

INTERAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO E SUA REPERCUSSÃO SOBRE A EFICIÊNCIA

Um estudo de caso no Serviço Público

Morgana Marcelly Costa Marques

INTERAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO E SUA REPERCUSSÃO SOBRE A EFICIÊNCIA:

um estudo de caso no Serviço Público

Morgana Marcelly Costa Marques

INTERAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO E SUA REPERCUSSÃO SOBRE A EFICIÊNCIA:

um estudo de caso no Serviço Público

Editora
Universitária  UFPE

Recife, 2012

Universidade Federal de Pernambuco

Reitor: Prof. Anísio Brasileiro de Freitas Dourado.

Vice-Reitor: Prof. Sílvio Romero Marques.

Diretora da Editora UFPE: Prof^ª Maria José de Matos Luna.

Editora associada à



Comissão Editorial

Presidente: Prof^ª Maria José de Matos Luna.

Titulares: Ana Maria de Barros, Alberto Galvão de Moura Filho, Alice Mirian Happ Botler, Antonio Motta, Helena Lúcia Augusto Chaves, Liana Cristina da Costa Cirne Lins, Ricardo Bastos Cavalcante Prudêncio, Rogélia Herculano Pinto, Rogério Luiz Covaleski, Sônia Souza Melo Cavalcanti de Albuquerque, Vera Lúcia Menezes Lima.

Suplentes: Alessandro da Silva, Arnaldo Manoel Pereira Carneiro, Edigleide Maria Figueiroa Barretto, Eduardo Antônio Guimarães Tavares, Ester Calland de Souza Rosa, Geraldo Antônio Simões Galindo, Maria do Carmo de Barros Pimentel, Marlos de Barros Pessoa, Raul da Mota Silveira Neto, Sílvia Helena Lima Schwamborn, Suzana Cavani Rosas.

Editores Executivos: Edigleide Maria Figueiroa Barretto, Rogério Luiz Covaleski, Sílvia Helena Lima Schwamborn.

Capa: Ildembergue Leite de Souza.

Revisão: José Iedo Cavalcanti Ferraz Filho.

Impressão e acabamento: Editora Universitária da UFPE.

Catálogo na fonte:

Bibliotecária Joselly de Barros Gonçalves, CRB4-1748

M357i Marques, Morgana Marcelly Costa.

Interação chefia/subordinado e sua repercussão sobre a eficiência : um estudo de caso no Serviço Público / Morgana Marcelly Costa Marques. – Recife : Ed. Universitária da UFPE, 2013.

98 p. – (Coleção Novos Talentos).

Inclui referências.

ISBN 978-85-415-0174-3 (broch.)

1. Universidade Federal de Pernambuco. 2. Administração pública. 3. Interacionismo simbólico. 4. Relações humanas. 5. Eficiência (Serviço Público). I. Título. II. Coleção.

352.375

CDD (23.ed.)

UFPE (BC2013-015)

COLEÇÃO NOVOS TALENTOS

É com grande satisfação que a Editora Universitária (EdUFPE) e as Pró-Reitorias para Assuntos Acadêmicos (Proacad) e de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe) apresentam ao mercado editorial a *Coleção Novos Talentos*. Trata-se de mais uma iniciativa da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) pela democratização do acesso ao conhecimento, desta feita por meio do incentivo à publicação de obras inéditas, produzidas por seus servidores técnico-administrativos e estudantes em nível de graduação.

O nome escolhido não poderia ser outro, pois, como indica, há, entre graduandos e quadro funcional da universidade, novos talentos à espera de uma oportunidade editorial. Em 2012, lançamos o edital de inscrição de propostas e, na primeira fase de publicação, vêm a lume nada menos que 17 títulos, cobrindo diferentes áreas de conhecimento, como literatura, música, teatro, pedagogia, gastronomia, administração pública e tecnologia. A diversidade de temas e o bom número de aprovações demonstram que a UFPE acertou ao perceber a necessidade de uma nova linha editorial para setores tão importantes da comunidade universitária, ampliando, assim, o compromisso de democratização editorial, que já contava com outras séries como *Teses e Dissertações* e *Livro-Texto*.

Outros editais da *Coleção Novos Talentos* virão. Outros estudantes e técnico-administrativos serão incentivados a transformar em livros suas habilidades para a produção do conhecimento. E, assim, essas duas partes vitais da nossa comunidade universitária colaborarão ainda mais com a missão social da UFPE em ser uma fonte de soluções para a melhoria da sociedade.

Maria José de Matos Luna
Diretora da EdUFPE

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meus caminhos durante a trajetória percorrida; a Denílson Marques, meu orientador, pela competência, disponibilidade, paciência e incentivo; aos entrevistados, pela disponibilidade e atenção dispensadas; à Karla, pela ajuda na formatação do texto; a Moreira e à minha família, pela paciência e apoio conferidos.

PREFÁCIO

A transposição de uma abordagem teórica para explicar um dado contexto de realidade é sempre tarefa muito educativa e difícil. Fazer essa transposição para explicar uma parte da realidade profissional é ainda mais trabalhoso, especialmente para evitar melindres ou assemelhados. Neste trabalho, Morgana conseguiu equilibrar a reflexão acadêmica, que uma monografia de especialização exige, mantendo-se fiel à abordagem teórica escolhida, sem enveredar pelo terreno sombrio da crítica pela crítica. Isso faz de seu texto uma experiência de leitura agradável, ao mesmo tempo em que o leitor poderá ter uma boa introdução ao pensamento teórico de Erving Goffman, expresso em seu livro *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*.

A autora consegue, sem renunciar a um exame mais crítico e a uma relativa tomada de posição, investigar os caminhos de interatividade entre pessoas no seu ambiente de trabalho. A proximidade humana com que as chefias se permitiam na interação com sua equipe trouxe inequívocos benefícios, entre os quais destaca-se a eficiência na prestação do serviço público no âmbito de um Programa de Pós-Graduação da UFPE.

Construtos como manipulação de impressão, papéis, representações, regiões e comportamento regional foram articulados de forma clara e com a objetividade adequada para o leitor não acostumado com o trabalho sociológico de Goffman. Não obstante, o texto também deixa claro que não se propõe a um exame teórico e metodológico mais profundo no campo de investigação da Sociologia. Além disso, por conter uma discussão específica de um segmento do ambiente de trabalho da UFPE, o texto, mesmo tangenciando esses campos, não os adentrou para se manter fiel ao seu propósito, qual seja, de realizar uma análise pragmática e que possa contribuir com o enriquecimento dos que

ali trabalham. Antes de tudo, Morgana conseguiu colocar a teoria a serviço da realidade objetiva e concreta para explicar um fragmento de contexto laboral e institucional.

Finalmente, por se tratar de um trabalho zeloso e comprometido com seus pares, mas também por sinalizar o enorme talento que se abriga nos distintos ambientes institucionais da UFPE, o que mostra a qualidade de seus servidores, espero que esta obra possa estimular o interesse em alinhar a teoria e a prática e, com isso, aumentar a eficiência dos serviços públicos prestados por todos nós que fazemos a UFPE.

Recife, janeiro de 2013.

**Prof. Denilson Marques
Vice-Diretor do CCSA/UFPE**

INTRODUÇÃO

Segundo o Interacionismo Simbólico, na abordagem de Erving Goffman sobre Comportamento Humano, todo indivíduo, ao interagir com uma ou mais pessoas, veicula informações, através de símbolos verbais e físicos, que influenciam, diretamente, a definição da situação formulada por seus observadores. Ao expressar algo de si, esse indivíduo acaba por interferir na impressão que os outros participantes da interação têm sobre ele, sendo de seu interesse desempenhar um papel que seja percebido como real, permitindo, assim, a regulação da conduta dessas pessoas de forma a obter uma resposta específica, alinhada com seus objetivos (GOFFMAN, 2005).

No ambiente de trabalho, marcado pela concessão formal de poder a um indivíduo, que deve coordenar atividades e orientar o comportamento de seus subordinados, o efeito dessa regulação dependerá dos meios que empregará para exibir seu poder e do modo como desempenhará seu papel de forma a convencer a equipe de trabalho, hierarquicamente inferior, que a impressão por ele sustentada é verdadeira, persuadindo-os a seguir o seu plano. Nesse sentido, verifica-se que é possível orientar esforços através de um papel de liderança, desde que haja a transmissão eficaz de informações sobre as atividades a serem realizadas, o planejamento para cumprimento dessas atividades e as consequências, caso estas não sejam cumpridas (GOFFMAN, 2005).

Na perspectiva dos subordinados, verifica-se que estes buscarão obter informação a respeito de seu superior imediato, a fim de identificar suas expectativas em relação a eles, bem como definir suas próprias expectativas em relação a esse líder formal. A partir da impressão captada, os subordinados poderão definir a situação na qual estão inseridos, sendo capazes de adequar

seu comportamento para obter as respostas de seu interesse (GOFFMAN, 2005).

É comum observar, dentro do ambiente administrativo de uma universidade pública, nas situações em que os cargos de chefia são preenchidos por meio de eleições, os candidatos expõem, desde já, suas estratégias de atuação, estabelecendo, assim, parâmetros de interação com sua plateia. Após a posse, costumam preparar uma apresentação formal para os subordinados, durante a qual, voluntária ou involuntariamente, determinam os limites do relacionamento e expõem seu plano de gestão, ao mesmo tempo em que buscam informações sobre o ambiente de trabalho e seus integrantes, adequando suas estratégias à situação definida.

De outro lado, os subordinados, desde o período de eleição da chefia, fazem especulações e criam expectativas a partir das informações que conseguem reunir a respeito dos candidatos. Dessa forma, no momento da posse do líder formal, já existe uma carga de impressões estabelecida, que será posta à prova no momento da interação. É possível haver resistência por parte dos subordinados, materializada pela inércia ou oposição ao novo plano proposto, por tratar-se de uma situação ainda desconhecida para eles, o que pode gerar insegurança. Entretanto, também é possível que haja uma boa receptividade do subordinado, refletindo no eficiente desempenho de suas tarefas e na adesão às novas estratégias, pelas perspectivas de mudança da situação anteriormente estabelecida. Tanto a resistência quanto a receptividade iniciais estarão suscetíveis à influência advinda da interação, a partir do momento em que esta se estabelece.

Dentro desse contexto, de geração e captação de impressões, torna-se claro que a conduta de um indivíduo é definida a partir da situação na qual se encontra inserido, uma vez que suas ações são influenciadas pelas interações da qual toma parte. Partindo desse pressuposto, buscou-se analisar como chefias imediatas influenciaram, por meio da interação, a eficiência da equipe administrativa do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no período de 2006 a 2010. Para alcançar esse objetivo, foi necessário identificar as expressões transmitidas e

emitidas pelas chefias imediatas; identificar as impressões captadas pela equipe de trabalho em relação às chefias imediatas; e analisar a eficiência da influência da interação entre chefia imediata e equipe de trabalho.

A pesquisa, orientada pelo Professor Denílson Marques, do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, baseou-se na perspectiva de Erving Goffman (2005), dentro da abordagem do Interacionismo Simbólico, na medida em que os pressupostos desta linha de pesquisa fizeram-se úteis para descrever e explicar vários dos comportamentos presentes nas interações entre pessoas, inclusive na dinâmica do Serviço Público.

Ao definir a interação entre chefia imediata e subordinados como objeto de estudo, optou-se por métodos de investigação qualitativos, interativos e humanísticos, pelo fato de a pesquisa ter sido empreendida num cenário natural e ter feito uso de fontes humanas para apreensão da realidade.

01

HISTÓRICO INSTITUCIONAL

O presente estudo desenvolveu-se no ambiente administrativo da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco, unidade vinculada ao Centro de Educação (CE).

Para uma melhor compreensão de seu objeto, faz-se necessário apresentar algumas informações sobre a instituição na qual a referida secretaria encontra-se inserida e sobre as respectivas unidades administrativas às quais está vinculada. Com esse intuito, empreende-se uma breve descrição e relato sobre a história e composição da UFPE, do Centro de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação, partindo, assim, na tarefa de delineamento desse cenário, de uma perspectiva mais ampla para uma mais restrita.

1.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

A UFPE, hoje, autarquia integrante da Administração Indireta do Governo Federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), é composta por uma comunidade acadêmica de aproximadamente 50 mil pessoas, entre professores, técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três *campi*: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão (UFPE, 2010).

A história dessa Universidade tem início no dia 11 de agosto de 1946, a partir da fundação do primeiro centro universitário do Norte e Nordeste do

Brasil, a Universidade do Recife (UR), instituição criada pelo Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946 (UFPE, 2010).

O centro foi resultado de uma fusão entre a Faculdade de Direito do Recife (fundada em 1827), a Escola de Engenharia de Pernambuco (fundada em 1895), a Faculdade de Medicina do Recife (fundada em 1927) – com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia –, a Escola de Belas Artes de Pernambuco (fundada em 1932) e a Faculdade de Filosofia do Recife (fundada em 1941). Destas unidades, a Faculdade de Direito do Recife era a única instituição federal, sendo as demais entidades privadas. A denominação Universidade Federal de Pernambuco só foi atribuída por volta do ano de 1965, quando a Universidade do Recife foi integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do país (UFPE, 2010).

A construção do primeiro *campus*, que corresponde hoje ao Campus Recife (sede da UFPE), teve início em 1948, num loteamento na Várzea, local onde havia funcionado o Engenho do Meio. Em 1958 foi concluído e inaugurado, pelo Presidente Juscelino Kubitschek, o Edifício da Faculdade de Medicina, primeiro prédio do *campus* universitário (UFPE, 2010).

As obras do *campus* foram financiadas com recursos do Governo do Estado, provenientes de impostos de vendas e consignações. Seu projeto arquitetônico foi elaborado por Mário Russo, arquiteto italiano convidado para implementar o ensino de Arquitetura na Escola de Belas Artes de Pernambuco. O projeto idealizou um conjunto autônomo, com unidades estruturadas internamente por suas afinidades didático-administrativas (UFPE, 2010).

A estrutura física do Campus Recife conta, atualmente, com mais de 40 prédios, entre eles a Reitoria, os 12 Centros Acadêmicos, oito Órgãos Suplementares, o Centro de Convenções (CECON), a Concha Acústica, o Clube Universitário, a Creche, as Casas dos Estudantes (masculina e feminina) e o Restaurante Universitário (RU) (UFPE, 2010).

Fora dos limites físicos do Campus Recife estão o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), o Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias, o Centro Cultural

Benfica, o Memorial de Medicina e o Núcleo de Educação Continuada (UFPE, 2010).

Recentemente, a UFPE expandiu-se para o interior do estado, com a criação de dois *campi* avançados, o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), em Caruaru, e o Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão (CAV), localizado na Zona da Mata Norte. Esta expansão teve por objetivo interiorizar o conhecimento científico e, ao mesmo tempo, suprir a necessidade de ensino gratuito e de qualidade nas referidas regiões, contribuindo, assim, com o desenvolvimento social, econômico e cultural de Pernambuco (UFPE, 2010).

Pelo conjunto apresentado e pelo trabalho que vem desenvolvendo, a UFPE foi avaliada positivamente pelo MEC e Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), assumindo papel de destaque em 2009, quando manteve a posição de melhor universidade do Norte e Nordeste do País na graduação e 19ª universidade do País, entre instituições públicas e privadas (UFPE, 2010).

1.2 CENTRO DE EDUCAÇÃO

O Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco teve origem a partir da antiga Faculdade de Educação de Pernambuco, criada em 1975, pelo Decreto nº 62.493, de abril de 1966, segundo informações de seu *site*. A denominação “Centro de Educação” foi atribuída na ocasião em que a referida faculdade teve sua transferência efetuada para o *campus* universitário da UFPE, na década de 1970, fase de transição das faculdades localizadas no centro do Recife para a Cidade Universitária. O Centro em questão, instituído pelo Art. 9º do Estatuto da UFPE, foi homologado pelo Ministro da Educação e Cultura em 10 de março de 1975, sendo instalado no mês de abril do mesmo ano (UFPE/CE, 2010).

Atualmente, o Centro de Educação ocupa uma área de 10.630 metros quadrados, abrigando neste espaço salas de aulas, laboratórios, um auditório e uma biblioteca setorial. As atividades desenvolvidas no Centro contemplam o ensino, a pesquisa e a extensão, abrangendo: o ensino fundamental (3º e 4º ciclos) e médio, oferecidos pelo Colégio de Aplicação (CAP); a graduação,

através do curso de Licenciatura em Pedagogia; a pós-graduação *stricto sensu*, representada pelos cursos de Mestrado e Doutorado em Educação, ofertados pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, além do curso de Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica, oferecido pelo EDUMATEC (Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica); a pós-graduação *lato sensu*, materializada pelos cursos de especialização propostos pelos departamentos do Centro; e a extensão, contemplada pela execução de projetos voltados para comunidade, assessoria a prefeituras, entidades governamentais e não-governamentais, além da promoção de cursos de formação continuada (principalmente para o setor público) e elaboração de projetos educacionais (UFPE/CE, 2010).

O CE conta ainda com alguns programas especiais em áreas educacionais específicas: o Centro Paulo Freire, o Programa de Educação de Jovens e Adultos (NUPEP), o Laboratório de Ensino (LADEN), a Divisão de Avaliação e a Cátedra José Martí (UFPE/CE, 2010).

No tocante à pesquisa científica, o Centro desenvolve estudos nas áreas de história da educação, políticas educacionais, práticas pedagógicas, didática de conteúdos específicos, educação matemática e novas tecnologias para educação (UFPE/CE, 2010).

As atividades desenvolvidas pelo Centro de Educação alinham-se às responsabilidades por ele assumidas, as quais compreendem desde a formulação e o fortalecimento do saber pedagógico, num contexto amplo, até a definição, concepção, elaboração e implementação, num contexto específico, do projeto pedagógico da Universidade Federal de Pernambuco, especialmente na formação do professor. Destaque-se, ainda, o papel de crítico que se espera do Centro frente às políticas públicas educacionais das quais deve participar em nome da UFPE (UFPE/CE, 2010).

Necessário destacar que a fundamental correspondência entre as atividades desenvolvidas pelo CE e suas responsabilidades só poderá ser efetiva na medida em que haja uma articulação entre as instâncias competentes de formação do professor na UFPE, ou seja, entre as partes que compõem o todo do

Centro de Educação: Colégio de Aplicação, Curso de Pedagogia, Licenciaturas e cursos de disciplinas específicas (UFPE/CE, 2010).

1.3 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco, criado em 1978, surgiu no momento em que os debates sobre a pós-graduação no Brasil haviam se intensificado. Num contexto em que a política educacional da época induzia à formação de técnicos em Educação, através de estudos pós-graduados, e o Centro de Educação se firmava como um espaço de formação de docentes e de profissionais para atuação em escolas e espaços-educacionais, surgem os cursos de especialização no CE, que, na sequência, dariam origem ao curso de Mestrado em Educação da UFPE (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

As primeiras ações, que desencadearam no processo de estruturação do referido programa, foram empreendidas no início da década de setenta por professores da antiga Faculdade de Educação de Pernambuco, responsáveis pela criação da comissão que elaborou o projeto do Mestrado em Educação (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

Em 19 de julho de 1972, o mencionado projeto foi então concluído e submetido ao Pró-Reitor para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPE, na época, Professor José Carneiro Leão. Embora o desejo fosse de que a aprovação saísse a tempo de o curso entrar em funcionamento no ano subsequente, esta só veio em 19 de janeiro de 1973, quando a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, mediante parecer favorável, exarado pelo Professor Heraldo Souto Maior, aprovou o projeto (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

A escassez de espaço físico para funcionamento do curso fez com que a Faculdade de Educação recorresse, na época, ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, o qual cedeu o prédio do Centro Regional de Pesquisa Educacional do Nordeste, localizado em Dois Irmãos, para instalação do Mestrado (SILVA, Maria Betânia e et al, 2008).

A transferência da Faculdade de Educação para o novo *campus* universitário da UFPE (ocasião em que recebeu a denominação de Centro de Educação) deu novo impulso às discussões sobre o projeto de implantação do curso de pós-graduação *stricto sensu*, culminando com a primeira reunião do Colegiado, na qual foi sinalizado o estabelecimento de um convênio entre a UFPE e a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) para o financiamento da primeira turma (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

A sequência histórica revela que só em 28 de abril de 1977 o curso teve aprovação do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFPE, tendo sido recomendado pelo Grupo Técnico e Coordenação do Conselho Nacional de Pós-Graduação, em 1978. Nesse sentido, a primeira seleção de candidatos ao curso só foi viabilizada em novembro de 1977, para ingresso em janeiro de 1978. O curso tinha, na época, o “Planejamento Educacional” como área de concentração (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

Em 1979, o Mestrado em Educação passou por uma comissão verificadora, designada pelo Conselho Federal de Educação, para avaliação de seu funcionamento. Os relatores da referida comissão consideraram a organização curricular, as instalações físicas, os equipamentos disponíveis, a biblioteca, o professorado e o arquivo docente e discente do curso satisfatórios, posicionando-se de forma favorável ao seu credenciamento no Conselho Federal de Educação (SILVA, Maria Betânia e. et al, 2008).

A trajetória do Programa de Pós-Graduação em Educação foi marcada por quatro fases distintas. A primeira, de 1978 a 1983, caracterizou-se pela escassez de professores doutores na área de concentração do curso, pela dispersão da produção científica e pela ausência de definição de linhas e grupos de investigação. Percebe-se que embora o curso tivesse mantido a regularidade de suas atividades acadêmicas, acabou sendo vítima das dificuldades inerentes ao processo de implantação de um programa de pós-graduação. Nota-se ainda que, nesse período, em decorrência da conjuntura da época, predominava uma concepção tecnicista da educação, além de uma escolarização da

pós-graduação, em que o ensino se sobressaía frente à pesquisa e à produção do conhecimento (PPGE, 2008).

A partir desse cenário, muitas das práticas passaram a ser questionadas, culminando, então, na primeira reestruturação do curso, fruto também de avaliações internas e externas, estas empreendidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). E, assim, teve início a segunda fase da trajetória do programa, compreendida entre os anos de 1984 e 1995. Nesse período, foi elaborada uma nova proposta teórico-metodológica para o curso, a qual serviu de base para a alteração de sua estrutura curricular. Empreenderam-se, também, mudanças na área de concentração do Mestrado, que passou a denominar-se *Planejamento e Política Educacionais*. Mesmo com toda essa mobilização, o curso ainda padecia da falta de um corpo docente consolidado e da dissonância entre as subáreas de concentração, a produção científica e as especialidades dos novos professores que se vinculavam ao programa, o que, no final desse período, resultou numa avaliação negativa do curso pela CAPES (PPGE, 2008).

O marco da terceira fase é atribuído à implantação, em 1996, de uma nova proposta de curso, proveniente de um segundo processo de reestruturação do PPGE, iniciado em 1994, com apoio da CAPES, através do *Programa de Reestruturação da Pós-Graduação*. A reformulação passou a contemplar abordagens qualitativas, etnográficas e de caráter interdisciplinar, além disso, promoveu a flexibilização das subáreas de concentração, as quais foram desmembradas em linhas de pesquisa, estimulando, assim, o desenvolvimento de novas temáticas de estudo. A fase perdurou até o ano de 2001 (PPGE, 2008).

A quarta e última fase, iniciada no ano de 2002, a partir da implantação do curso de Doutorado, foi resultado da consolidação do Mestrado, que havia atingido a nota mais alta desde seu surgimento, segundo avaliação da CAPES. As ações para estruturação do Doutorado tiveram início no ano de 2000 e culminaram não só com a implantação do novo curso, mas também com a necessária adequação da proposta do programa às novas competências que estavam sendo propostas (PPGE, 2008).

Em 2006 o programa teve uma queda de conceito (de 5 para 4, numa escala de 7 pontos), principalmente por questões relacionadas à produção docente e ao preenchimento do relatório que serviu de base para a avaliação. Na tentativa de recuperar a nota anterior, o PPGE deu início a um processo sistemático de reuniões de avaliação interna, com o intuito de ajustar a proposta do programa à nova capacidade docente instalada e às demandas de conteúdos na área de educação (PPGE, 2008).

Atualmente, o Programa de Pós-Graduação em Educação, com o objetivo de formar pessoal de alto nível acadêmico - por meio de atividades de ensino, pesquisa e orientação -, estimulando uma atuação crítica para fortalecimento do processo de democratização da Educação e da sociedade brasileira, possui, seis linhas de investigação: 1) Teoria e História da Educação, 2) Formação de Professores e Prática Pedagógica, 3) Política Educacional, Planejamento e Gestão da Educação, 4) Didática de Conteúdos Específicos, 5) Educação e Linguagem e 6) Educação e Espiritualidade (PPGE, 2011).

Em termos de infraestrutura, o PPGE conta com cinco salas de aula que acomodam de 30 a 50 alunos, sendo elas climatizadas e com recursos audiovisuais. O programa dispõe também de salas, denominadas *Núcleos*, que consistem numa referência física e num espaço de encontro das seis linhas de pesquisa para desenvolvimento dos trabalhos coletivos, as quais dispõem de lousa, mesas de reunião e computadores ligados à internet. Além dos espaços mencionados, existem também um laboratório de informática (para os alunos), uma sala de convivência e uma copa (PPGE, 2011).

No tocante aos Recursos Humanos, atualmente o PPGE é formado por um corpo docente de 48 professores, provenientes dos quatro departamentos do Centro de Educação, do Colégio de Aplicação, do Centro Acadêmico do Agreste e da Universidade Federal Rural de Pernambuco. O corpo discente é composto por 140 alunos de Mestrado e 92 alunos de Doutorado, além de um quantitativo variável de alunos que cursam disciplinas isoladas a cada semestre (PPGE, 2008).

A gestão do programa fica sob a responsabilidade de uma coordenação, representada por dois professores membros do programa, eleitos pelos docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos do PPGE, para ocupar os cargos de Coordenador e Vice-Coordenador por um período de dois anos, podendo ser reeleitos por mais dois anos (PPGE, 2008).

As atividades administrativas são executadas pela equipe da secretaria do programa, composta por uma secretária, designada pela chefia para exercer a função de confiança, uma assistente em administração, uma técnica em assuntos educacionais e três estagiárias (PPGE, 2011).

Diante dos recursos físicos, tecnológicos e humanos mencionados, verifica-se que o maior desafio da coordenação do PPGE é, justamente, utilizá-los de modo eficaz, eficiente e efetivo para viabilizar o alcance dos objetivos do programa e garantir o reconhecimento da CAPES, através de uma boa avaliação que permita a retomada do conceito 5 (PPGE, 2008).

02

EFICIÊNCIA NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Durante a década de noventa foi possível acompanhar a relevância que o tema Reforma do Estado adquiriu no cenário mundial. O destaque veio, segundo Pereira (1996), pela combinação de dois fatores: de um lado o advento da globalização; de outro, a instauração da crise do Estado.

A integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, intensificada nos anos noventa, promoveu a redução da autonomia dos Estados, principalmente no quesito de formulação e implementação de políticas. A impossibilidade de preservação das economias nacionais, frente à competição internacional, contribuiu para a formulação de um novo papel do Estado, o de facilitador de sua economia no processo de desenvolvimento da competitividade em escala mundial.

Destacando que, embora esse novo papel tivesse ganhado espaço, não se desvincularam da figura do Estado as funções de regulação e intervenção, indispensáveis para a viabilização de um equilíbrio distributivo e para a capacitação dos agentes econômicos para atuarem em perspectiva global (PEREIRA, 1996).

Ao mesmo tempo, a intensificação do ativismo político por parte dos eleitores, deflagrada pela democracia, contribuiu para o aumento da demanda dos trabalhadores e das classes médias por serviços sociais e científicos ofertados pelo Estado. Essa cobrança culminou na transição do Estado Democrático

Liberal para um Estado Democrático Social, comprometido com a segurança, a liberdade, o bem-estar econômico, a justiça social e a proteção da natureza.

Esse novo formato contribuiu para o crescimento do aparelho do Estado e, por conseqüência, da despesa pública, gerando, assim, um incremento da carga tributária, que passou de 5% para 40% em países desenvolvidos no final do século XX. Todo esse conjunto deu origem à crise do Estado, que impôs a necessidade de mudança.

Nesse contexto, em resposta à necessidade de redução de custos de financiamento do serviço público, dissemina-se a noção de Reforma Gerencial. Adotada de forma pioneira na Grã-Bretanha, na década de 1980, a ideia de reforma da gestão pública conquistou adeptos à medida que o Estado Social ganhou consistência, principalmente no período em que o neoliberalismo buscou reduzir os serviços sociais e científicos concedidos pelo Estado (PEREIRA, 2010).

A Administração Pública Gerencial impôs-se como um instrumento de legitimação do Estado Social, na medida em que o tornou economicamente viável através da alteração das condições nas quais os serviços eram ofertados pelo poder público. A proposta foi aumentar a governança na perspectiva econômica, através da disponibilização de recursos financeiros e administrativos ao Estado para intervir no mercado, quando este não fosse capaz de estimular a capacidade competitiva das empresas nacionais e de coordenar a economia de forma adequada. Por outro lado, também se pretendeu instituir um novo posicionamento frente aos direitos sociais, que continuaram a ser protegidos, mas de forma indireta, através da celebração de contratos com organizações públicas não estatais para desempenhar as funções de educação, saúde e assistência social (PEREIRA, 1996).

O Estado ressurgiu, então, como organização responsável pela garantia do sistema constitucional-legal, respondendo não só pela criação de leis e políticas públicas, mas, principalmente, pelo aparelhamento e indicação dos responsáveis pela gerência de sua Administração e pelo controle dos custos dos serviços prestados à coletividade (PEREIRA, 2010).

A Reforma Gerencial, inspirada na gestão de empresas privadas, veio em defesa da adoção de estratégias administrativas fundamentadas na descentralização, na ampla delegação de autoridade e na cobrança posterior de resultados, propugnando uma atuação eficiente, indo além dos ideais de efetividade até então adotados.

No Brasil, essa reforma teve início em 1995, durante o Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Na época, o país passava por uma crise econômica, que atingiu seu apogeu em 1990, e a mudança no formato da gestão pública era condição tanto para a consolidação do ajuste fiscal, quanto para profissionalização do serviço público, carente de eficiência e orientação para o atendimento ao cidadão (PEREIRA, 1996).

Uma característica marcante da reforma brasileira foi o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado – a Administração Pública Direta – e a descentralização da gestão, através da implementação de agências executivas e organizações públicas não estatais, contribuindo, assim, para a distinção das atividades exclusivas e não exclusivas do Estado. Esse novo modo de gestão alterou a forma de administrar a oferta de serviços públicos, na medida em que apresentou novos contornos, os quais foram ressaltados por Pereira (1996, p. 272):

[...] (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, pela delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos em vez de piramidal; (4) organizações flexíveis, ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (6) definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência; (7) controle por resultados, *a posteriori*, em vez do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.

Toda essa reformulação nada mais foi do que a busca pela eficiência, erguida como princípio para justificar a ruptura com o velho sistema. Essa dimensão foi aplicada à Administração Pública com o propósito de flexibilizar a burocracia estatal, proporcionando, assim, segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), uma relação ótima entre qualidade e custos dos serviços colocados à disposição do público.

Assim sendo, a definição de eficiência, adotada hoje no serviço público, sugere fazer mais e melhor a partir dos recursos disponíveis, sempre em busca da redução de custos e do aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, voltados para a simplificação de procedimentos e para o estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e de satisfação do cidadão (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997).

03

INTERACIONISMO SIMBÓLICO

O Interacionismo Simbólico surgiu no final do século XIX como uma linha de pesquisa da Psicologia Social. Entre os cientistas que colaboraram para o desenvolvimento da abordagem, especial destaque deve ser dado a George Herbert Mead, precursor do movimento.

Mead, segundo Silva (2008), embora acreditasse no poder da sociedade sobre os indivíduos, controlados por expectativas sociais a eles impostas, defendia que as pessoas têm a faculdade de reagir, de forma individual ou coletiva, a esse poder, uma vez que possuem uma capacidade simbólica que torna possível a idealização e a transformação das realidades postas. O cientista julgava que a consciência da pessoa humana era formada a partir do processo de interação social, que tinha sua origem no gesto.

É importante destacar que Mead, ainda que tenha fundamentado a teoria, jamais utilizou a expressão *Interacionismo Simbólico*. Na verdade, as suas ideias foram reunidas apenas após sua morte, por seus alunos e discípulos, através da edição de algumas obras, entre as quais, a mais famosa: *Self, Mind and Society*, publicada em 1934 (SILVA, 2008).

O responsável pela criação do termo foi Herbert Blumer, um dos seguidores de Mead, que, ao propor uma sistematização teórica a partir do pensamento de Mead, acabou por batizar essa distinta abordagem para o estudo da vida e ação humana em grupo (BLUMER, 1969).

De acordo com Joas (1999), essa nova perspectiva debruça-se sobre os processos de interação, enfocando o caráter simbólico das ações sociais, as quais têm sua definição proposta e estabelecida em conjunto e reciprocamente. Em outras palavras, a referida linha de investigação evidencia a ação do homem na relação com o mundo, pondo em foco a dinâmica social entre as pessoas.

Joas (1999, p. 139) destaca a análise da autorreflexividade de Mead, ao discorrer sobre sua contribuição:

[...] Em situações sociais, o agente é, ele próprio, uma fonte de estímulo para seu parceiro. Ele deve então estar atento a seus modos de ação, uma vez que estes suscitam reações do parceiro e, por isso, tornam-se condições para a continuidade de suas próprias ações. Nesse tipo de situação, não apenas a consciência, mas também a autoconsciência são funcionalmente requeridas.

Assim, seguindo a linha de raciocínio de Mead, explicitada por Joas (1999), na medida em que as ações são transformadas em símbolos, permitindo a formação de esquemas e expectativas mútuas de comportamento, há uma influência antecipada da ação do ator pelas reações possíveis dos outros envolvidos na interação, compreendendo a ação como um comportamento autocontrolado.

Na obra de Herbert Blumer é possível encontrar as três premissas do Intencionismo Simbólico elaboradas pelo autor: a primeira expõe que os seres humanos agem em relação às coisas baseando-se nos significados que as coisas têm para eles; a segunda declara que o significado de tais coisas deriva da interação social que o indivíduo tem com outra pessoa; e a terceira indica que esses significados são manipulados e modificados por meio de um processo interpretativo, usado pela pessoa para lidar com as coisas que encontra (BLUMER, 1969).

Ainda segundo Blumer (1969), o pensamento e a linguagem, como faculdades humanas, interagem reciprocamente com as três premissas por ele enunciadas. Assim, temos o pensamento ou reflexividade alterando as inter-

pretações, ao passo que a linguagem, seja ela verbal ou gestual, servindo de recurso para os atores sociais nos processos de interação.

Freitas e Jorge (2005), com base nas obras de outros autores, explicaram alguns conceitos relacionados com o processo interativo, contemplado pela perspectiva teórica do Interacionismo Simbólico. Assim, descrevem o *self*, formado pelo *Eu* e pelo *Mim*, destacando que *Eu*, segundo Charon, não interage, pois representa uma comunicação simbólica consigo próprio, em resposta às atitudes de outra pessoa; e *Mim*, no pensamento de Littlejohn, é o outro generalizado, marcado pela organização das atitudes. Ainda com base em Charon, definem **mente** como uma ação simbólica para o *self*. Ao comentar o conceito de **coisa**, referem-se sob a perspectiva de Blumer, a tudo que pode ser observado no mundo físico e que pode ser alvo de uma ação do indivíduo pelo significado que tem para ele próprio. Os **símbolos** são retratados como tudo que se vê e a que é atribuído um significado. A **linguagem** é concebida como um meio para ordenar a experiência e exprimir significados. A **sociedade** é considerada um conjunto de indivíduos em interação, cujas atividades por eles desenvolvidas refletem respostas em relação ao outro. Ao mencionar a **autointeração**, referem-se ao posicionamento da pessoa no lugar do outro, agindo em relação a si, enquanto ocupante dessa posição. A **ação humana** é considerada resultado da autointeração, na medida em que o indivíduo com uma meta e linha de comportamento definidos, antes de agir, observa e interpreta as ações dos outros e calcula sua situação para definir o que fazer. Por fim, mencionam **atividade grupal**, fundamentada no comportamento cooperativo, caracterizado pela percepção da intenção do outro, transmitida por símbolos, e construção de uma resposta a partir da interpretação dessa intenção.

A partir dessas proposições, verifica-se que o ato social, na condição de comportamento externo real e observável, é reflexo dos processos de interação social, uma vez que, ao interagir, o indivíduo comunica-se consigo mesmo, em operação mental, para interpretar os símbolos de seu entorno e, ao empreender uma ação, provocará reações nas pessoas envolvidas no processo intera-

tivo, contribuindo, assim, para uma reinterpretação simbólica. Tem-se, então, uma construção e uma reconstrução de significados.

É nesse sentido que o Interacionismo Simbólico contempla não só a compreensão de significados, mas também a constituição de atitudes a partir das relações entre pessoas, justamente porque o indivíduo é capaz de escolher conscientemente a direção de sua ação, a partir de sua definição de mundo, ao mesmo tempo em que percebe a ação do outro, o que pode resultar num redirecionamento de sua própria ação e concepção de mundo.

3.1 O INTERACIONISMO SIMBÓLICO NA ABORDAGEM DE ERVING GOFFMAN SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO

A obra de Erving Goffman, *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*, que segue a linha do Interacionismo Simbólico, examina as formas de representação das quais o homem em sociedade se utiliza para mostrar-se aos outros e a si mesmo, além dos meios que emprega para regular a impressão formada a seu respeito. A obra se destaca, justamente, pela originalidade de que se serviu o autor para expor o conteúdo, inspirada na ação teatral.

Por meio dessa metáfora, Goffman defende que, assim como um ator representa um personagem frente a seu público numa peça teatral, todo indivíduo, ao interagir com seus iguais, faz uso de técnicas para manutenção de seu desempenho, a fim de regular as impressões que os outros têm sobre sua pessoa. Ao empregar a linguagem teatral para descrever fluxos de interações sociais, o autor aproveitou conceitos como *cenário*, *plateia*, *bastidores* e outros mais para realizar suas análises (GOFFMAN, 2005).

De acordo com essa tese, a busca ou recuperação de informações sobre a pessoa com quem se estabelece uma interação é importante para prever as possíveis linhas de ação do outro e definir suas próprias ações. Nas palavras de Goffman (2005, p.11):

A informação a respeito do indivíduo serve para definir a situação, tornando os outros capazes de conhecer antecipadamente o que ele espe-

rará deles e o que dele podem esperar. Assim informados, saberão qual a melhor maneira de agir para dele obter uma resposta desejada.

No tocante aos veículos de sinais utilizados pelos outros para extrair informações do indivíduo, é comum centrar-se na observação da conduta e da aparência. Também é possível fazer suposições a partir do cenário social do qual a pessoa faz parte ou guiar-se por suas revelações, apresentadas por palavras, evidências ou traços psicológicos. Mas, como o tempo da interação face a face nunca é suficiente para a transmissão de informações completas, sempre haverá a necessidade de agir com base em inferências.

Da perspectiva do indivíduo, sabe-se que há um interesse de sua parte em controlar a conduta dos outros para alcançar seus objetivos. Assim, acredita-se que o homem social, sempre que possível, lançará mão de técnicas para gerenciar o modo como lhe veem, influenciando, dessa forma, a definição da situação projetada pelos outros.

Do ponto de vista dos expectadores, é possível avaliar a intencionalidade de um indivíduo em manipular uma situação quando se está atento à expressividade que ele transmite e, de forma particular, a que emite. As expressões transmitidas, representadas principalmente por símbolos verbais, são classificadas por Goffman (2005) como aspectos governáveis, pois podem ser facilmente manipuladas pelo ator social. Por outro lado, as expressões emitidas são consideradas aspectos não governáveis, já que os indivíduos, em geral, têm pouco interesse em dominar essas expressões.

No processo interativo, os observadores tendem a avaliar os aspectos com maior possibilidade de controle por parte dos indivíduos através dos aspectos mais difíceis de serem dominados. Ressaltando que, durante o ciclo de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas presente na interação, a vantagem será sempre do observador, já que estará atento ao fluxo da comunicação e à conduta do indivíduo, enquanto este estará mais concentrado na emissão de afirmações verbais do que no controle de seu comportamento (GOFFMAN, 2005).

3.1.1 Representações

Ao analisar detalhadamente as interações face a face, Goffman (2005, p. 25-75), além de focar o esforço do indivíduo em fazer os outros acreditarem na impressão que passa, também investiga a crença do próprio indivíduo no papel que representa.

Nesse sentido, explica que o ator pode ser sincero, quando está convencido de que o papel representado é um espelho da realidade; ou pode ser cínico, se não acredita na impressão que criou para os outros, fazendo da representação um recurso para alcançar determinado objetivo, seja em proveito próprio ou de outros. Em complemento, destaca que é natural a oscilação entre a sinceridade e o cinismo, pois um indivíduo descrente de sua atuação, ao empregar tal esforço para fazê-la real, pode passar a acreditar na representação que encena, assim como também é possível a convicção plena transformar-se em descrença.

Ao fazer uso de sinais para falsear fatos, com o fim de nutrir uma aparência não condizente com a realidade, o ator estará representando um papel que não tem legitimidade para desempenhar. Se por um descuido for descoberto, ficará desacreditado durante a interação, podendo até ser tachado como uma pessoa não passível de confiança, tendo sua dignidade comprometida. Entretanto, a depender da finalidade ou justificativa para a simulação, existem flagrantes que despertam assombro, desgosto ou simpatia, em lugar de hostilidade.

Em relação ao equipamento expressivo utilizado pelo indivíduo ao representar, destaca-se o *cenário* (lugar onde se desenrola a ação humana, composto por elementos físicos que compõem a atmosfera da representação) e a fachada pessoal (meio transmissor de informações sobre o indivíduo), subdividida em *aparência*, denunciante da condição social ou da atividade que está sendo desempenhada, e *maneira*, reveladora do papel que o ator espera desempenhar na interação.

Comumente, espera-se compatibilidade entre *cenário*, *aparência* e *maneira*, de modo que qualquer incoerência atrairá o foco das atenções. Inclusive, é importante destacar que o caráter abstrato e a generalidade, característicos das

informações transmitidas pela fachada social, contribuem tanto para a utilização de um mesmo equipamento expressivo em diversas práticas, quanto para a institucionalização de fachadas, as quais podem adquirir uma força própria, independente das tarefas, uma vez que envolvem expectativas estereotipadas abstratas.

Nessa mesma linha de raciocínio, sobressaem-se as representações modeladas para atender às expectativas da sociedade. Assim, é possível apontar que o desempenho dos indivíduos tende a refletir valores socialmente idealizados, contribuindo para que os mesmos evitem ou ocultem ações incompatíveis com os padrões estabelecidos, embora algumas acabem sendo praticadas em segredo pela satisfação que proporcionam. Mas o recurso de ocultação também pode ser utilizado para encobrir aspectos inconciliáveis com a atividade desempenhada, falhas cometidas e contornadas antes da representação, esforços empreendidos para a criação de um produto, além de padrões sacrificados em detrimento de outros mais aparentes. E nessa tentativa de reprodução de um modelo ideal para uma plateia, o indivíduo deve cuidar para que seus diferentes papéis não sejam vistos pelas mesmas pessoas, garantindo, assim, um relacionamento particular com cada uma delas.

A representação de um papel também requer do ator atenção aos sinais que emite, para que não promovam uma impressão incompatível com a situação estabelecida. Dentre os gestos involuntários que podem comprometer uma representação, destacam-se a perda do controle muscular, os sinais de preocupação ou indiferença em relação à interação e a incorreta direção dramática. Esses acontecimentos acidentais, ocasionais ou inadvertidos evidenciam a natureza impulsiva do ser humano, que deve ser controlada em face do público de forma a dar credibilidade ao personagem apresentado.

Um recurso que pode ser utilizado pelos indivíduos durante a interação é a ênfase a algumas de suas ações, por meio de sinais, a fim de torná-las significativas para os outros. Essa prática, batizada por Goffman de *realização dramática*, quando não intrínseca à atividade desempenhada, demanda um esforço adicional do ator para produzir as impressões desejadas. É justamente sobre

essa dramatização forçada que se estabelece o dilema expressão *versus* ação, pois “aqueles que têm tempo e talento para desempenhar bem uma tarefa, não podem, por este motivo, ter tempo pra mostrar que estão representando bem” (Goffman, 2005, p.39).

Durante a interação, o indivíduo pode manter certa distância social de seus observadores, não apenas para imprimir respeito a um determinado papel, mas principalmente para viabilizar um maior controle do que é percebido. Essa mistificação fornece ao ator maiores possibilidades de sustentar uma impressão, uma vez que a restrição do contato previne vistorias em profundidade.

Diante de todos esses artifícios disponíveis para o ator, é possível perceber que nem sempre as impressões transmitidas têm uma correspondência com a realidade, já que aparências podem ser manipuladas. Mas esse afastamento do mundo real, por vezes, é necessário, justamente para garantir o êxito da representação e a manutenção dos padrões de conduta e aparência valorizados pela sociedade.

3.1.2 Equipes

Ao contemplar o tema *equipes*, em sua abordagem sobre interação, Goffman (2005, p. 761-100) se refere aos grupos de indivíduos que colaboram para a criação de uma situação. Ao definir o termo, ele defende que a encenação de uma pessoa pode ser parte de uma representação maior, sustentada pela contribuição de outros participantes. Nessa interação de múltiplas pessoas, os integrantes podem se apresentar sob aspectos diferentes para aumentar as chances de alcançarem o efeito desejado.

Um relacionamento de equipe sugere um vínculo de dependência, que acaba por unificar as divisões, fazendo com que cada membro tenha que confiar no comportamento e na boa conduta do outro. Sugere também uma familiaridade, intimidade formalmente definida pela cumplicidade necessária para manter uma aparência particular diante da plateia.

Sendo assim, é importante destacar que grupos cujos membros concordam informalmente em orientar seus esforços para determinado objetivo não

constituem equipes necessariamente, pois esta categoria, ao contrário da primeira, não despreza os integrantes que buscam se afastar ou alterar o rumo da representação. Da mesma forma, pequenos grupos, de pessoas que se encontram para divertimentos informais, distinguem-se de equipes, já que estas se empenham para a definição de uma situação em relação a grupos de diferentes categorias, enquanto aqueles se reúnem com o intuito de proteger-se de pessoas da mesma condição. Por último, identificam-se grupos reunidos para alcançar objetivos através da força ou poder de barganha, o que não configura uma equipe, que se utiliza da cooperação dramática como meio para sua finalidade.

Sustentar impressões, através de uma ação conjunta, requer um posicionamento da equipe e uma comunicação oficial dessa posição antes de qualquer tomada de atitude de seus membros, pois desacordos diante da plateia representam uma grande ameaça ao sentido de realidade que se deseja transmitir. Além disso, quando a intenção é transmitir uma inverdade, mais do que uma concordância, é preciso uma combinação prévia e secreta do conteúdo a ser apresentado. Com o intuito de obter êxito em suas encenações, os indivíduos buscarão, na medida do possível, companheiros em quem possam confiar para manter uma linha de ação, certificando-se de que estes não integram equipe e plateia simultaneamente.

Vale ressaltar que, se a harmonia de uma representação é atingida pelo erro de conduta de um dos membros, é importante controlar os impulsos, enquanto se estiver em frente ao público, e adiar o momento de punição e orientação, pois ações do tipo podem agravar a situação de desequilíbrio estabelecida.

Sobre o cenário da interação, pode-se dizer que seu controle tanto pode trazer benefícios como malefícios, pois se por um lado permite a introdução de elementos expressivos da intenção que se quer passar, por outro, acaba por promover revelações indesejáveis a respeito da equipe.

Para garantir o resultado satisfatório da ação dramática, é fundamental a figura de um diretor entre os membros da equipe. Este indivíduo será o responsável pela distribuição dos papéis e suas respectivas fachadas, além da

manutenção da conduta dos demais integrantes. Mas a prerrogativa de dominar a representação pode trazer o incômodo do afastamento dos companheiros, os quais passarão a tratar o diretor de maneira diferente em relação aos demais, colocando-o numa posição marginal. Além do diretor, às vezes é possível encontrar outra figura típica nas equipes: o protagonista, membro que se destaca e centraliza as atenções durante a encenação.

A responsabilidade pelo desempenho desses papéis será um reflexo da distribuição de poder dentro da equipe. Mas nem sempre o poder e a autoridade formal são capazes de determinar a efetividade da dominância dramática. Existem situações em que papéis de liderança são ocupados por membros que, embora tenham a prerrogativa de direção, não conduzem o espetáculo, por imperícia ou ingerência.

O grau de dominância dramática de cada membro é distinto e, em função dessa variação, as rotinas das equipes diferem umas das outras. É possível acompanhar indivíduos focados na execução das atividades, os quais acabam assumindo papéis dominantes na dramatização, e outros mais empenhados na manutenção da fachada que exibem, recebendo papéis cerimoniais. E com essa configuração, o grupo refletirá uma equipe, na medida em que seus membros cooperem para sustentar uma determinada situação projetada.

3.1.3 Regiões e Comportamento Regional

O significado de região, utilizado por Goffman em seu estudo sobre interações (2005, p. 101-131), reflete um espaço fixado por barreiras à percepção, determinadas por meios de comunicação e limites temporais. O autor utiliza o termo *região de fachada* para designar o lugar em que se desenvolve a ação dramática.

Ao posicionar-se na região de fachada, o ator procura adequar suas maneiras e aparência a alguns padrões. Por isso, ao lidar diretamente com a plateia, o esperado é que o indivíduo adote modelos de cortesia durante a interlocução e incorpore procedimentos de correção moral ao seu comportamento. Neste último caso, é importante que os padrões sejam mantidos sempre que

se encontre no campo de visão e audição da plateia, mesmo que não esteja se reportando diretamente a ela, pois as inevitáveis expressões emitidas pelo indivíduo podem ser objeto de inspeção por parte dos observadores.

Para designar o local em que são exibidos fatos que destruiriam as impressões e ilusões alimentadas diante da plateia, Goffman utilizou os termos *região de fundo* ou *bastidores*. Esse espaço, que contempla áreas de trabalho, recreação ou necessidades biológicas, permite que o ator relaxe e abandone, temporariamente, o personagem criado para a região fronteira.

As regiões de fachada e de fundo são marcadas por diferenças físicas, já que a aparência é um item valorizado na primeira e ignorado na segunda. Entretanto, embora cada região exiba características particulares, é possível que, em determinadas ocasiões, uma faça as vezes da outra, em função do tipo de representação estabelecida.

O comportamento das equipes também se distingue conforme a região da interação. Nesse caso, varia da formalidade, predominante na região de fachada, para a familiaridade, habitual nos bastidores, embora as pessoas sejam capazes de transformar qualquer lugar em região de fundo ao agirem de maneira informal e familiar. Da mesma forma, a linguagem a ser utilizada acompanha essa lógica, sendo empregada de maneira formal ou informal conforme a posição espacial do indivíduo.

Importante destacar que a tendência apontada não se apresenta de forma pura nas situações concretas da vida cotidiana. Certa formalidade acaba sendo mantida na região de fundo, seja pela necessidade do indivíduo de transmitir confiança, pelo desejo de manter o ânimo do companheiro ou por uma questão de respeito às diferenças. No mesmo sentido, fatos pessoais, geralmente reservados aos bastidores, também podem ser compartilhados com o público da região de fachada.

Um último aspecto a ser comentado diz respeito ao ingresso de estranhos na região da fachada durante uma interação. Na medida em que existe uma região exterior, que não está classificada como região de fachada ou de fundo, identificam-se pessoas que daí venham como *estranhos*. Nesse caso, é extre-

mamente recomendado que se tenha um forte controle do acesso dessas pessoas à região da encenação, pois é preciso garantir a divisão das categorias de observadores. Encenar para plateias distintas é um risco, já que inevitavelmente a ação dramática acabará não fazendo sentido para alguém, por não ser o público-alvo. Da mesma forma, também é interessante garantir um intervalo de tempo entre as representações para grupos distintos, concedendo, assim, a oportunidade de recomposição para os atores.

Quando a invasão por estranhos é inevitável, algumas medidas podem ser tomadas. Uma delas seria a alteração da representação em curso, a qual passaria a ser direcionada para o invasor; outra culminaria em dar continuidade à encenação com a inclusão do estranho; e uma terceira excluiria o invasor da representação, ignorando sua presença ou convidando-o a retirar-se.

3.1.4 Papéis Discrepantes

Sustentar uma impressão criada por representações em equipe depende, em parte, da competência de um grupo em manter informações comprometedoras ao seu respeito ocultas da plateia. Por esse motivo, Goffman (2005, p. 132-155) defende que o controle sobre a revelação desses fatos deve ser exercido não só em relação aos integrantes da equipe, mas também sobre as pessoas que tenham conhecimento dessas *informações destrutivas*.

Entre os itens que podem ameaçar a credibilidade de uma representação, evidenciam-se os segredos latentes, fatos inconciliáveis com a situação que se deseja sustentar, porém não ordenados de forma suficiente para permitir um uso proveitoso deles; os gestos involuntários, expressões incompatíveis com a ação dramática; e os segredos propriamente ditos.

No rol dos segredos de uma equipe, sobressaem-se os *indepassáveis*, que ocultam aspectos do grupo inconciliáveis com a representação; os *estratégicos*, os quais encobrem fatos relacionados com o plano de ação da equipe; e os *íntimos*, que servem para demarcar a posição do membro no grupo de acordo com a permissão que tem para conhecê-los. Em relação aos segredos de outras equipes, existem aqueles que são confiados em virtude de um relacionamento;

ou aqueles descobertos, que, por sua natureza, desobrigam quanto ao compromisso de ocultação.

Uma representação sugere a existência de três papéis: ator, plateia e estranhos. Usualmente, cada um desses papéis determina a função do indivíduo, os lugares pelos quais pode transitar e o tipo de informação que está autorizado a obter. Assim, os atores, responsáveis pela encenação, frequentam a região da fachada e dos bastidores e têm acesso às informações comprometedoras; a plateia, expectadora da ação dramática, só tem acesso à região da fachada e se apropria de informações transmitidas e captadas durante a interação; os estranhos, por fim, situados na região exterior, são alheios à representação, não possuindo nenhuma informação sobre ela.

Com esse modelo, verifica-se que a regra seria uma relação mútua entre função, informação disponível e região de acesso. Entretanto, a existência do papel discrepante, representado por indivíduos que conhecem segredos de uma equipe, vem contrariar o esquema, na medida em que sugerem combinações diferentes das propostas e dão origem a atuações bem particulares.

O delator, ao simular ser um integrante da equipe, tem acesso aos bastidores e, por conseguinte, a informações destruidoras. É classificado dessa forma, justamente por revelar esses segredos à plateia. Quando o faz premeditadamente, é considerado um espião; mas quando se trata de uma mudança de postura, é tido como traidor.

Entre os indivíduos que se infiltram na plateia, destacam-se: o *farol*, cúmplice dos atores, que através de seu disfarce procura favorecer a representação da equipe; o *agente protetor do público*, que trabalha no interesse da plateia, inspecionando os padrões de atuação dos atores de forma anunciada ou velada, sendo, neste último caso, considerado “olheiro”; e o *comprador profissional*, que acompanha o espetáculo na condição de expectador que é, para em seguida relatar o que viu ao competidor da equipe que esteve em cena.

O papel do *intermediário* é caracterizado por sua atuação dupla, na medida em que tem acesso aos segredos de duas equipes concorrentes e sustenta, perante cada uma, a impressão de maior fidelidade a esta em detrimento da

outra. A importância desse papel reside na função de mediação que pode ser desenvolvida, pois, ao transmitir propostas ou intervir no estabelecimento de acordos, pode proporcionar uma aproximação entre os grupos opostos.

Existe ainda o indivíduo que comparece tanto à região da fachada quanto à de fundo, mas não é considerado ator, nem mesmo plateia. Esse tipo é tido como uma não pessoa e, por isso, sua presença acaba sendo ignorada por essas categorias.

Uma última categoria, em relação aos papéis discrepantes, agrega pessoas que não presenciam a interação e, ao mesmo tempo, não podem ser consideradas estranhas, pois têm acesso a informações e/ou a locais restritos relacionados à ação dramática. O primeiro tipo é o *especialista num serviço*, que contribui para a representação participando da criação, reparo e sustentação de cenários, da fachada pessoal ou da exposição verbal dos atores. O segundo é o *confidente*, que, por ser destinatário de confissões realizadas por um ator a respeito de sua atuação, acaba participando indiretamente da representação, já que toma conhecimento de informações destruidoras sobre ela. E, por fim, a figura do *colega* sugere que uma pessoa dedicada a um tipo de representação semelhante ao de outra, sem participar da mesma encenação, nutrirá por ela um sentimento de solidariedade, pelo fato de compartilharem informações destrutivas acerca da atividade em comum.

3.1.5 A Comunicação Imprópria

Goffman (2005, p. 156-190) sugere que, ao desempenhar seu papel durante uma representação, o ator estabelece dois tipos de comunicação com os membros de sua equipe: uma oficial, que serve para sustentar a impressão consagrada, e uma subterrânea, considerada imprópria por ser incompatível com a definição de situação mantida pela equipe. Essa dupla tarefa deve ser executada com bastante atenção, para evitar que as informações ou os sentimentos divergentes revelem personagens e acabem por comprometer a representação.

O tratamento dispensado por uma equipe aos ausentes consiste num tipo de comunicação imprópria, pois, ao se encontrarem nos bastidores, os atores

comumente abandonam a polidez e se veem livres para depreciar ou elogiar a plateia. O menosprezo pode ser levado a cabo através de uma simulação jocosa da interação ou pelo emprego de termos de referência, em relação aos expectadores, diferentes dos empregados na região de fachada. Também se ofendem os ausentes pela adoção de uma conduta de bastidores em pleno palco, seja pela incorporação tardia de um personagem, seja pelo desfazimento precoce de um papel. Outra forma de provocação aos que não se fazem presentes é materializada pela zombaria dirigida a um membro desertor e à plateia, pelo fato de o mesmo ter abandonado a equipe e se juntado aos expectadores.

A conversa sobre a encenação também está no rol das comunicações impróprias, por sua essência, já que contempla assuntos técnicos relacionados ao espetáculo. Sua importância é reconhecida não só pelo fato de permitir o ajustamento de detalhes sobre a representação, mas também por revelar que uma mesma experiência dramática pode ser vivenciada por atores com papéis sociais distintos.

A comunicação imprópria também pode acontecer diante da plateia, mas de forma disfarçada, para não afetar a credibilidade da representação. Para isso, é preciso conivência da equipe, que pode ser materializada pela adoção de um sistema de sinais secretos, os quais podem ser trocados entre atores e outros integrantes, posicionados na região fronteira, nos bastidores ou na plateia. Outro tipo de conivência sugere a utilização de deixas informais, as quais sinalizam fatos relacionados à ação dramática, seja o início de uma fase da representação, um alerta sobre um erro de conduta ou um informe sobre a chegada inesperada da plateia. Acompanha-se ainda a modalidade da conivência depreciativa, a qual pode ser ilustrada por atitudes que denunciam a insatisfação do ator com a linha de ação por ele adotada.

Uma última categoria de comunicação imprópria contempla as ações de realinhamento, as quais promovem, por meio de um relacionamento temporário não oficial, um movimento que altera a posição de um indivíduo em relação à linha que separa sua equipe das outras ou da plateia. Uma categoria dessas ações contempla o esforço de uma equipe inferior para reduzir a dis-

tância social em relação a uma equipe superior, sendo que o inverso também é possível e bastante utilizado para melhorar o moral dos inferiores e constituir uma base para barganhas.

3.1.6 A Arte de Manipular a Impressão

Para garantir o sucesso de uma representação, Goffman (2005, p. 191-217) explica que os atores devem possuir alguns atributos, os quais devem ser reforçados por meio de técnicas de manipulação da impressão para evitar incidentes que desacreditem a ação dramática, tais como gestos involuntários, intromissões inoportunas, rupturas das projeções ou cenas ameaçadoras da aparência de cortesia.

Entre os atributos necessários para um ator e as respectivas medidas que deve tomar para manter a impressão que deseja transmitir, destacam-se: a *lealdade*, a *disciplina* e a *circunspeção dramáticas*. A *lealdade*, referente à discricção dos atores em relação aos segredos de sua equipe, pode ser sustentada por técnicas de elevação de solidariedade entre os membros e pelo rodízio de públicos para evitar a criação de vínculos de seus integrantes com os de outras equipes. A *disciplina*, relativa ao autocontrole para desempenho de um papel e simultâneo preparo para enfrentamento de contingências da representação, requer uma habilidade para o domínio das expressões. A *circunspeção*, relacionada com o planejamento de uma encenação, depende, entre outros elementos, do grau de lealdade e disciplina dos membros de uma equipe, do tipo de plateia para a qual dirigem o espetáculo e do tempo de representação.

A preservação do espetáculo também pode ser empreendida pela plateia ou por estranhos, quando adotam práticas protetoras para ajudar na manutenção das impressões transmitidas pelos atores. O fato de anunciarem sua chegada a regiões restritas; de se isolarem por convenção, quando não podem abandonar uma região relacionada com a interação; de manterem uma conduta padrão, quando plateia; de relevarem erros dos atores; e de serem coniventes tacitamente em momentos críticos, comprova que não só os atores são capazes de sustentar uma dada situação.

Enfim, no esforço pela manutenção das aparências, é importante que os atores, ao notarem a disposição do público em contribuir para a proteção do espetáculo, viabilizem a execução dessa ajuda. Para isso, é necessário que o ator, além de estar atento aos sinais da plateia, esteja preparado para mudar o curso de uma encenação inaceitável. Além disso, deve manter certa etiqueta em relação a representações falsas.

04

EFICIÊNCIA X INTERACIONISMO

Delineados os contornos da eficiência, no contexto da Administração Pública Gerencial e do Interacionismo Simbólico, na particular perspectiva de Erving Goffman (2005), é possível estabelecer uma interseção entre os dois temas, na medida em que os pressupostos do Interacionismo são úteis para descrever e explicar vários dos comportamentos presentes nas interações entre pessoas, inclusive das que estão inseridas na dinâmica do serviço público.

Para os interacionistas, as manifestações empreendidas por pessoas dentro de uma dinâmica social são estabelecidas de forma conjunta e recíproca, pois o indivíduo, ao interagir com seus iguais, emite símbolos que repercutem nas ações de seus observadores; e estes, por sua vez, ao reagirem, determinam a direção das ações do próprio indivíduo. A ideia central dessa linha de pesquisa revela-se útil para a gestão pública, por contemplar questões ligadas à constituição da ação dos sujeitos, dando sentido a comportamentos verificáveis, inclusive nas relações estabelecidas num ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, ressalta-se, em primeiro plano, a prática, destacada por Goffman (2005, p.11), de busca de informações sobre um indivíduo para supor suas possíveis linhas de ação e, assim, definir modos de atuação. Nos relacionamentos entre servidores da Administração Pública, informações angariadas sobre um chefe, um subordinado ou um colega de trabalho permitem ao indivíduo prever as reações dessas pessoas, o que acaba por influenciar,

de forma antecipada, seu posicionamento. É comum a investigação de dados acerca de alguém, principalmente nos casos de inserção de um novo integrante em determinado contexto interativo, como em situações de substituição de chefia ou chegada de um novo funcionário. Em se tratando de novos relacionamentos, todos estarão interessados em conhecer o outro previamente, na medida do possível, para decidir qual a melhor forma de se portar. Essa é uma constatação do Interacionismo Simbólico, o qual concebe a ação como um comportamento autocontrolado.

Assim como busca elementos reveladores dos outros para pautar suas ações, o agente também se preocupa em controlar as informações disponíveis ao seu respeito, já que estas, da mesma forma, servem de base para a definição do comportamento dos demais participantes da interação. O emprego voluntário de meios para regular a impressão dos observadores também pode ser encontrado na perspectiva da Administração Gerencial, uma vez que indivíduos em posição de comando tendem a exercer certo controle sobre a conduta de seus subordinados, através do gerenciamento de impressões, com o fim de alcançar, de forma eficiente, os objetivos a eles propostos.

Ainda que essa seja uma prática habitual nas interações promovidas por relações de trabalho, é importante que a intenção de manipular uma situação seja camuflada, pois Goffman (2005, p.16) ressalta que observadores costumam estar atentos não só aos sinais transmitidos, mas também aos sinais emitidos pelo interlocutor. Qualquer incoerência entre essas expressões prejudicará a impressão por ele sustentada, provocando efeitos diversos dos pretendidos, podendo até, em certos casos, afetar a sua credibilidade. No serviço público essa cautela deve ser redobrada, já que a eficiência, princípio balizador da nova administração, substituiu a desconfiança total pela confiança limitada, que passou a ser adotada como pressuposto dos relacionamentos interpessoais.

O novo modelo de gerenciamento do serviço público, alinhado com o princípio da eficiência, ao adotar a estratégia da descentralização através da delegação de autoridade e cobrança posterior de resultados, contribui para o aumento da responsabilidade dos ocupantes de posições de gerência pelo

desempenho de seus inferiores. Nessa situação, é essencial que tais líderes formais mantenham a harmonia de suas expressões e disfarcem tentativas de controle, até mesmo pela concessão de autonomia e exigência posterior de resultados, como forma de estimular e manter a adesão de uma equipe aos objetivos propostos.

Uma forma de potencializar o sucesso de uma impressão seria o indivíduo estabelecer uma distância social de seus observadores, para ter mais chances de regular o que é percebido por eles. Nas relações de trabalho, essa prática geralmente é adotada por servidores em posições hierárquicas ou sociais privilegiadas, que mantêm um distanciamento, principalmente para incutir respeito ao papel desempenhado.

A noção de representação de Goffman (2005, p.25), ao sugerir que os indivíduos desempenham papéis durante as interações, abarca o item *realização dramática*, que consiste num artifício utilizado pelos atores para destacar suas ações e, assim, impressionar os observadores. No campo profissional, demonstrações acentuadas de eficiência devem ser avaliadas com bastante cuidado, na medida em que existe a possibilidade de servidores estarem se valendo desse recurso para valorizar uma atuação pouco contributiva.

Torna-se válido destacar que, embora seja possível premeditar ações para alcançar determinados fins, muitas delas refletirão os padrões de conduta e as aparências valorizadas pela sociedade. Por analogia, é compreensível que os padrões de eficiência adotados pelo novo modelo de gestão da Administração Pública balizem vários aspectos do comportamento de muitos de seus funcionários.

Saindo um pouco da perspectiva do indivíduo e adentrando no espaço físico onde se desenrolam as interações, Goffman (2005, p.29) se manifestou sobre esse aspecto ao discorrer sobre o equipamento expressivo dos atores, classificando-o como tal e denominando-o especificamente de *cenário*. Na Administração Pública, constata-se que as projeções dos ambientes geralmente têm relação com a posição do indivíduo que os ocupa, sendo, portanto um símbolo de condição hierárquica e social. Entretanto, com o novo modelo

gerencial, esses espaços passam a ter sua funcionalidade ampliada para favorecer a atuação eficiente, na medida em que os gestores, detentores do controle sobre seus cenários, usam essa prerrogativa para ajustar os recintos às necessidades das atividades pelas quais está responsável e às demandas dos relacionamentos estabelecidos.

Quando Goffman (2005, p. 101-131) explica que indivíduos apresentam comportamentos distintos a depender do lugar em que se encontram, percebe-se que algo semelhante acontece nas interações estabelecidas num contexto profissional. Normalmente, subordinados, na região de fachada (ou seja, diante de suas chefias), se esforçam para sustentar uma determinada impressão, que acaba sendo desmontada, nos lugares em que seus superiores não estejam presentes - os quais correspondem às regiões de fundo. Entretanto, ainda que exista um relaxamento quando se está fora do alcance de um dirigente, certas maneiras e aparências precisam ser mantidas em virtude dos padrões estabelecidos para o ambiente profissional.

Contemplada a perspectiva do sujeito individual no escopo das interações, focaliza-se o aspecto grupal da representação. A categoria dos subordinados, atuante na máquina administrativa do Estado, ilustra bem o termo *equipe*, utilizado por Goffman (2005, p. 761-100) para retratar um grupo de indivíduos que cooperam para a criação de uma situação. É comum encontrar entre os subalternos a familiaridade e a cumplicidade, características do relacionamento em equipe, essenciais para manter determinadas aparências diante de seus superiores.

Entre os membros de uma equipe formada no ambiente profissional do serviço público, é comum encontrar funcionários responsáveis pela distribuição das funções e regulação da conduta de seus companheiros, assumindo o papel de diretor da encenação dramática; da mesma forma, existem servidores que detêm a atenção dos observadores, desempenhando o papel de protagonista numa representação.

A noção de papéis discrepantes também permeia as interações estabelecidas entre equipes no escopo da Administração Gerencial, pois muitos presta-

dores de serviço, que contribuem para a manutenção do serviço público, têm acesso a informações destrutivas sobre as atividades desenvolvidas no cerne da administração.

Não é raro encontrar, nesse âmbito, os tipos descritos por Goffman (2005, p. 132-155): os funcionários que revelam informações comprometedoras sobre sua equipe equiparam-se aos *delatores*; indivíduos disfarçados de observadores para angariar informações desempenham o papel de *faróis*; servidores, representantes dos subalternos, que configuram um elo entre essa categoria e a dos superiores, assumem o papel de *intermediários*; funcionários da limpeza, da segurança ou da manutenção, cuja presença geralmente é ignorada, denotam as *não pessoas*; profissionais contratados para prestar um serviço específico, fundamental para o andamento das atividades, consistem em *especialistas*; amigos ou familiares de um servidor, que tomam conhecimento de informações sobre a administração, embora não participem dela, figuram como *confidentes*; por fim, funcionários que se encontram na mesma categoria funcional, mantendo uma relação de solidariedade por compartilharem informações relacionadas com sua atividade em comum, ocupam a posição de *colegas*.

No tocante à comunicação estabelecida entre os membros de uma equipe de trabalho, é possível identificar aspectos impróprios na transmissão das mensagens, que, se vierem à tona, podem comprometer a impressão de realidade sustentada pelo grupo. É comum a depreciação de uma chefia ou colega de trabalho, sendo o elogio também possível, quando se está fora do campo de visão e audição dessas pessoas - procedimentos que compreendem o tratamento dispensando aos ausentes, mencionado por Goffman (2005, p.158). Entre outras formas de comunicação imprópria, destaca-se a conversa sobre a encenação, presente quando um grupo de funcionários planeja ou tece comentários sobre uma determinada linha de ação adotada. Igualmente, murmúrios disfarçados entre servidores participantes de uma mesma equipe diante de seus observadores que demonstram uma troca de informações realizada de maneira comprometedoras. Por fim, encontram-se as ações de realinhamento, postas em prática por chefias, na medida em que rompem a linha que as separa

de categorias inferiores, com o fim de melhorar o moral de seus subordinados e constituir uma base para barganhas.

Em última instância, observa-se, no serviço público, o exercício da arte de manipular impressões, discutida por Goffman (2005, p. 191-217), importante para garantir o sucesso de uma representação. A lealdade, a disciplina e a circunspeção, atributos necessários para um ator, mostram-se igualmente indispensáveis ao servidor da administração, pois contribuem para o sucesso e credibilidade das funções desempenhadas. O companheirismo e a solidariedade, cultivados no seio de uma equipe de trabalho, potencializam a lealdade de seus membros. O estímulo ao autocontrole e ao fortalecimento da capacidade de lidar com as contingências contribui para o desenvolvimento da disciplina do servidor, principalmente diante dos novos padrões de eficiência estabelecidos pela gestão pública; assim como a necessidade de planejamento das atividades profissionais remete à circunspeção dramaturgica.

Mesmo quando essas técnicas não são suficientes para manter as impressões desejadas, existe ainda a possibilidade de estranhos ou participantes da interação adotarem práticas protetoras da encenação. O cuidado que um funcionário tem ao se fazer anunciar antes de adentrar um recinto, ou o modo como se recolhe quando está presente no local de uma interação da qual não participa, bem como sua convência em momentos críticos do interlocutor, sinalizam a presença dessas práticas no ambiente administrativo. Ao perceber essa tentativa de ajuda, os funcionários acabam por viabilizar tal auxílio, demonstrando sua sensibilidade em relação ao tato dos outros.

05

PERCURSO METODOLÓGICO

Para a condução e realização de uma pesquisa eficaz, faz-se necessário delinear-la, ou seja, especificar de forma clara, objetiva e simplificada o plano e as estratégias a serem utilizadas em seu desenvolvimento (ROESCH, 1999, p. 223). Os procedimentos adotados para a realização deste estudo serão abordados neste espaço, seguindo um roteiro que contempla: o método de investigação, a delimitação da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, as técnicas de tratamento e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

5.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A escolha do método está extremamente relacionada ao modo como é considerada a possibilidade de se investigar a realidade. Nesse sentido, existem dois caminhos científicos a serem percorridos: o positivismo (método quantitativo) e a fenomenologia (método qualitativo) (ROESCH, 1999).

Ao definir a interação entre chefia imediata e subordinados como objeto de estudo, optou-se por métodos de investigação qualitativos, interativos e humanísticos, pelo fato de a pesquisa ter sido empreendida num cenário natural e ter feito uso de fontes humanas para apreensão da realidade. Por esse motivo e pela ausência de estratégias quantitativas predefinidas, o trabalho adquiriu o formato de pesquisa qualitativa básica, nos moldes da fenomenologia.

O estudo teve um caráter: a) exploratório, já que a primeira etapa do processo foi a busca de informações para entender seu contexto, ao mesmo tempo em que se aprofundou na temática, para se apropriar dos conceitos e ideias a ela inerentes; b) descritivo, pelo traçado da realidade constatada, apreendida através das técnicas de pesquisa; e c) de análise, pelo fato de examinar, com minúcia, sob a ótica do Interacionismo Simbólico, os comportamentos evidenciados, para tentar explicar suas causas.

Vale ressaltar que a investigação sofreu influência da combinação de aspectos técnicos e humanos: de um lado, a teoria e os métodos científicos utilizados na avaliação e na análise dos resultados imprimiram racionalidade e objetividade ao estudo; de outro, a capacidade do autor de estabelecer conexões entre as diferentes etapas do trabalho e a possibilidade de escolha entre as variadas formas de avaliação disponíveis conferiram um aspecto subjetivo à investigação.

5.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O campo empírico do estudo foi o Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPE, instalado nas dependências do Centro de Educação. A unidade está em funcionamento desde 1978, perfazendo 34 anos de atuação na área.

A investigação contemplou as interações estabelecidas entre as chefias imediatas do programa e seus subordinados, de 2006 a 2010. Esse recorte no tempo justificou-se pela renovação do corpo funcional, empreendida em 2006 pela coordenação da época, a qual removeu o servidor veterano que contava com mais de vinte anos no setor, mantendo apenas três funcionários vinculados há menos de dois anos à UFPE. 2010 foi estabelecido como limite pelo fato de a pesquisa ter sido realizada durante seu transcurso.

Os sujeitos foram selecionados pelo desempenho de atribuições gerenciais ou administrativas no PPGE durante o período supracitado. No caso dos funcionários, foi exigida atuação desde 2006, já que seria necessário captar suas impressões em relação a cada gestão. Esse requisito determinou uma população de três indivíduos na categoria dos subordinados. No caso dos professores,

o fato de terem exercido a função de coordenador, em algum momento do período estipulado, os habilitou como sujeito. Sendo assim, a sucessão de três gestões determinou a população de três indivíduos na categoria dos chefes.

5.3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo, num primeiro momento, foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas acerca dos temas envolvidos: **eficiência** e **interacionismo simbólico**. Para tanto, revistas especializadas, produções acadêmicas, livros e pesquisas científicas, assim como fontes eletrônicas serviram de base para a familiarização e aprofundamento do tema.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, as diretrizes e objetivos do trabalho foram delineados. Em seguida, foram definidos o método e os meios investigativos a serem utilizados.

5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As informações foram coletadas durante o mês de agosto de 2010, através de entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos do estudo. Dois roteiros de perguntas, sendo um para os chefes e o outro para os subordinados, foram elaborados com antecedência, numa lógica estrutural, para que não houvesse fuga ao tema. As questões buscaram captar as expressões e impressões dos indivíduos sobre a temática do estudo, o que justifica a escolha do instrumento de coleta de dados definido por Selltiz:

A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SELLTIZ, 1987, p. 44).

5.5 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, empreendeu-se a análise dos dados, que percorreu a seguinte trajetória: sistematização inicial das ideias; categorização, codificação e quantificação das informações; tratamento, inferência e interpretação dos dados, com base no referencial teórico construído ao longo da pesquisa bibliográfica.

É importante registrar o cuidado que se teve, durante a escrita do capítulo dos resultados, de preservar os nomes dos entrevistados, os quais receberam a denominação de Coordenador 1, 2 e 3 e Funcionário 1, 2 e 3, conforme a categoria que representavam.

Ao final do estudo, buscou-se relacionar todas as constatações, decorrentes da exaustiva análise de dados, e apontar caminhos para uma adequada apropriação do fenômeno.

É importante destacar que, embora a autora tenha participado da dinâmica do setor pelo fato de integrar seu corpo funcional desde o início do período estudado, cuidou-se para que suas impressões e conclusões não encobrissem e nem alterassem a concepção dos sujeitos entrevistados.

5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Vale ressaltar o caráter particularizador da pesquisa. Seu poder de generalização é limitado, na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Aplicar os resultados a outras ocorrências não seria, portanto, coerente, pois, ainda que semelhantes, as variáveis do estudo devem ser analisadas à luz do caso concreto. Uma alternativa é a possibilidade de comparação, ferramenta esta que pode ser utilizada para conferir respaldo e detalhes ao estudo.

06 | RESULTADOS

As entrevistas realizadas com os sucessivos coordenadores, que estiveram à frente do Programa de Pós-Graduação em Educação a partir de 2006, e com os funcionários, em atividade na secretaria desde então, permitiram uma avaliação qualitativa da interação estabelecida entre essas duas categorias. Assim, este capítulo se propõe a compilar os dados coletados, com o objetivo de identificar as expressões das referidas chefias, as impressões dos respectivos subordinados e a eficiência da influência advinda dessa interação.

6.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO

A prática evidenciada por Goffman (2005), em que um indivíduo busca ou resgata informações sobre a pessoa com quem estabelece uma interação, é importante para prever as possíveis linhas de ação do outro e determinar suas próprias ações. A definição da situação, nesse sentido, ao refletir a conjuntura delineada pelo indivíduo, resultado da combinação e interpretação das informações disponíveis sobre a outra parte, é o ponto de referência de suas ações.

Essa foi uma estratégia bastante explorada, tanto pelos gestores, quanto pelos funcionários da Pós-Graduação em Educação, uma vez que, de acordo com suas respostas, identificou-se que ambos possuíam informações das mais variadas ordens, uns a respeito dos outros, antes de estabelecerem o primeiro

contato enquanto chefia e subordinado. Um exemplo disso está retratado na fala de um dos coordenadores: “[...] De certa maneira, já tinha esse arcabouço de informações que nos dava condição de perceber como era que estava a organização, a estrutura e o trabalho da secretaria [...]” (Coordenador 1).

O conhecimento disponível sobre algumas características do corpo administrativo do programa foi apreendido pelos professores antes de assumirem a coordenação do PPGE, não só de forma deliberada, mas também involuntariamente.

As informações que eu tinha da equipe eram informações, que a gente poderia dizer assim, no campo mais informal. Em termos do desempenho das pessoas, da dinâmica de como o trabalho vinha sendo desenvolvido e também da própria estrutura que o programa tinha naquele momento [...]. A equipe jovem que entrou, que justamente foi o grupo dos concursados, essa daí eu tinha menos informação de uma maneira mais direta, mas de forma indireta, pelo atendimento que a gente tinha na secretaria, pelos contatos que a gente tinha na condição de professora. Então a gente via, mais ou menos assim, o perfil que as pessoas tinham, em termos do desempenho de seu trabalho, mas de uma forma muito empírica, não de dados mais diretos [...]. (Coordenador 1).

A intencionalidade da busca de elementos característicos do grupo foi justificada pela posição de gerência que iriam ocupar, afinal, seriam os responsáveis pela condução do setor e, para potencializar suas chances de sucesso, precisariam inteirar-se a respeito do corpo funcional de que dispunham, a princípio, por um período de dois anos. Esse tipo de informação geralmente era repassado pela coordenação antecedente, que trazia aspectos sobre a distribuição de tarefas, dinâmica de trabalho e desempenho dos funcionários: “[...] A gente sentou com o [Coordenador 2], antes de assumir, onde ele foi dizendo, fulano faz isso e é uma pessoa assim [...]” (Coordenador 3).

Importante frisar que essas questões também puderam ser apreendidas pelo contato estabelecido entre os futuros gestores e a secretaria, na ocasião em que atuaram como vice-coordenadores, experiência esta vivenciada por

dois dos entrevistados, ilustrada através da seguinte fala: “[...] Como eu já tinha passado por um momento de ajuda, uma espécie de vice-coordenação, na época [de outro coordenador], isso também me deu, assim, mais elementos [...]” (Coordenador 1).

A aquisição espontânea de informações foi resultado, principalmente, da interação desses chefes com os funcionários, ao tratarem questões administrativas ainda enquanto professores: “[...] Já existia uma convivência por eu já ser professor do programa, então já tinha coisas que eu percebia [...]” (Coordenador 3).

Esse contato, combinado à observação, mencionado de forma unânime por todos os docentes entrevistados, permitiu a apreensão de elementos físicos e comportamentais, assim como traços psicológicos dos servidores, que, nesse caso, eram as próprias fontes de informação.

Um dos professores fez referência ao relacionamento acadêmico mantido com um dos funcionários, na condição de seu aluno, explicitando que a experiência forneceu dados extras a respeito do servidor: “[...] [um dos funcionários] já foi meu aluno, eu sempre tive um relação muito boa com ele e, pelo o que eu via como professora, o via como uma pessoa competente” (Coordenador 3).

Pelo cruzamento dos dados compilados, percebeu-se, ainda, que os docentes vinculados há mais tempo ao programa, antes de assumirem o posto gerencial, tiveram acesso involuntário a fontes indiretas, que os mantiveram informados sobre o grupo técnico da secretaria. As reuniões de colegiado foram citadas como evento em que muitas dessas informações eram disseminadas, já que se abria espaço para o trato de questões administrativas. Um dos coordenadores mencionou também os comentários dos alunos sobre o corpo funcional como meio de apreender informações sobre o atendimento:

[...] Informações que circulavam das pessoas que recebiam os serviços, vamos dizer assim, da secretaria, porque isso também é uma forma que a gente tem de saber como é que o trabalho vai sendo desenvolvido. Então, tanto as coisas que eram positivas, quanto a coisas que precisavam ser melhoradas, isso tudo era comentado, não somente entre nós professores, mas também entre os alunos [...]. (Coordenador 1).

Essas fontes não chegaram a ser pontuadas pelo professor com menor tempo de permanência no programa, talvez pela falta de um convívio mais duradouro com a comunidade acadêmica.

Embora cada coordenador houvesse enfatizado essas questões de forma diferente, no geral, suas respostas convergiram para a mesma direção: o conjunto de dados a respeito da secretaria permitiu que cada um projetasse situações e criasse determinadas expectativas a respeito da interação que se estabeleceria.

No caso dos funcionários, as informações por eles retidas sobre os coordenadores, antes das respectivas posses, envolveram basicamente questões de conduta, aparência e traços psicológicos decorrentes, principalmente, do trato de assuntos administrativos, enquanto os futuros chefes eram apenas docentes do programa. Essa interação expandiu-se para sala de aula em relação aos servidores que tiveram algum dos gestores como seus professores: “[...] Já fui aluna dele [Coordenador 2] no mestrado [...], então, quem conversa com ele, quem assiste uma aula dele, vê logo como ele é, a personalidade dele [...]” (Funcionário 2).

Outros dados sobre ideologias, desempenho profissional e experiência em gestão foram adquiridos indiretamente através de relatos de pessoas que mantiveram algum tipo de contato com os respectivos gestores, entre elas servidores, alunos, professores e profissionais da área de Educação como retratado na fala do Funcionário 1: “[...] Eu tive esse contato através de funcionários, às vezes até de alunos, de pessoas que já passaram com ele [Coordenador 1], em outras secretarias [...]”.

Embora dois entrevistados tenham sinalizado que o arcabouço informacional de que dispunham tenha sido formado de maneira involuntária, um deles enfatizou que sempre buscou, deliberadamente, elementos informativos a respeito dos professores, a partir do anúncio de seus nomes como candidatos para ocupação do posto formal de liderança do programa. Novamente a fala do Funcionário 1 confirma: “você acaba indo atrás porque são dois anos de convivência e você precisa se preparar psicologicamente, até pra também

se adaptar [...]”; e acrescenta ainda: “[...] você busca informações [...] para se policiar, para evitar certas situações [...]”.

Essas informações geraram expectativas para os subordinados, seja de um bom relacionamento, muito trabalho ou incerteza, que sem dúvida influenciaram, segundo seus depoimentos, na postura adotada frente às novas chefias.

6.2 POSTURA

Seguindo o raciocínio de Goffman (2005), uma vez que o indivíduo define a situação, ao colocar-se diante de sua plateia, incorporará um personagem com o intuito de influenciar a impressão dos outros a seu respeito, de maneira a induzi-los a agir de acordo com seus objetivos. Foi justamente isso que se verificou a partir das transcrições das entrevistas.

A fala do Coordenador 1 revelou que, estando a par da dinâmica da secretaria e das queixas de alunos e professores, ao assumir a função e adquirir o poder necessário para empreender as mudanças requeridas, adotou uma postura firme e ousada para garantir a realização das intervenções planejadas. Entretanto, foi prudente e cauteloso ao lidar com o corpo funcional, procurando observar, ouvir e respeitar a categoria.

[...] Porque eu penso que nenhum gestor pode chegar fazendo modificação de imediato, ele tem que primeiro conhecer, saber qual é a cultura da casa, como é que está instituída e a partir daí poder fazer os encaminhamentos, as mudanças. (Coordenador 1).

Ele manteve-se próximo no ambiente profissional, praticando a solidariedade, a motivação e o estímulo à participação, defendendo ideais democráticos. O seu principal objetivo foi promover uma gestão transparente, democrática e participativa, para conferir qualidade e impessoalidade aos serviços da secretaria.

O objetivo era de que, realmente, o programa pudesse ter uma qualidade de trabalho que fosse compatível com a Administração Pública,

que a Administração Pública não fosse propriedade de poucas pessoas e que também a Administração Pública não fosse objeto de privilégio pra uns e pra outros não, ou seja, uma Administração Pública transparente, uma Administração Pública democrática, uma Administração Pública participativa, esses eram os objetivos que nós defendíamos [...]. (Coordenador 1).

A impressão dos funcionários sobre a postura do primeiro gestor coincidiu, em muitos pontos, com a imagem que o chefe procurou passar. Foram ressaltados aspectos de proximidade, apoio, atenção, motivação, humanização e ousadia para definir a pessoa em exercício no cargo formal de liderança, sendo destacada ainda sua capacidade de ouvir os subordinados. Os entrevistados também pontuaram, de forma isolada, outras características: de um lado, o engajamento, a compreensão, a bondade, a tranquilidade, a preocupação com a estética e a predisposição para aconselhar; de outro, a seriedade, a exigência, a severidade e seu caráter burocrático.

[...] Foi aquela mãe, humana, que viu a gente meio perdido no processo, porque a gente chegou na faculdade e vivíamos à sombra de uma funcionária só, mas aí ela mudou o sistema de trabalho, melhorou esse sistema de trabalho e disse assim, pra mim e para os outros funcionários: vocês são capazes! [...] Também quando eu errava, às vezes perdia um papel ou não salvava corretamente, não tinha um molde de organização, ela era aquela mãe que dizia: isto está errado. Ela sempre foi muito de corrigir [...] Ela sempre foi muito de orientar, de aconselhar [...]. (Funcionário 1)

Na condição de gestor, foi criticado por um dos funcionários pela falta de distribuição organizada das tarefas entre o corpo administrativo, pelo não acompanhamento da execução das atividades e pela ausência, a partir de certo momento de sua gestão. Uma dessas críticas está demonstrada na seguinte fala: “Aos poucos, pelo que eu lembro, ela começou a assumir muitos compro-

missos fora, de congressos, de viagens... e eu senti que ela ficou mais ausente [...]” (Funcionário 2).

Essa interação repercutiu de várias maneiras no desempenho dos subordinados. Um deles destacou o mérito da gestão em aproximar os integrantes da secretaria, motivá-los, dar sentido ao trabalho de equipe e orientá-los a seguir um planejamento para o alcance de metas. Essa intervenção instaurou a moralização do serviço da secretaria, a harmonia do ambiente de trabalho e a busca intensa pela qualidade no atendimento. Em termos de repercussão individual, promoveu crescimento profissional e melhora de desempenho, pois o apoio da coordenação forneceu segurança e permitiu que erros anteriormente cometidos não se repetissem.

[...] Individualmente eu cresci muito, porque, como eu disse: ela foi de me pegar pela mão e dizer “você é capaz de fazer isso!”, então eu comecei a ousar, a absorver tarefas, que até então eu era muito insegura; e se fazia, por ter tanto medo, acabava fazendo errado. Ela foi corrigindo minha postura, meu tratamento, então eu melhorei muito por conta desse contato, pela maneira como ela tratava. Em relação à equipe, eu posso dizer: a gente só passou a trabalhar em equipe a partir dela; e quando você trabalha em equipe, o trabalho flui, a tendência é que tudo dê correto. Então o ambiente passou a ter mais harmonia, a gente trabalhava com gosto mesmo. (Funcionário 1).

Entretanto, ao considerar o depoimento de outro entrevistado, verificou-se que a ausência momentânea da coordenação e a falta de acompanhamento de algumas atividades estratégicas do programa foram, segundo sua opinião, decisivas para a dispersão de alguns funcionários e o fracasso no cumprimento de importantes tarefas.

[...] O meu trabalho era muito solto, não existia uma preocupação com o que eu estava fazendo, uma cobrança e eu não sabia a importância do que eu estava fazendo para o trabalho da equipe, para o trabalho da coordenação. Eu achei que ela era um pouco distante. Sentava, con-

versava e pronto, cada um ia fazer o seu e ela não acompanhava [...].
(Funcionário 2)

O Coordenador 2 reconheceu, de pronto, sua imperícia gerencial, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. Revelou sua pouca sensibilidade para questões pessoais e sua dificuldade em delegar, definindo-se centralista. Apesar disso, o arcabouço de informações a sua disposição fez com que se mostrasse bastante preocupado com o contingente pessoal à disposição da secretaria e com as condições de trabalho dos servidores. Durante sua gestão, considerou-se trabalhador, exigente e cobrador.

[...] Uma coisa deve ter ficado evidente: é que eu trabalhava, não tinha hora para sair e ficava, muitas vezes, muito presente no espaço da coordenação, fisicamente, fazendo as coisas. Eu acho que pode ter ficado, por um lado, a impressão de alguém exigente, cobrador, pouco sensível para as limitações – que normalmente funcionário público considera como sendo as condições de trabalho do serviço público –, centralista – eu tenho muita dificuldade de distribuir tarefas [...] eu acho que isso é um outro traço que deve ter ficado [...]. (Coordenador 2).

Seu intuito, ao adotar essa postura ativa, era dar exemplo ao corpo de funcionários e, com isso, alcançar o objetivo maior: a eficiência dos serviços da secretaria. A sua fala demonstra:

Eu acho que havia um espírito de trabalho permanente, de buscar melhorar, conseguir mais, conseguir mais bolsas, conseguir mais funcionários, conseguir mais estagiários, ao mesmo tempo que eu digo que podem ter me achado muito chato no sentido de não ter limite. (Coordenador 2).

Nesse caso, preocupou-se em conduzir a convicção do corpo funcional como um meio para fins específicos, não se importando com a ideia que faziam dele ou do relacionamento estabelecido, postura essa evidenciada por Goffman (2005).

Os funcionários perceberam a inabilidade do Coordenador 2 para gerir pessoas. Um dos entrevistados delineou essa imperícia pela falta de sensibilidade do gestor para questões pessoais, pela falta de seletividade na incorporação de membros ao corpo funcional da secretaria, além de suas dificuldades em distribuir tarefas, ter acesso a todos os funcionários, apontar erros e repreender os servidores de conduta imprópria. Ao mesmo tempo, foi notada a predisposição do gestor para o trabalho, sua preocupação com o cumprimento dos prazos e sua presença constante no ambiente da secretaria. A maioria das respostas dos funcionários apontou para a figura de um chefe autoritário, metódico, impaciente, nervoso, agitado e estressado, como aponta o seguinte trecho: “Ele se esforçava muito para não se ausentar muito da secretaria [...] era ligeirinho, era nervoso, era agoniado [...] fazia um reunião – Olha, isso tudo é pra ontem! Ele era nervoso, era atacado” (Funcionário 3).

Essa postura captada trouxe impactos para a forma como as atividades vinham sendo desenvolvidas na secretaria. Um dos funcionários demonstrou profunda insatisfação com a gestão, pela sobrecarga de trabalho e o não reconhecimento de seu empenho. Revelou que se sentiu cansado, estressado e desmotivado, o que ocasionou um baixo rendimento na produção, além do cometimento de erros pela pressão sofrida durante a execução das tarefas, como demonstrado na seguinte fala: “[...] No contexto geral, você não rende, você não produz tão bem, porque você não está feliz, você cansa, às vezes você é passível de errar, quando você está numa situação de pressão você erra, pois situações de pressão geram isso” (Funcionário 1). Destacou, ainda, que, para a equipe da secretaria, a interação resultou na quebra da harmonia no ambiente profissional, pela sobrecarga de alguns funcionários em decorrência da acomodação de outros.

[...] Ele não tinha essa habilidade na hora da distribuição de tarefas, por mais metódico que ele fosse, ele tinha uma dificuldade [...], então foi se quebrando um pouco a harmonia, porque ficaram funcionários com serviços demais, outros com serviços de menos [...]. (Funcionário 1).

Outro entrevistado elencou o nervosismo e a agitação como principais componentes disseminados no cenário administrativo, os quais potencializavam as chances de erro e refazimento do trabalho. Apesar desses impactos negativos, evidenciados pela maioria, um deles pontuou que passou a produzir mais durante essa gestão.

O Coordenador 3, ao assumir o posto gerencial, buscou ouvir os funcionários, mostrando-se bastante flexível ao acatar muitas das sugestões da categoria, dentro dos limites da razoabilidade. Pela inexperiência no ambiente de pós-graduação, mostrou-se bastante interessado em aprender e, à medida que foi se inteirando da dinâmica de funcionamento, adquiriu uma maior autonomia. Objetivava com essa postura estimular o trabalho conjunto, satisfazer os funcionários e fazer com que aderissem à sua proposta.

Os funcionários tinham uma experiência muito maior ali do que a gente, que estava chegando [...], então a primeira coisa que a gente fez foi escutar. Acho que, no primeiro momento, a gente foi muito em função do que os funcionários diziam [...] tudo a gente concordava [...] até porque passa um tempo pra gente se inteirar um pouco mais, até a gente se sentir mais segura de poder dizer: isso aqui não, vamos fazer assim [...]. (Coordenador 3).

A maioria dos subordinados encarou o Coordenador 3 como um gestor acessível, bastante deliberativo e disposto a ouvir, dialogar e acatar as sugestões da equipe. Foi mencionado seu caráter tranquilo, humilde e humano para lidar com as pessoas, além de seu metodismo e preocupação com a elaboração de planejamentos e estratégias de gestão. Pontuou-se ainda sua insegurança inicial, pela recente incorporação ao ambiente da pós-graduação.

A forma como os funcionários enxergaram esse terceiro coordenador motivou-os a trabalhar melhor, uma vez que a tranquilidade captada restabeleceu o equilíbrio e a segurança para cumprimento das tarefas. Um dos funcionários, inclusive, se sentiu valorizado ao assumir funções mais estratégicas e, embora tivesse experimentado um pouco de insegurança, esta não foi maior do que sua satisfação pelo reconhecimento e voto de confiança. O depoimento

demonstra essa constatação: “Fez com que eu me sentisse um pouco temerosa, porque é uma responsabilidade muito grande, não é um trabalho qualquer, é um trabalho que está em jogo o conceito do programa, mas ao mesmo tempo eu me senti valorizada, reconhecida” (Funcionário 2).

Apenas um dos entrevistados se sentiu abandonado pela coordenação, o que gerou certo ressentimento e o fez questionar a credibilidade do gestor. Ainda segundo sua fala, essa ausência gerou desleixo por parte de algumas pessoas da equipe durante a execução das atividades.

6.3 REGULAÇÃO DO CONTATO

Acredita-se que restrições ao contato, durante uma interação, podem ser úteis para imposição de respeito e controle do que é percebido por uma plateia. Nesse sentido, ações deliberadas de distanciamento podem sugerir uma estratégia de proteção ou sustentação de uma dada situação projetada. Em contrapartida, a aproximação de indivíduos de categorias distintas, embora sacrifique a posição privilegiada dos superiores, é importante para o estímulo de sentimentos de espontaneidade e envolvimento (GOFFMAN, 2005).

Percebe-se que os coordenadores do PPGE regularam de forma distinta o contato com os funcionários da secretaria: o Coordenador 1 manteve-se próximo de todos, mostrando-se acessível para o trato de questões profissionais e pessoais; o Coordenador 2, restringiu sua proximidade ao contexto profissional; e o Coordenador 3 estabeleceu limites de proximidade distintos em relação a cada membro da equipe.

No primeiro caso, a proximidade foi materializada principalmente por reuniões informais, fosse para discussão de assuntos do programa, fosse para celebração de momentos especiais, marcados por datas comemorativas ou pelo alcance de metas. Esses eventos eram proporcionados para quebrar a rotina e permitir que os funcionários se aproximassem uns dos outros, se conhecessem e criassem laços afetivos. O propósito maior era aglutinar e agrupar as pessoas, estimulando-as a sentirem prazer no ambiente de trabalho.

Nós tínhamos uma postura de proximidade profissional, mas sem perder a perspectiva de que a gente lida com pessoas, que são seres humanos. [...] Eu lembro que tiveram alguns momentos que foram bastante significativos – que ainda hoje o pessoal fala –, que foram nossos encontros de avaliação do programa, alguns momentos que a gente tinha de comemoração dos aniversários, enfim, de alguns momentos de encontros nossos. [...] Isso ajudou muito, porque a gente sai também um pouco da rotina do dia a dia, do que é o trabalho, mas sem perder o trabalho. A gente fazia o trabalho, mas de outra forma, com outra modalidade, aglutinando as pessoas, agrupando as pessoas. As pessoas vão se conhecendo mais e vão criando laços e são esses laços que estimulam ou não você a permanecer no trabalho. (Coordenador 1).

Os funcionários perceberam a proximidade e afetividade que marcaram a gestão. Pontuaram que esse contato foi importante para o desempenho da equipe, pelo fato de ter melhorado o moral de seus integrantes e ter promovido um maior envolvimento nas atividades do programa, pela vontade de corresponder às expectativas de um coordenador benquisto.

[...] A proximidade era algo permitido a todos, ela era acessível a todos da secretaria, todos. Ela tentava não fazer distinções. O incrível é que ela viajava muito na época, pois estava ocupando um cargo de chefia de uma secretaria e ainda assim a gente conseguia ter acesso. Eu não ficava envergonhada. A gente sempre perguntava: – Professora, é possível, hoje, tratar isso com a senhora? E ela sempre dizia: - É! Então ela foi muito, assim, aberta, para todos da secretaria. (Funcionário 1).

No segundo caso, o distanciamento do Coordenador 2 em relação a questões pessoais dos servidores foi classificado pelo próprio chefe como uma deficiência de sua gestão:

A minha forma de trabalhar não implica expressões de afetividade, no sentido de estar sendo cuidadoso. Até para observar. Isso é uma falha como gestor. Tem gente que gosta muito disso, de observar, desde estar atento a questões pessoais a questões de humor dos funcionários. Eu acho que a falha está nessa falta de sensibilidade para estar atento a este

tipo de cuidado que as pessoas merecem, cobram e têm expectativa.
(Coordenador 2).

Essa distância estendeu-se ao campo profissional, em relação aos funcionários que não atendiam às suas expectativas de forma satisfatória, pois não tolerava profissionais relapsos; daí sua dificuldade em relacionar-se com eles. Apesar dessas constatações, é importante registrar que o mesmo coordenador manteve uma interação bastante informal, no ambiente de trabalho, com funcionários dedicados, pela adesão dos mesmos à sua proposta de trabalho.

Os subordinados notaram a falta de afetividade por parte desse gestor e os limites que impôs em relação ao trato de assuntos pessoais, embora a maioria tenha reconhecido sua proximidade e o fácil acesso quando o foco eram questões profissionais. Apenas um dos entrevistados se queixou da dificuldade de aproximação para um diálogo que não fosse o coletivo (reuniões entre chefia e subordinado), alegando duas causas: a pressa e impaciência do gestor, que o impedia de parar e ouvir; e o fato de este ter colocado a secretária entre ele e o restante dos funcionários quando viu que a necessidade de interação do corpo funcional era grande, como ilustrado na fala a seguir: “Às vezes eu vejo que os chefes usam muito as secretárias de escudo” (Funcionário 1).

Esse contato percebido gerou impactos distintos segundo a opinião dos servidores. Se um acredita que a distância promovida foi responsável pela quebra do diálogo, não só entre a coordenação e a secretaria, mas também entre os funcionários, outro defende que o a proximidade no contexto profissional fez com a equipe produzisse mais, pela constante presença do coordenador e sua informalidade na relação profissional (traço que agilizou a resolução de pendências em virtude do acesso direto e constante apoio por ele oferecidos). O terceiro afirmou que o grau de contato estabelecido com o chefe não trouxe maiores impactos para o seu desempenho, embora tenha reconhecido que não foi estimulante.

O nível de proximidade entre o Coordenador 3 e os servidores foi estabelecido em função da dedicação ao trabalho e por questões de afinidade, inclusive decorrentes de relações afetivas preexistentes, pela amizade antiga estabele-

cida com um dos funcionários. Nesse sentido, o gestor considerou-se próximo, pela maior convivência dos integrantes engajados e dos que conhecia há mais tempo, ao passo que manteve certa distância dos membros pouco dedicados ou com dificuldade de relacionamento.

Varia muito de funcionário para funcionário, porque aí eu acho que tem várias questões envolvidas, tanto questões de ordem pessoal, de como cada um é [...] As pessoas que se dedicam mais, você acaba ficando mais próxima e construindo um nível de relacionamento mais próximo, do que com as outras que estão distantes do próprio trabalho. (Coordenador 3).

De uma forma geral, a equipe reconheceu que houve certa proximidade na interação com a coordenação, visto que o acesso era fácil, sem maiores formalidades, sendo possível tratar de assuntos pessoais, embora predominassem questões profissionais. Mas o maior destaque ficou para a redução das barreiras, empreendida em relação aos funcionários mais próximos, já que o coordenador concedeu certa intimidade e igualdade entre as categorias, tanto pela sua participação em atividades da secretaria, quanto pela forma de tratamento carinhosa concedida a esses integrantes.

Ela tem esse negócio de chamar pelo apelido [...] Ela sabe chegar, aí eu digo, ela é humana, ela não fica naquele posto dela de: - Olhe, você, minha submissa! [...] Então você se sente benquisto e passa a querer bem também, e quem quer bem, tenta agradar. (Funcionário 1).

Esse tipo de relação motivou os membros mais próximos da equipe a responderem às demandas do programa de forma mais eficiente, pela estima em relação à coordenação. Esse compromisso se refletiu no desempenho da equipe, na medida em que esses mesmos funcionários melhoraram o relacionamento com os outros integrantes da secretaria e os incentivaram a cumprir de maneira adequada suas tarefas.

Os dois últimos casos relatados demonstram que a proximidade ou a distância estabelecida tiveram muito mais a ver com afinidade entre gestores

e funcionários, do que com uma motivação específica. De qualquer forma, como se pode perceber, independentemente da razão, esses níveis de contato influenciaram de forma decisiva a qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

6.4 REPRESENTAÇÕES

Ao interagir, o indivíduo busca produzir uma impressão de realidade através de sua representação, a qual deve ser necessariamente coerente para que inspire confiança. A partir do momento em que a estratégia de descentralização foi inserida no contexto do serviço público, as chefias adquiriram maior autonomia. As responsabilidades, decorrentes desse incremento de poder, evidenciaram a necessidade de uma atuação orientada para o planejamento das ações, o que refletiu na dinâmica de trabalho com os subalternos. A forma como esses esquemas são transmitidos e captados influenciam na eficiência do setor.

A primeira gestão promoveu uma reestruturação do funcionamento da secretaria, no momento em que redefiniu as funções de cada servidor. Atuou de forma a estabelecer, junto com a equipe, normas, rotinas e procedimentos padrão, sendo estas as bases de orientação para a execução das tarefas. O trecho a seguir confirma a ideia: “Nós começamos a construir com os funcionários qual era a organização que a secretaria precisava ter [...] organização no campo físico, [...] a estrutura organizacional da secretaria e a rotina de trabalho dela.” (Coordenador 1).

Além disso, buscou a ajuda de um profissional da área de administração para capacitar a coordenação e os funcionários a trabalharem de acordo com os princípios da Administração Pública.

O intuito do Coordenador 1 foi, a princípio, desconcentrar informações, para que os funcionários tivessem maior clareza dos trabalhos desenvolvidos pela secretaria, mas também tinha em vista promover a motivação da equipe, a melhoria da produtividade, a conferência de qualidade aos serviços prestados, o atendimento eficiente de professores e alunos e a conquista de um melhor conceito para o programa.

Embora um dos funcionários tenha opinado que a atuação do primeiro gestor tenha sido baseada em esquemas e estratégias, os quais viabilizaram a organização da equipe, a maioria sentiu certa falta de preocupação com o planejamento, pois as questões tratadas nas reuniões com os funcionários envolvendo a avaliação de aspectos negativos e positivos, distribuição de tarefas e resolução de questões não eram parte de um plano previamente elaborado, mas sim resultado de demandas momentâneas. Portanto, um julgou a dinâmica benéfica para o andamento do trabalho, mas outros demonstraram posição contrária, pela falta de previsão das ações a serem empreendidas, o que ocasionava desordem e ineficiência. “[...] As coisas funcionavam com muita alegria, eu achava [...] agora só era meio bagunçado [...], não tinha ordem para as coisas, não tinha ordem pra receber, não tinha ordem pra ser entregue. [...]” (Funcionário 3).

O segundo coordenador, num primeiro momento, tentou se inteirar das atividades da secretaria e atribuições de cada funcionário, para então negociar a distribuição das tarefas e programar as ações, mas reconheceu sua falha na conquista da equipe, destacando que sua gestão poderia ter sido mais compartilhada. De qualquer maneira, atuou com o intuito de organizar a dinâmica de trabalho, procurando extinguir as lacunas, minimizar as sobrecargas de trabalho e cumprir os prazos, proporcionando, assim um aumento de benefícios para os alunos e uma maximização das chances de melhor avaliação.

[...] Por um lado a gente tinha maior programação, antecipação e alguma, julgo, melhor distribuição e designação de tarefas; e, por outro lado, a gente precisaria ter tido mais gerenciamento compartilhado, no sentido fazer reuniões periódicas com maior frequência. (Coordenador 2).

Cada funcionário percebeu de forma diferente o desempenho do Coordenador 2 em relação ao planejamento das atividades. O primeiro destacou que o gestor distribuía as tarefas de maneira desordenada e desigual, repassando mais serviço aos mais empenhados e menos serviço aos relapsos, ressaltando

que deixava de apontar os erros dos funcionários desatentos. Com isso, revelou que muitos integrantes da equipe se sentiam sobrecarregados e passavam a render menos pelo cansaço e desmotivação. Essa situação provocou a desarmonia da equipe.

O segundo funcionário, embora tivesse testemunhado a vontade do coordenador de resolver os problemas, não enxergou nele uma preocupação em planejar as ações da secretaria, o que fez a equipe se dispersar.

Já o terceiro subordinado enfatizou que o gestor conseguiu organizar algumas atividades, atribuir funções e estabelecer procedimentos, o que, em sua opinião, situou alguns funcionários, melhorando seu desempenho.

O Coordenador 3 explicou que procurou ouvir antes de organizar as atividades da secretaria. Apesar de ter iniciado um trabalho conjunto para ordenamento, avaliação e planejamento das tarefas, foi surpreendido pela correria do dia a dia, que não lhe permitiu por em prática todas as suas ideias, como evidencia o desabafo a seguir: “O dia a dia impede a gente de fazer aquilo que a gente planejou” (Coordenador 3). De qualquer maneira, sua intenção era atuar de forma a imprimir eficiência aos serviços do programa, bem como satisfazer alunos, professores e funcionários.

O corpo funcional captou a intenção da coordenação de organizar as ações, pela forma como atuava durante as reuniões administrativas, buscando delegar e melhorar a logística dos procedimentos. Um dos funcionários relata: “Há muito planejamento. Elas fazem reuniões e tentam ir delegando, então os trabalhos estão tendo menos erros, menos problemas para serem realizados, por isso, pelas estratégias que elas vêm estabelecendo.” (Funcionário 1).

Mas esse esforço não contemplou o planejamento das ações. Assim, embora a maioria dos funcionários tenha achado que a coordenação conseguiu ordenar processos, procedimentos e tarefas, passando a dar sentido ao trabalho de alguns integrantes do grupo, um deles acredita que a falta de planejamento provocou certa dispersão dos membros.

6.5 CONTROLE

Goffman (2005) destaca que os indivíduos, fazendo uso de meios para regular a impressão dos outros durante uma interação, são capazes de exercer certo controle sobre a conduta desses participantes. Explica ainda que, para dirigir a atividade de outros, será preciso “transmitir eficazmente o que deseja que se faça, o que está preparado para conseguir que seja feito e o que fará caso isso não seja cumprido” (Goffman, 2005, p. 221). Na Administração Pública Gerencial, além de manter essa definição da situação, os líderes precisarão monitorar o andamento das atividades, preferencialmente através dos resultados alcançados, seguindo a lógica instaurada do controle por resultados.

O depoimento do Coordenador 1 demonstrou que o acompanhamento da execução do serviço administrativo era feito por meio de reuniões periódicas com os próprios funcionários, durante as quais era checado o cumprimento das tarefas. Foram promovidas, ainda, reuniões com professores e alunos para ouvi-los, pelo fato de serem os principais destinatários dos serviços. Até uma enquete sobre o atendimento na secretaria foi realizada com os discentes do programa. Esses meios foram adotados, segundo o entrevistado, em consonância com o caráter democrático de sua gestão, como retratado em sua fala:

“[...] O princípio básico da nossa gestão era o respeito ao funcionário, a motivação, questão da democratização da informação, da solidariedade, enfim, de gestão mais democrática possível. Nós procuramos construir isso. Aí foi um processo [...]” (Coordenador 1).

A maioria dos membros da equipe técnica acredita que não houve um acompanhamento, de fato, por parte do primeiro gestor, talvez porque não estivessem habituados a avaliações por resultado e a expectativa fosse por uma forma mais direta de controle. Por esse motivo, atribuíram, a essa falta de observação, a acomodação de alguns funcionários, o que gerou o acúmulo de serviço e a sobrecarga dos colegas. Apenas um dos entrevistados se sentiu acompanhado de perto e pontuou que através das reuniões de prestação de contas era checado o andamento das atividades delegadas, cujos responsáveis

eram cuidadosamente registrados pela coordenação. Essa prática induzia a equipe a se organizar para dar conta dos trabalhos no tempo devido, já que haveria uma retomada para verificação de seu cumprimento.

[...] Esse acompanhamento era feito mais de perto, porque ela fazia uma reunião hoje, delegava o que cada um ia fazer e marcava a próxima reunião. Aí ela dizia “daqui a 20, 30 dias”. Quando esse tempo passava, que ia ter essa nova reunião, a gente até pensou da primeira vez: “será que ela vai lembrar?”. Mas ela lembrava, ela tava com tudo anotado na agenda dela, então é como eu disse, ela nominava os trabalhos [...] tudo que ela delegasse, ela chamava pelo nome. [...] Ela acompanhava, não tinha como ninguém passar a perna [...]. (Funcionário 1).

Durante a gestão do Coordenador 2, o acompanhamento era segmentado em função das ações a serem empreendidas no período. A inspeção era feita à medida que os prazos iam expirando, para checar se haveria necessidade de substituições ou remanejamentos, de forma a garantir o adimplemento das tarefas. O controle era exercido preponderantemente através da checagem dos resultados. O motivo pelo qual o gestor não se utilizou de outros meios foi acreditar que sua posição hierárquica não era suficiente para garantir o cumprimento dos acordos e o eficiente atendimento da comunidade acadêmica.

Não posso dizer que eu tinha uma sistemática muito eficiente. A gente distribuía tarefas, enfim, previa, combinava prazos, a gente via necessidade de substituições, mas nem sempre isso era alcançado, nem sempre se chegava a um resultado satisfatório [...]. Esse é um ponto que me parece muito difícil lidar numa situação como a universidade, porque não existe uma relação hierárquica da coordenação com os funcionários [...]. (Coordenador 2).

Um dos funcionários reconheceu a presença do referido coordenador no cotidiano da secretaria, relatando que o mesmo procurava se informar sobre o andamento das tarefas. Essa postura fazia com que trabalhasse mais motivado, para mostrar que estava dando conta dos serviços. Porém, dois servidores cri-

ticaram que as tarefas eram delegadas, mas não havia um acompanhamento de sua execução. Para um, isso trouxe uma sensação de desvalorização, por não ter o reconhecimento de estar dando conta das tarefas; para o outro, essa ausência durante a execução dos serviços contribuía para a acomodação da equipe.

O Coordenador 3 checava o andamento dos serviços principalmente pela observação: “O acompanhamento cotidiano era informal. É o que a gente vai vendo no dia a dia [...]”. Estava atento às tarefas cumpridas ou não, incidência e reincidência de erros através da assinatura de documentos e verificação de processos. As queixas dos funcionários, em relação à sobrecarga de uma tarefa, também forneciam elementos informativos sobre o estágio de cumprimento de uma demanda. Segundo seu depoimento, não foram adotadas estratégias de acompanhamento e os meios utilizados foram postos em prática para atender à solicitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PRO-GEPE) de preenchimento do formulário de avaliação de desempenho.

Todos os subordinados entrevistados se ressentiram da falta de uma vistória mais direta por parte do gestor, talvez por não terem conseguido visualizá-la durante a interação. De qualquer forma, foi pontuado que o gestor estava sempre à procura dos documentos que precisavam ser assinados, o que não deixava de ser uma forma de acompanhamento; além disso, estava sempre disposto a empreender remanejamentos de tarefas, atendendo às demandas dos funcionários, o que trazia à tona que alguns trabalhos não estavam sendo cumpridos. Essa passividade, enxergada no acompanhamento das tarefas, e os meios indiretos utilizados para inspecionar o desempenho estimularam alguns funcionários a diminuir seu ritmo de trabalho e a qualidade dos serviços executados.

6.6 CENÁRIOS

O ambiente da interação, denominado por Goffman (2005) de *cenário*, consiste num dos itens do equipamento expressivo do indivíduo, pois oferece elementos físicos que servem para a composição da atmosfera da represen-

tação. Na Administração Pública, a projeção dos espaços de interação acaba sendo resultado, principalmente, da postura e prioridades adotadas pelo gestor (responsável oficial por sua composição), embora a utilização seja partilhada com os subordinados, que também se valem dos elementos cenográficos.

A estrutura física da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação passou por várias mudanças nos últimos anos, havendo sempre uma aceleração no ritmo das intervenções a partir da posse de cada coordenador, os quais procuraram adequar o ambiente às suas respectivas propostas de trabalho.

“O ambiente físico retrata a proposta e deve responder à necessidade do programa”, estas foram palavras do Coordenador 1, que demonstrou grande preocupação, não só com a infraestrutura da secretaria, para dar conta dos serviços administrativos, mas também com o oferecimento de espaços de convivência para os funcionários, como uma copa bem equipada. A questão estética não foi ignorada e se materializou pela decoração empreendida nos diversos espaços, inclusive da secretaria e coordenação. Essas ações visavam dar condições de funcionamento e, mais que isso, tornar o ambiente agradável e estimulante para os funcionários desenvolverem suas tarefas com mais entusiasmo e motivação e, com isso, melhorarem a qualidade dos serviços prestados. Nas palavras do primeiro gestor: “Nós ficamos na universidade o dia inteiro [...] se você tem um ambiente que lhe favorece, lhe motiva, lógico que a tendência é você querer ficar naquele ambiente”.

O grupo de subordinados registrou a atenção da primeira chefia com a estrutura física do programa e com o bem-estar do corpo administrativo elencando várias das intervenções realizadas, no tocante à pintura, ornamentação, decoração, organização, mobiliário e equipamentos. Também foi destacada a construção de espaços de interação informal, como a copa. Essa reforma física tornou o ambiente mais agradável e favoreceu a aproximação dos funcionários, o que trouxe harmonia e promoveu satisfação.

[...] Ela comprou novas mesas, computadores novos, telas novas [...]
Porque, querendo ou não, isso também é um estímulo a mais para o

trabalho, você estar trabalhando com material bom, recursos bons. [...]. Ela priorizou espaços de humanização e espaços de confraternização. (Funcionário 1).

A segunda gestão dedicou-se mais à funcionalidade e direcionou seus esforços para o oferecimento das condições mínimas de trabalho, visando ao conforto físico da equipe para desenvolvimento das atividades. Com esse intuito, solicitou a criação de estações de trabalho para cada membro da secretaria, promoveu uma climatização adequada do ambiente e procurou aproveitar melhor os espaços, a partir da limpeza e realocação de documentos e móveis antigos.

A maioria dos servidores não conseguiu destacar ações do Coordenador 2 que tivessem alterado o espaço físico da secretaria. Talvez tenham passado despercebidas por seu caráter mais funcional e por não ter promovido alterações drásticas na estrutura. Apenas um citou a compra de móveis e equipamentos, além das modificações no *layout* da secretaria, o que melhorou seu desempenho, em virtude das novas condições oferecidas.

O Coordenador 3, dentro de sua lógica de sempre ouvir os funcionários, definiu suas ações a partir das sugestões dessa categoria, conforme o relato:

A gente fez aquela mudança de fazer uma recepção da secretaria, então a gente colocou os armários, fechamos ali, organizamos e passamos a limitar a entrada na secretaria também, por que os alunos entravam e a gente passou a proibir isso. (Coordenador 3).

Dessa forma, a organização de espaços funcionais para a guarda de documentos e a criação de uma recepção, a partir de uma reformulação drástica do *layout* da secretaria, que restringiu o acesso de pessoas não autorizadas, foram viabilizados para atender às demandas dos servidores, que precisavam de um local mais reservado e tranquilo. O objetivo maior era favorecer a concentração, indispensável para garantir agilidade e minimização de erros do corpo técnico durante a execução das tarefas.

Esse novo arranjo físico foi citado e aprovado pelos entrevistados. A participação no processo de intervenção, tanto no planejamento quanto na execução, potencializou a satisfação deles. Destacaram uma maior organização física dos documentos e a presença de alguns objetos simples, mas extremamente funcionais, os quais foram introduzidos pela coordenação para facilitar o trabalho da equipe, a exemplo de uma sineta no balcão de atendimento, mencionada por um dos funcionários:

[...] Uma atitude simples: colocou um sininho. Porque nem sempre você está no balcão à espera da chegada de alguém, mas, às vezes, as pessoas não gostavam, se chegassem e não tivesse ninguém no balcão, eles batiam, gritavam, de uma forma muitas vezes até agressiva. Pra quem vai atender, ao se sentir agredido, acaba até não atendendo da melhor forma [...]. Agora tem um sininho, todo mundo que chega toca o sininho. São coisas mínimas que se faz, mas para que funcione. Estou vendo efeito nisso [...]. (Funcionário 1).

Na óptica dos subordinados, o conjunto de mudanças empreendido pela gestão permitiu maior padronização no atendimento, em virtude da designação de local e pessoas específicas para recepção do público, e maior agilidade no desenvolvimento das atividades, favorecida pela melhoria da organização estrutural e diminuição do índice de interrupções dos funcionários.

Por fim, não se pode deixar de pontuar o descontentamento de um dos funcionários em relação à pouca atenção concedida pelas três gestões à questão da limpeza, que, em sua opinião, deixava muito a desejar. Esse descaso causou profundo incômodo:

O que afeta, na verdade, não é nem a sujeira em si, porque a gente acaba limpando, mas é a falta de atitude da pessoa que está gerindo de resolver essa situação. Não existe um interesse [...], ninguém quer de certa forma enfrentar, brigar com o outro, entrar num conflito. (Funcionário 2).

6.7 EQUIPES

A definição de uma situação pode ser sustentada pela atuação de um ou mais indivíduos. Goffman (2005) analisou esse tipo de comportamento e chamou de *equipe* o grupo de pessoas que cooperam para a encenação de uma determinada rotina. No serviço público, a categoria dos subordinados pode compor uma equipe, a depender dos aspectos de familiaridade e cumplicidade envolvidos na relação entre os membros.

Ao ser perguntado sobre o tipo de relacionamento estabelecido entre os funcionários da secretaria do PPGÉ, o Coordenador 1 pontuou que realmente se tratava de uma equipe:

[...] Havia uma solidariedade muito grande nos trabalhos, todos sabiam as suas finalidades, porque estavam ali, as funções - que nós distribu-ímos -, as responsabilidades de cada um. Quando nós tínhamos, em alguns momentos, trabalhos que exigiam uma maior concentração de carga horária, a gente tinha uma solidariedade do conjunto, que fortalecia o grupo [...]. Esse espírito cooperativo entre as pessoas ajudou muito o grupo a se fortalecer e dar continuidade ao trabalho (Coordenador 1).

Esse gestor revelou que um dos membros foi escolhido, formalmente, para coordenar as atividades da secretaria, mas esse fato não foi suficiente para colocá-lo em posição de destaque, visto que o comportamento e o desempenho de todos eram muito semelhantes. Ao tecer comentários sobre o tema, ele assumiu que buscou, deliberadamente, interferir no relacionamento estabelecido entre os subordinados através da promoção de encontros, tanto para discutir questões profissionais como para celebrações, a fim de aproximar os funcionários, justificando que “a coordenação tem um papel de buscar essa aglutinação” (Coordenador 1).

Dois servidores avaliaram a relação estabelecida entre os membros da secretaria, durante a gestão do primeiro coordenador, de forma bastante positiva, destacando, principalmente, a união entre os colegas: “Por mais que tivéssemos nossas diferenças, nossas dificuldades, a gente se gostava muito [...]

a gente sempre se apoiava muito” (Funcionário 1). A harmonia foi um fator bastante importante para o cumprimento das tarefas, pois se o trabalho com prazos gerava pressão, a perspectiva de encontrar apoio no colega amenizava as tensões: “[...] é tão bom estar unido, estar forte, estar bem” (Funcionário 1).

Nesse contexto de equipe, um dos servidores se destacou por suas ações aglutinadoras e em defesa da categoria dos subordinados. Mas essa cumplicidade foi também resultado de intervenções do gestor da época, que não só mostrou aos servidores que podiam ser unidos, mas também convidou um profissional da área de Administração para demonstrar os benefícios do trabalho em equipe.

[...] Foi nessa gestão de humanização que passou a se falar muito em equipe. Inclusive, eu lembro que ela trouxe uma pessoa para dar uma palestra [...]. Aí, a gente foi pra uma salinha ali e conversou muito sobre o que é trabalhar em equipe. E a gente não via, até então, que a gente não trabalhava em equipe, era cada um por si e todos contra todos. Depois foi que eu tive essa ideia, que nós trabalhávamos uns contra os outros [...] porque ninguém favorecia o outro [...]. A professora foi quem instituiu isso, o trabalho em equipe [...]. (Funcionário 1).

O segundo gestor, embora tivesse reconhecido que havia tensões com um determinado servidor, percebeu, de forma geral, um bom relacionamento entre os integrantes da secretaria, destacando que a sociabilidade no cotidiano, do ponto de vista afetivo, era tão boa que chegava a permear as relações profissionais.

[..] Em alguns casos, eu acho que havia até uma mistura de relações afetivas com questões de trabalho no sentido de que, ou se acobertava o não cumprimento de tarefas de um colega, ou se tinha ressentimento disso e vinha fazer queixa ao coordenador, mas por ser amigo e por querer preservar os laços de amizade não se tratava as coisas mais às claras. Mas eu acho que o relacionamento em conjunto era bem tranquilo. Pontualmente eu tinha que fazer ajustes e houve ajustes com um pessoa em particular. (Coordenador 2).

Nessa visão do conjunto, destacou um dos funcionários pela eficiência, responsabilidade e disponibilidade, enfatizando que este servia de exemplo para difundir o tipo de mentalidade do que devem ser o atendimento e as ações num serviço de pós-graduação. Esse servidor poderia ser chamado de protagonista, de acordo com Goffman (2005), pelo destaque no comportamento de grupo.

No que tange à influência da coordenação sobre esse tipo de relacionamento estabelecido, o gestor precisou fazer alguns ajustes, como ficou claro no extrato de sua fala anterior. As intervenções contemplaram o cuidado de exigir civilidade e respeito entre os subordinados, chegando a questionar, de forma discreta, quem ignorasse esses preceitos. Torceu para que o clima de informalidade, troca, ajuda e disponibilidade, estimulado pela coordenação, pudesse ter ajudado a manter o espírito cortês. Por fim, fez o registro de sua valorização das relações afetivas existentes e acredita que concorreu para sua manutenção:

[...] Essa valorização do que já eram as relações afetivas naturais... mesmo quando havia essas situações de queixa – “olha, tal pessoa não está cumprindo com o que foi acertado e eu estou sobrecarregado” –, eu não ficava cobrando que fosse diretamente ou se indispusesse, enfim, eu acho que havia uma tentativa de respeitar o que eram aquelas relações afetivas e de trabalho e lidar com isso. (Coordenador 2).

Para a maioria dos subordinados entrevistados, muito da afetividade existente entre as pessoas atuantes na secretaria se perdeu durante a gestão do segundo coordenador. Esse distanciamento foi provocado, em grande parte, pela remoção do funcionário aglutinador e pela incorporação de dois novos servidores ao quadro da secretaria, que não se envolveram emocionalmente com os outros colegas e não atenderam às expectativas de produtividade e eficiência exigidas pelo setor. Essas realocações de pessoal foram promovidas pelo coordenador, que foi apontado, por um dos entrevistados, como o responsável pela quebra da harmonia até então estabelecida:

Todo aquele encanto de equipe, aquela coisa de grupo se desmanchou, se desmanchou muito e eu acredito que a gente sentiu muito a ausência do (funcionário removido), mas porque também chegaram duas pessoas bem diferentes. Não que isso interfira, mas a idade delas... era [...] tudo diferente. [...] Acredito que esse foi um dos maiores erros dele [Coordenador 2], porque ele poderia ter ouvido, ter considerado... não, ele simplesmente abriu mão de um funcionário, que era benquisto por todos, então a gente perdeu muito nisso, nessa parte afetiva [...]. O corpo mudou, então o corpo ficou manco, ficou sem cabeça pensante, ficou sem sorriso. Foi um período muito difícil. (Funcionário 1).

Percepção semelhante teve outro entrevistado:

Os funcionários ficaram mais distantes entre si [...] Entraram pessoas novas, outros saíram, foi se formando uma nova equipe [...] O sentimento não foi cultivado, não ficou da mesma maneira [...], ficou diferente, ficou uma coisa fria. (Funcionário 3).

É possível perceber, por meio dessas palavras, que dois funcionários acabaram se destacando pelo comportamento destoante em relação ao demais integrantes da equipe. O maior impacto sentido foi o prejuízo ao espírito cooperativo. Se por um lado houve o desprezo do objetivo maior, que era a eficiência dos serviços da secretaria, pelo fato de cada um se limitar a fazer o seu trabalho, por outro, comentou-se que os funcionários buscaram aprender aspectos de outras atividades para não dependerem do colega. Nesse ponto, identifica-se o esquecimento da missão do programa.

A terceira gestão enxergou o relacionamento entre os membros da equipe de forma bastante complicada por conta das diferenças existentes envolvendo aspectos pessoais, que dificultavam a convivência, e profissionais, relativos aos diferentes níveis de empenho na execução das tarefas.

[...] Eu acho que essas diferenças geram muita insatisfação e [...] eu acho natural que gerem, o que também é muito ruim pra coordenação, porque é ruim trabalhar com pessoas insatisfeitas e eu acho muito ruim ver que um se dedica mais do que o outro [...] Se precisar, trabalha final de

semana, trabalha de noite, trabalha de madrugada, enquanto o outro não dá um segundo a mais do seu horário. [...] É ruim não ter uma forma, realmente, de incentivo - eu não quero que todo mundo fique trabalhando final de semana, mas assim: [poder] compensar isso que a pessoa fez e isso até, talvez, estimularia o outro também a se dedicar mais. Mas a gente não tem. (Coordenador 3).

Essa visão fez com que o referido coordenador não considerasse o grupo como uma equipe, embora acreditasse que as pessoas já tivessem sido mais dispersas. Explicou que, na verdade, muitas dessas diferenças e conflitos eram velados para não criar mal-estar. Nesse contexto grupal, ressaltou protagonistas em dois sentidos: no positivo, um funcionário em que pode confiar, por saber que fazia tudo para alcançar os objetivos estabelecidos e acabava influenciando os outros; e, no negativo, um integrante incapaz de executar a maioria das suas atividades de forma aceitável, gerando incômodo e sobrecarga para os demais.

Os subordinados entrevistados encararam o relacionamento do corpo funcional, durante a terceira gestão, como civilizado, mas estritamente profissional, com problemas e desentendimentos relacionados a aspectos do trabalho. De qualquer forma, ainda se percebe uma individualidade marcante durante a realização das tarefas, que impede o estabelecimento de um esforço conjunto para o alcance dos objetivos. Os funcionários veteranos no programa ainda compartilham sentimentos de afetividade, o que gera parceria:

Está todo mundo assim: a gente quer viver bem, quer viver em paz, mas não tem um destaque, todo mundo está muito igualzinho. Numa escala de 0 a 10 de afinidade, eu acho que a média geral ficaria em torno de oito, com muito esforço, porque tem aquelas que se dão bem mesmo. (Funcionário 1).

Contudo, embora tentem demonstrar as vantagens desse esquema, não há adesão por parte dos outros participantes:

Às vezes a gente até tenta motivar, aí eu falo, [outro funcionário] fala. Fala assim: do quão bom seria cada um fazer sua parte em prol do todo, porque às vezes eu faço a minha parte, mas você não faz a sua, aí a coordenação se chateia e acaba punindo todos. (Funcionário 1).

Um deles enfatizou que a coordenação não concorreu para esse tipo de relacionamento, pois acha que foi resultado da combinação dos diferentes perfis das pessoas integrantes do próprio grupo: “A coordenação não afeta nada não, o problema são as pessoas, as cabeças das pessoas [...] Eu acho que não é a coordenação que tem que tentar, é a própria equipe [...]” (Funcionário 3). Por inferência, percebe-se que, nesse aspecto, o poder de decisão do gestor sobre a composição do grupo acaba trazendo impactos para as relações estabelecidas.

O outro acredita que a gestão interferiu no momento em que passou a generalizar os erros para não apontar culpados, contribuindo para que os funcionários comprometidos ficassem ofendidos por serem repreendidos no coletivo, já que individualmente desempenhavam suas atribuições de forma satisfatória. Esse tipo de ação gerava insatisfação e, por ser efeito da falta de empenho do colega, trazia para as relações distanciamento, desequilíbrio, desarmonia e falta de cooperação. O mais grave é que alguns funcionários acabavam se sentindo no direito de diminuir o ritmo de trabalho, por ver que os outros faziam isso deliberadamente e não tinham nenhuma punição específica por parte da coordenação.

A maneira que [a coordenação] está usando atualmente, que é de generalizar, pelo menos eu, particularmente, acho que isso interfere na qualidade, porque a gente começa a deixar de interagir um com o outro. Tem funcionários hoje que eu estou bem distante. (Funcionário 1).

Por fim, é oportuno evidenciar o depoimento de um dos entrevistados, que aponta a cooperação do grupo, pelo menos no aspecto de defesa, no tocante à coordenação:

Muitas vezes, quando tem alguma reunião, a gente senta antes e a gente lava a roupa suja assim, então muitas coisas [a coordenação] não chega

a saber, também, o que está acontecendo. [...] Existe esse complô [...]. É como se a gente visse as coisas erradas, um tivesse pisando no pescoço da gente e a gente não passa pra coordenação, de certa forma pra manter a categoria. (Funcionário 2).

6.8 PAPÉIS DISCREPANTES

Pessoas que têm conhecimento dos segredos de uma equipe, ao revelá-los à plateia, podem comprometer não só a definição de situação sustentada, mas também a credibilidade do grupo, a depender do tipo de segredo exposto. Esses indivíduos, no desempenho dos papéis discrepantes definidos por Goffman (2005), envolver-se-ão com funções, lugares ou informações que de alguma forma não lhe competiriam.

Nenhum dos entrevistados citou, de forma direta, indivíduos que tivessem desempenhado esse tipo de papel, mas foi possível identificar, por meio das falas, duas das figuras descritas por Goffman (2005): os *delatores* e os *colegas*.

Dois coordenadores relataram situações em que alguns funcionários chegaram a queixar-se de outros membros do grupo: “[...] Mesmo quando havia essas situações de queixa – ‘olha, tal pessoa não está cumprindo com o que foi acertado e eu estou sobrecarregado’ [...]” (Coordenador 2); “Não vou dizer que nunca chegou um pra falar comigo do outro” (Coordenador 3). Nesse caso, as pessoas atuaram como delatores por revelarem informações comprometedoras de sua equipe.

Outro depoimento de um dos subordinados permitiu verificar que outros funcionários, mais especificamente do centro de Educação, desempenharam o papel de colegas, pela relação de solidariedade mantida, resultante do compartilhamento de informações relacionadas com sua atividade comum - a exemplo dos dados trocados entre eles sobre os professores candidatos ao cargo da coordenação do PPGGE.

É necessário destacar que a atuação dessas pessoas não chegou a influenciar significativamente a interação de cada coordenador com o grupo de fun-

cionários do programa. Apenas um coordenador apontou certa mudança de postura ao receber informações de um delator: “[...] Não sei se chegou a influenciar, mas, talvez, deixou a gente um pouco atento pra ver se era aquilo mesmo que estavam dizendo ou não” (Coordenador 3).

Nesse contexto, a impressão dos indivíduos de uma categoria a respeito dos integrantes da outra categoria, seja ela chefia ou subordinado, foi alterada muito mais em função dos próprios atores do que pela interferência de terceiros. Um dos entrevistados fala sobre isso: “[...] O dia a dia fala mais alto. Não adianta alguém chegar pra mim e dizer ‘ele é bonzinho’ e no dia a dia ele ser grosseiro [...] Essa interferência de terceiros se torna mínima, pelo menos comigo, nunca funcionou” (Funcionário 1).

6.9 IMPRESSÃO DE EFICIÊNCIA

A eficiência, no âmbito do serviço público, significa potencializar os recursos para o alcance de resultados cada vez melhores, promovendo a redução de custos e o aperfeiçoamento de processos, para favorecer, assim, a satisfação do cidadão (MARE,1997).

Os serviços da secretaria do PPGE foram avaliados de forma bastante positiva pela primeira coordenação, que destacou o desempenho excelente dos funcionários.

Foram pessoas que realmente se integraram ao programa, se dedicaram, mesmo sendo um serviço público, que todo mundo diz que no serviço público o povo não trabalha. Se trabalha e muito [...] Um grupo que realmente teve um desempenho excelente durante a nossa administração. (Coordenador 1).

Cada um dos subordinados teve impressões diferentes sobre a eficiência da secretaria durante a primeira gestão. Um deles acredita que a presença do coordenador motivou os funcionários a serem eficientes, pelo fato de saberem que estavam sendo observados e conduzidos. Da mesma forma, a proximidade estimulava um bom desempenho pela vontade de agradecer o gestor estimado.

O outro pontuou que, embora o serviço atendesse seus propósitos, não o fazia de forma eficiente. O terceiro funcionário condenou a forma desordenada pela qual as tarefas eram executadas.

A segunda gestão, assim como a primeira, também fez uma avaliação positiva do trabalho desenvolvido. Da mesma forma, elogiou o desempenho da equipe, mas em relação a outro aspecto: o cuidado dos funcionários com o público. “A equipe vinha com uma forma de atuação e um espírito de muito cuidado com o público – os alunos e os professores –, de serem bastante prestativos, bastante gentis, na forma de atender” (Coordenador 2). Pontuou também o empenho do grupo na busca pela eficiência, traduzido pelo cumprimento de prazos e alcance de metas. Confessou que o relacionamento poderia ter sido melhor se não fosse sua dificuldade para gerir pessoas.

O funcionário que atribuía a eficiência da equipe à forma de gerir do coordenador comentou que durante essa gestão não conseguiu produzir tanto, porque o nervosismo e o estresse invadiram o ambiente profissional. Além disso, ser eficiente, nessa época, rendia cada vez mais trabalho, resultando em sobrecarga.

Na gestão do [Coordenador 2] eu me sentia um pouco ovelha desgarrada. É como se todas as outras tivessem fugido do rebanho e eu tinha que dar lã e leite pelas outras que sumiram. Teve momentos nesse transcurso que eu me sentia assim: eu quero ser ovelha desgarrada, é mais negócio você ser ovelha desgarrada. Aí você não consegue mais produzir da mesma forma, você faz com raiva. Então eu não conseguia ser tão eficiente. (Funcionário 1).

Os outros dois entrevistados opinaram que o serviço melhorou em relação à gestão anterior, pois as divisões de tarefas estabelecidas pela coordenação conferiram ordenamento às ações, mas não chegaram a atingir a excelência.

O terceiro gestor, embora tivesse elogiado o desempenho da secretaria em relação aos demais setores da universidade, afirmou que ainda estava longe do que gostaria que fosse. Atribuiu essa deficiência às restrições quantitativas do corpo funcional, às limitações qualitativas de alguns funcionários e às deman-

das excessivas e urgentes do dia a dia, que comprometem qualquer planejamento e impedem que as atividades sejam feitas de forma eficiente.

Todos os funcionários ressaltaram que os serviços da secretaria melhoraram muito na última gestão, mas não por mérito apenas do último coordenador, pois a forma de trabalho atual é o resultado das intervenções das sucessivas chefias. Entretanto, pontuaram que ainda há o que melhorar. É possível verificar esse pensamento através da fala de um dos subordinados:

Voltando a essa última gestão, eu acredito que tenha se recuperado um nível de eficiência maior, porque está todo mundo um pouco mais engajado. Mas eu acredito que a secretaria ainda tem muito a dar, a alcançar, porque se for considerar a qualidade do material humano que nós temos é muito boa. (Funcionário 1).

Para encerrar o tema, revelamos que a eficiência do serviço dependeu, e muito, da forma de gerenciamento dos coordenadores, como explicou um dos servidores através de uma metáfora:

Eu acho que o nível de eficiência estava diretamente ligado à maneira de tudo ser gerido [...] Se você faz parte de um rebanho [...] e tem um pastor ali que está conduzindo suas ovelhinhas, a tendência é que chegue mais rápido onde quer chegar e chegue com todas. Se esse pastor não está presente, as ovelhas vão se dispersar, vão se perder pelo meio do caminho. Aí, daqui que ele junte tudo, só gera mais atraso, isso se ele conseguir juntar tudo. Aí, é isso que eu digo: nas gestões onde eu frisei que o coordenador era mais presente, que ele interagira mais, que ele conversava mais com a gente, a gente se sentia ovelhinhas conduzidas. (Funcionário 1).

07 CONCLUSÕES

A partir das situações descritas nos resultados foi possível verificar, sob diversos aspectos, a forma como as sucessivas chefias imediatas do Programa de Pós-Graduação em Educação influenciaram, por meio da interação, no período de 2006 a 2010, a eficiência da equipe de trabalho da secretaria.

O arcabouço de informações à disposição das coordenações sobre os funcionários permitiu que o planejamento das ações fosse orientado para a situação definida, viabilizando a maximização das chances de êxito na transmissão do que deseja que se faça para alcançar os objetivos do programa da forma mais eficiente possível. Da mesma forma, o conhecimento prévio de alguns traços comportamentais dos futuros chefes contribuiu para que os funcionários criassem expectativas em torno das gestões, interferindo, assim, em sua postura inicial.

O modo como cada gestor se apresentou diante dos subordinados durante a interação repercutiu na motivação do corpo funcional e, conseqüentemente, na produtividade e qualidade dos serviços prestados. A postura gerencial determinou a forma de cumprimento das tarefas. Não só o afeto e o incentivo, mas também a presença e o acompanhamento, por parte dos coordenadores, se apresentaram como condições indispensáveis para a combinação da satisfação dos funcionários com a eficiência dos serviços prestados.

Ficou demonstrado que a proximidade do chefe, materializada tanto pelos encontros promovidos dentro e fora do ambiente de trabalho, quanto pela atenção aos problemas de ordem pessoal, conquistou o grupo técnico e o incitou a trabalhar mais e melhor, pela estima em relação ao coordenador. Da mesma forma, o estreitamento do contato profissional, promovido pelo informalismo das relações e pela presença constante do gestor, gerou um incremento dos serviços, conferindo celeridade à execução das tarefas, pelo apoio e acesso direto concedidos pelo coordenador para resolução de pendências.

Ficou evidente que a atuação dos gestores, enquanto condutores da equipe, trouxe impactos para o desempenho dos funcionários: a falta de planejamento implicou a desordem das ações, ao mesmo tempo em que contribuiu para a dispersão dos membros da secretaria; a inabilidade para a distribuição das tarefas gerou sobrecarga, cansaço e desmotivação; a falta de organização de processos e procedimentos ocasionou o desarranjo do atendimento e do ambiente funcional. Todos esses fatores impediram que os serviços fossem prestados com eficiência.

Embora a Administração Pública Gerencial defenda a concessão de autonomia e a realização do controle por resultados, percebeu-se que os funcionários esperavam um acompanhamento mais explícito e direto por parte da coordenação, durante a realização dos procedimentos administrativos, o que os teria motivado a trabalhar mais, para mostrar serviço.

O mais grave foi perceber que essa falta de acompanhamento, ao incluir a dimensão dos resultados, provocou, segundo os subordinados, um sentimento de desvalorização naqueles que cumpriam com suas obrigações, pelo fato de não terem seu esforço reconhecido, e gerou uma acomodação dos que não se empenhavam tanto, devido à ausência de cobrança. Dessa forma, a falta de controle por parte das gestões comprometeu o ritmo de trabalho e a qualidade dos serviços.

Importante pontuar, também, que as ações de intervenção por parte das coordenações no ambiente físico da secretaria trouxeram diversos impactos para o desempenho da equipe administrativa. A melhoria da infraestrutura,

traduzida pela mudança de *layout*, de mobiliário ou de equipamentos, ofereceu as condições para execução das atividades; já a criação de espaços de convivência aproximou os funcionários e promoveu a harmonia das relações. Em suma, a percepção de que o gestor estava preocupado com o conforto físico da equipe contribuiu para a satisfação do corpo funcional. Em oposição, a percepção de descaso gerou incômodo. Esses sentimentos interferiram, positiva ou negativamente, na velocidade e forma de cumprimento das tarefas, conforme a situação.

O relacionamento dos funcionários, enquanto equipe, também sofreu influência da atuação dos gestores. O espírito cooperativo, incentivado pela adoção de estratégias de aproximação dos integrantes, e a civilidade, mantida pela prática da administração de conflitos, permitiram o desenvolvimento de um trabalho conjunto, orientado para o alcance de objetivos. De forma oposta, ações arbitrárias dos gestores, quando alteraram a configuração do corpo funcional, prejudicaram a harmonia do convívio e destruíram o conceito de equipe, implicando a dispersão dos funcionários e a conseqüente perda de eficiência.

A impressão dos funcionários sobre a postura dos coordenadores foi muito mais influenciada pela atuação dos próprios gestores do que pela revelação de segredos a respeito deles por terceiros. Sendo assim, o impacto sobre o desempenho dos servidores decorreu, preponderantemente, da interação face a face com os próprios coordenadores.

Verificou-se que a avaliação da eficiência dos serviços da secretaria, realizada pelos chefes e pelos subordinados, variou tanto em função da impressão de cada um a respeito do conceito, como em função dos aspectos gerenciais por eles valorizados. De qualquer forma, o essencial é destacar que a eficiência propalada pela Administração Pública só poderá ser alcançada se o gestor tiver clareza das dimensões desse conceito e conseguir conduzir a atuação de seus subalternos dentro dos contornos por ele delineados.

A partir de todas essas constatações, ficou evidente o poder que os coordenadores tiveram de influenciar a eficiência de sua equipe de trabalho, através

da impressão nela causada por sua postura enquanto gestor, fato que lhe concedeu as prerrogativas necessárias para direção dos subordinados.

Foi possível verificar, com esse estudo, que o equilíbrio das relações interpessoais no ambiente de trabalho influenciou a satisfação dos servidores de forma positiva, tendo sido importante para mantê-los motivados. Entretanto, essa condição, por si só, não foi o bastante para garantir a qualidade dos serviços. Nesse caso, a imagem feita do gestor, assim como a imagem que o gestor passou para seus subordinados, tornou-se indispensável, não só para manter a harmonia das interações, mas principalmente para assegurar o foco da equipe na perspectiva da eficiência.

Por um lado, as dinâmicas que estimularam a afetividade no aspecto profissional permitiram a aproximação das pessoas e a atenuação da rigidez de um relacionamento entre chefia e subordinado. Por outro, é preciso pontuar que esse tipo de interação, baseada em manifestações de apreço, pode conferir um caráter pessoal à execução dos serviços, na medida em que oscilará em função das variações de humor dos indivíduos e da forma como reagem a essas alterações.

É difícil manter o desempenho de um setor imune a essas questões de relacionamento, uma vez que os gestores e os executores dos serviços são pessoas, suscetíveis a mudanças de comportamento em decorrência de fatores emocionais.

Nesse caso, a partir das evidências trazidas por este estudo, a instituição, estando atenta a esses aspectos, deve buscar meios para atenuar o personalismo inerente à atividade. O caminho seria: de um lado, trabalhar a postura das chefias para desempenharem um papel que leve em consideração aspectos interacionistas influenciadores do desempenho, a fim de que todo o potencial das equipes de trabalho seja aproveitado; de outro, orientar os funcionários a trabalharem com foco na missão da instituição e do serviço que estão representando, de forma a tentar influenciar o desempenho por meio de aspectos mais objetivos.

REFERÊNCIAS

BLUMER, Herbert. **Symbolic Interactionism**. Perspective and Method. New Jersey: Prentice-Hall, 1969. 208 p.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais**: síntese & respostas a dúvidas mais comuns. Brasília, 1997, 23 p. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/secretarias/.../PUB_Seges_Mare_caderno06.PDF>. Acesso em: 02 jul. 2010.

FREITAS, Consuelo Helena Aires de. JORGE, Maria Saete Bessa. Interacionismo Simbólico e a possibilidade para o cuidar interativo. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 103-108, 2005. Disponível em: <www.ee.usp.br/reusp/upload/pdf/52.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2010.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13.ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2005. 233 p.

JOAS, Hans. Interacionismo Simbólico. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999. p.127-174.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan./mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 jul. 2010.

_____. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. **Documentos da Presidência da República**, Brasília, 1995. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm>. Acesso em: 02 jul. 2010.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. (1987). **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Edusp, 1987. vol. 1. p. 264-311.

SILVA, Maria Betânia e. et al (Org.). **Programa de Pós Graduação em Educação da UFPE: 30 anos de uma história (1978-2008)**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2008. v. 1. 143 p.

SILVA, Paulo Vinícius Baptista da. Goffman, discípulo de Mead? **Intermeio**, Campo Grande, v. 25, p. 116-133, 2008. Disponível em: <http://www.intermeio.ufms.br/revistas/25/25%20Artigo_08.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Recife, PE. Disponível em: <www.ufpe.br>. Acesso em: 1 jun. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Centro de Educação (CE). Disponível em: <www.ufpe.br/ce>. Acesso em: 1º jun. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Programa de Pós-Graduação em Educação. **Relatório Capes**. Recife: 2008.

_____. **Relatório Capes**. Recife: 2011.

**INTERAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO E SUA REPERCUSSÃO SOBRE
A EFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO PÚBLICO**

FORMATO

15,5 x 22 cm

TIPOGRAFIA

Swiss 721 Cn BT

Minion Pro

Editora
Universitária  **UFPE**

Rua Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea,

Recife - PE CEP: 50.740-530

Fones: (0xx81) 2126.8397 | 2126.8930 | Fax: (0xx81) 2126.8395

www.ufpe.br/edufpe | livraria@edufpe.com.br | editora@ufpe.br

ISBN 978-85-415-0174-3



Este é um dos 17 títulos publicados com o selo da *Coleção Novos Talentos* (edital 2012). A iniciativa é fruto de uma ação conjunta entre a EdUFPE e as Pró-Reitorias para Assuntos Acadêmicos (Proacad) e de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe) e visa incentivar a publicação de obras inéditas, produzidas por servidores técnico-administrativos e estudantes em nível de graduação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

A proposta é democratizar a possibilidade de publicação através da descoberta de novos autores que, embora ostentem inegável talento para as letras, têm difícil acesso ao mercado editorial por serem neófitos. Todos os títulos foram analisados pela Comissão Editorial da EdUFPE, composta por cientistas da UFPE com notável saber científico, e representam importantes contribuições para diferentes áreas, tais como literatura, música, teatro, pedagogia, gastronomia, administração pública e tecnologia.