçaba, 28,1% em Herval d'Oeste e 22,6% em Luzerna. Em relação se as conquistas, o crescimento profissional e pessoal é reconhecido pela organização observa-se o baixo percentual de concordância à questão em Luzerna com 9,7%, seguido por Joaçaba com 17,2% e em terceiro lugar por Herval d'Oeste com 25,8%.

Em relação se as pessoas da equipe costumam reunir-se para comemorar os bons resultados do trabalho observou-se uma semelhança nas respostas dos entrevistados das três prefeituras, além de uma tendência desfavorável. Sendo que concordam com a questão em Joaçaba apenas 12,1% dos entrevistados, 14,6% em Herval d'Oeste e 16,1% em Luzerna. Quanto a integração, outro fator muito importante para o trabalho em equipe a qual questiona se a integração entre as pessoas e a organização faz com que o servidor se sinta realmente parte integrante da equipe, observou-se um percentual muito elevado nas respostas dos entrevistados das três prefeituras quanto a opção concordo mais ou menos e concordo pouco com a questão, sendo 59,5% em Joaçaba, 49,5% em Herval d'Oeste e 58,1% em Luzerna.

Em relação se existe na organização, um estímulo as atividades sociais e recreativas fora do ambiente de trabalho observou-se um percentual muito desfavorável quanto a opção concordo, principalmente nas respostas dos entrevistados de Joaçaba 9,5% e em Herval d'Oeste4,5%, enquanto que em Luzerna o percentual eleva-se para 25,8%. Já quanto a opção concordo mais ou menos e concordo pouco observa-se o percentual de 42,2% em Joaçaba, 39,4% em Herval d'Oeste e 51,6% em Luzerna.

Em relação ao reconhecimento pessoal e profissional pelo baixo percentual apurado na concordância dos entrevistados, 17% em média nas três prefeituras pesquisadas, percebe-se que os servidores não acreditam estar sendo reconhecidos e recompensados pelo desenvolvimento pessoal e

profissional que conquistam. Demonstrando ainda, que os servidores sentem necessidade de terem suas conquistas e esforços reconhecidos pela administração, seja por meio de prêmios, de um elogio sincero. A busca por reconhecimento é inerente às necessidades humanas, além de ter alto poder motivador. Observou-se pelos dados da pesquisa, que as pessoas das equipes não têm se reunido para comemorar os bons resultados dos trabalhos, podendo estar desperdiçando uma boa oportunidade de maior entrosamento entre os membros, além de um meio eficaz e barato de elevar o moral através de comemoração, tanto pessoal, quanto profissional. (ROBBINS e FINLEY, 1997, p.128). "Equipes eficazes encontram desculpas para comemorar, geralmente ligadas à realização de um resultado de prazo mais curto."

f) Quanto à Resolução de Conflitos

Nesta categoria, em relação se os conflitos pessoais ou grupais são bem administrados e a conciliação é feita na base de negociações e ajustes, observa-se que o percentual dos entrevistados que concordam com a questão é de 24,1% em Joaçaba, 27% em Herval d'Oeste e 19,4% em Luzerna. Em relação se o servidor considera que os problemas pessoais no grupo são tratados no momento em que aparecem pode-se observar que o percentual dos entrevistados que concordam em Luzerna, 16,1% é o mais baixo apurado para a questão, seguido por Herval d'Oeste com 21,3% e Joaçaba com 24,1%. Pode ser observado que pelo baixo percentual de concordância apurado, 16,1%, Luzerna é a prefeitura que tem mais dificuldades nas situações de conflito. Elevando-se um pouco o percentual de indicações em Joaçaba 24,1% e Herval d'Oeste 21,3%. Demonstrando que os servidores das três prefeituras não consideram que os problemas pessoais no grupo são tratados no momento em que aprecem.

g) Quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensa

Em relação a existência na organização, com uma certa periodicidade, de um sistema de avaliação e recompensa como meio de melhorar os resultados observou-se distintas diferenças nas respostas dos entrevistados. Considerando que responderam não a existência do sistema em Luzerna 77,4%, em segundo lugar Joaçaba com 57,8% e Herval d'Oeste com 48,3%. Sobre se o sistema de avaliação de desempenho faz parte de um processo dinâmico, interativo, em que as expectativas e normas são previamente negociadas e estabelecidas entre avaliadores e avaliado, conteúdo da questão 36, observa-se que o percentual dos entrevistados que não responderam a questão é considerável nas três prefeituras. Sendo que em Luzerna o percentual apurado foi de 64,5%, em Joaçaba 44% e Herval d'Oeste 31,5%

Quando se questiona se o servidor considera que o sistema de remuneração serve para recompensar o desenvolvimento satisfatório e reforçá-lo devidamente, conteúdo da questão 38, pode-se observar que concordam com a questão em Joaçaba 20,7%, 27% em Herval d'Oeste e 32,3% em

Luzerna. Concordam mais ou menos e concordam pouco com a questão, 37,1% dos entrevistados de Joaçaba, 30,3% de Herval d'Oeste e 29% de Luzerna.

Observou-se ainda, que na lista de recompensas mais atrativas para o servidor, que em segundo e terceiro lugar foram indicados benefícios extras e promoção. Demonstrando que Robbins (1999), a chave para ligar pagamento à satisfação não é o valor absoluto de quanto alguém recebe, e sim é a percepção de justiça.

h) Quanto à Capacitação Para o Trabalho

Em relação se a organização promove constantemente capacitação para o trabalho a fim de contribuir para o desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores, conteúdo da questão 40 do instrumento de pesquisa, pose-se verificar uma semelhança nas respostas dos entrevistados das três prefeituras. Sendo que concordam com a questão 22,5% dos entrevistados de Herval d'Oeste, 22,6% de Luzerna e apenas 13,8% em Joaçaba. Em relação aos métodos de capacitação mais utilizados pela organização, pode-se observar que Herval d'Oeste e Luzerna tiveram respostas muito semelhantes, diferenciando um pouco de Joaçaba. Sendo que em primeiro lugar, o método palestras recebeu 61,3% das indicações em Luzerna e 49,4% em Herval d'Oeste. Já em Joaçaba, 35,3% dos entrevistados indicaram que nenhum dos métodos é utilizado pela administração, elegendo o treinamento em serviço com 29,3% das indicações.

Em relação a quem realiza ou promove os cursos de capacitação observou-se que por unanimidade os entrevistados das três prefeituras indicaram que os cursos de capacitação são promovidos em primeiro lugar por instituições contratadas pela organização, com percentual de 49,4% em Herval d'Oeste, 48,4% em Luzerna e 30,2% em Joaçaba. Também com 30,2% em Joaçaba, entrevistados não responderam a questão. Sobre a freqüência com que ocorrem os cursos de capacitação dos servidores na administração, conteúdo da questão 43, observou-se que semelhantemente nas três prefeituras, em primeiro lugar a opção escolhida foi sempre uma nova tecnologia ou procedimento é adotado, com 55,1% em Herval d'Oeste, 53,4% em Joaçaba e 51,6% em Luzerna.

Quanto aos métodos de capacitação mais utilizados pela organização, os entrevistados de Luzerna 61,3% e Herval d'Oeste 49,4% indicaram em primeiro lugar as palestras. Enquanto que em Joaçaba 35,3% dos entrevistados indicaram que nenhum dos métodos é utilizado, revelando uma carência quanto à promoção de treinamentos na prefeitura de Joaçaba.

Concluindo a análise de dados foi elaborado o Quadro 3 para agrupar as principais visões expressas pelos entrevistados.

Quadro 3. Conclusões centrais da análise de dados.

Categoria de Análise	**Percepção dominante dos entrevistados**
Comunicação:	- sentem-se pouco compreendidos e ouvidos; - a comunicação ainda não ocorre de maneira aberta; - as tecnologias e canais de comunicação são pouco adequados;
Metas e Objetivos	- conhecem os objetivos de sua função, mas que nem sempre está claro o objetivo maior da organização pública na qual trabalham: a prefeitura; - tendência desfavorável quanto à existência de envolvimento e participação dos servidores;
Liderança	- sentem os seus líderes próximos em relações pessoais; - sentem que seus líderes não tem preparo para conduzir reuniões formais;
Tarefas	- percebem as tarefas como as tarefas a serem executadas são desafiadoras, exigindo o máximo da capacidade técnica, habilidades e conhecimentos; - satisfação dos servidores em relação às suas tarefas;
Motivação	- boa motivação para com a tarefa, mas baixa relação à organização como um todo; - as equipes não comemoram bons resultados; - servidores não acreditam estar sendo reconhecidos e recompensados pelo desenvolvimento pessoal e profissional que conquistam.
Resolução de Conflitos	- não consideram que os problemas pessoais no grupo são tratados no momento em que aprecem.
Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensa	- elevado percentual não responderam a esta questão (pode demonstrar desconhecimento).
Capacitação Para o Trabalho	- percebem que são organizações externas e não a prefeitura que promove capacitação para o trabalho de servidores e que estas são esporádicas.

Fonte: dados da pesquisa.

Considerações Finais

Na revisão da literatura ficou clara a necessidade do promover maiores estudos sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública municipal, especialmente quando se percebe na própria literatura de gestão a escassez de iniciativas a esse respeito. Os resultados apresentados sobre a forma de fatores que contribuem para o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública mostram discrepâncias em relação à literatura (LAFON apud MUCCHIELLI, 1980; KATZENBACH E SMITH, 1994; MOSCOVICI, 1994; QUICK, 1995; MAGIN, 1996; MARGERISON & MACCANN, 1996) quanto ao entendimento de verdadeira equipe de trabalho, especialmente pelos baixos percentuais apresentados quanto a objetivos claros e compartilhados, trabalho cooperativo e comunicação aberta.

No que diz respeito às semelhanças e diferenças sobre a percepção dos servidores relacionadas ao desenvolvimento do trabalho em equipe na administração, os resultados mostram que existem muitas semelhanças quanto aos fatores analisados nas três prefeituras investigadas.

Como resultados da pesquisa, também foram apuradas situações desfavoráveis na percepção dos servidores quanto ao desenvolvimento do trabalho em equipe, nas três prefeituras, nas seguintes questões: na percepção dos servidores, não há entre os mesmos um compartilhamento dos objetivos e metas organizacionais; os servidores não se sentem muito envolvidos e estimulados a participar nas

decisões junto aos líderes; os servidores não observam que a liderança venha utilizando métodos de reconhecimento e outras técnicas a fim de motivar a equipe; os servidores não estão percebendo a troca e o *feedback*; os servidores não são incentivados a reunirem-se a fim de comemorar os bons resultados do trabalho; não existe, com certa periodicidade, um sistema de avaliação do desempenho e recompensa; as normas do sistema de avaliação do desempenho e recompensas não são de conhecimento geral. Os resultados demonstram ainda, que os fatores do trabalho em equipe que mais se destacaram na percepção dos servidores públicos foram: as tarefas, que os servidores consideram desafiadoras e com as quais demonstram identificar-se e o ambiente de trabalho, que consideram agradável com um clima organizacional descontraído.

Foram diagnosticados também, que alguns fatores necessitariam ser revistos pela administração municipal com o objetivo de melhorar o processo de trabalho em equipe, de acordo com a percepção dos servidores, observa-se, principalmente, que as metas e objetivos não estão sendo compartilhados.

O estudo dos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública não se encerra necessariamente a discussão diante das conclusões deste trabalho. Ainda há muito que pode ser investigado, como outros fatores que não foram tratados neste estudo, as ligações e comparações entre eles, sua relação com as características dos servidores, a fim de produzir mais e melhores conhecimentos que possibilitem o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública.

Referências

BIEHL, K. A. **Grupos e Equipes de Trabalho: Uma Estratégia de Gestão.** In: BITENCOURT, E. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Mackron Books, 1992.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

MAGIN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**: fazer parte de uma equipe eficiente tem impacto muito positivo na produtividade de cada um. São Paulo: Nobel, 1996.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, 1980.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 8. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003.

MUCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8a. edição, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

ROBBINS, H, FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.