IMPACTO DAS NOVAS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS NA IMAGEM DO GOVERNO*

Rossi Augusta Alves Corrêa**
Ana Maria B. G. Marquesini***

1. Introdução; 2. Construção de uma nova imagem; 3. Montanhas azuis; 4. A pesquisa e seus objetivos; 5. O modelo de simetria social; 6. Interpretando a imagem segundo o modelo de simetria social; 7. Conclusões.

1. *Introdução*

A necessidade de estudar o que se passa entre a organização e o público-cliente – preocupação de vários cientistas sociais nos últimos tempos – não é mais importante do que a necessidade de estudar o que se passa com o público interno, dentro das organizações burocráticas. O ponto de partida para tais estudos é a imagem dos gerentes, dada a importância que suas atitudes representam para a eficiência e a eficácia organizacionais.

Ineficiência, inacessibilidade e desumanização são os três grandes desafios enfrentados pelas instituições modernas e não podem, nem devem, ser estudados, apenas, a partir do relacionamento entre servidores e público-cliente. É preciso, se quisermos atacar a raiz desses problemas, estudar, cuidadosamente e em profundidade, o aspecto humano interno de nossas instituições públicas.

A ineficiência é atribuída, de um lado, à falta de uma estrutura ágil e eficaz e, de outro, à superlotação de pessoal e à supersocialização dos servidores em geral e dos gerentes em particular (excessiva conformação às normas e regulamentos burocráticos e aos próprios rituais da burocracia). Busca-se combater a ineficiência pela racionalização e mecanização avançada e através da reestruturação administrativa, mas, quase sempre, esquece-se de dar atenção adequada aos aspectos humanos internos da organização; mais ainda, minimizam-se os sistemas de atendimento e prestação de serviços públicos.

Outro desafio é a inacessibilidade resultante da excessiva centralização de po-

* Parte da pesquisa institucional conduzida pela Escola Brasileira de Administração Pública sobre os Cem dias do Governo Collor: avaliação da Reforma Administrativa. Queremos agradecer todo o apoio e estímulo recebidos do diretor da EBAP, Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, dos colegas professores, dos alunos do Curso de Mestrado, cuja contribuição foi inestimável no levantamento dos dados da mídia, na distribuição e coleta dos questionários e nos comentários feitos durante a montagem dos instrumentos de análise.

Vale agradecer e realçar, igualmente, a participação, o zelo e o entusiasmo do quadro técnico e administrativo da EBAP, em especial de Miriam Maia do Amaral e Irene da Costa Araújo, ao longo de todas as fases do projeto, em especial na parte referente a imagem.

Merece destaque a colaboração inestimável dada pelos alunos do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola, especialmente Cláudio Roberto Marques Gurgel, Flávio Murilo Oliveira de Gouvêa, Renato Cesar Möller e Vera Lúcia de Almeida Corrêa.

** Ph.D pela University of Southern California; professora titular na Escola Brasileira de Administração Pública; subchefe do Departamento de Pesquisa e Publicações da EBAP.

*** MPA pela University of Southern California; professora-adjunta na EBAP; chefe do Grupo Editorial da EBAP.

der de decisão que deixa todos – servidores e clientes – com um sentimento de total incapacidade e impotência.

A necessidade de humanizar a administração pública constitui o terceiro grande desafio institucional. A falta de humanização da administração pública é criticada em todos os continentes. Porém, o que está em jogo, em nosso caso, é a própria dignificação da função pública. Dela dependem a dignificação, o respeito e a consideração no trato com a clientela.

Os estudos organizacionais mais modernos apontam para a necessidade de se criar sistemas organizacionais capazes de servir de freio e contrafreio aos excessos de arbítrio e abuso de poder, tanto para atender às demandas internas das instituições como para amenizar os conflitos com a clientela dos órgãos públicos. Exemplos são os *ombudsmen* ou corregedores administrativos.

A extraordinária importância do bom relacionamento interpessoal está a exigir ainda a institucionalização de um valor maior para a administração pública. Trata-se da *accountability*,[1] valor que vem acompanhado da credibilidade, espécie de cheque em branco, que só se dá quando existe profunda confiança mútua, mas que exige, de quem recebe, permanente prestação de contas. É o perfeito entendimento entre as partes envolvidas, a certeza das relações, que vão assegurar a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a dignificação da função pública.

As instituições públicas são sistemas sociais e, como tal, com uma cultura própria e particular. Os estudos antropológicos nos mostram os cuidados necessários quando precisamos ou queremos mexer no sistema de valores de uma sociedade. É preciso "fazer a cabeça das pessoas", mostrar e demonstrar a importância do novo hábito, crença, valor, procedimento, iniciativa, lei, norma e até de um simples formulário. A grande maioria das pessoas só quer entender e compreender as propostas, poder participar e afastar o fantasma do medo – do perigo real ou imaginário – das mudanças.

No Brasil, os estudos dessa natureza ainda se encontram em estágio elementar, muito embora uma certa ênfase seja dada à análise da problemática interna das organizações.

Este estudo pretende, oportunamente, abordar diferentes aspectos do problema. No momento, estamos voltados apenas para o que se passa dentro da máquina administrativa estatal brasileira, particularmente o que ocorre em nível gerencial.

Tomando como ponto de partida a própria vocação da EBAP, concentramo-nos nas organizações brasileiras de natureza administrativa, social e econômica, da administração federal direta e indireta.

2. *Construção de uma nova imagem*

> É preciso criar uma nova relação entre os aspectos econômicos da nossa existência e a qualidade de vida da nossa sociedade.

É indiscutível, embora não completamente compreendida, a influência da imagem na interpretação e no processamento da linguagem ou das mensagens. Tal é a importância da imagem que uma mensagem, ao atingi-la, pode provocar uma reavaliação da situação e da posição inicial do indivíduo ou até uma transformação,

[1] Se houver interesse no aprofundamento da compreensão do termo, ver Campos, Anna Maria. *Accountability:* quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *24*(2):30-50, fev./mar. 1990.

tal como acontece nas conversões religiosas, nas grandes descobertas, nas invenções e na própria obra criativa.[2]

Embora o poder da imagem dominante em uma sociedade não seja completamente tangível, há inúmeras evidências documentadas que revelam que a imagem é fortemente afetada por percepções, expectativas, valores e motivações, influenciando as ações e atitudes dos indivíduos, dos grupos e da sociedade.

Em *Pigmalion in the classroom,* de Robert Rosenthal e Lenore Jacobson, e no artigo de J. Sterling Livingston intitulado Pigmalião na administração [3] são descritos vários fatos e registrados resultados de pesquisas científicas, demonstrando como a imagem que as pessoas têm umas das outras influência reciprocamente suas atitudes e comportamentos. Um arrojado estudo realizado pelo Stanford Research Institute através do Center for the Study of Social Policy apresenta, como evidência da influência da imagem nas atitudes das pessoas e da sociedade, as transformações comportamentais decorrentes do efeito das expectativas de professores sobre alunos, de médicos sobre pacientes, de dirigentes sobre subordinados, de um indivíduo sobre outro, além da mudança de atitude pessoal em decorrência de mudanças da auto-imagem, após uma simples cirurgia plástica.

A "manipulação" de imagens e valores é praticada em todas as sociedades atuais, mas nem de longe atingiu as proporções e as conseqüências trágicas e dramáticas da Alemanha, no período que antecedeu a II Guerra Mundial.

Modernamente, muitos mitos são criados no cinema, na música, etc., através da utilização de veículos convencionais (arte visual, músicas, *slogans,* propaganda) e alguns meios esotéricos de comunicação, como certa maneira de acenar com as mãos, o jogo do corpo, da cabeça, o sorriso, o corte dos cabelos, o tipo de roupas, etc.

As grandes transformações não podem ocorrer sem que haja uma revolução de valores pessoais e institucionais. As mudanças institucionais dependem das ações dos indivíduos, mas é irreal esperar iluminação e força pessoal suficientes, a menos que as instituições sejam convenientemente modificadas, e não só as instituições, mas a própria sociedade.

Nossas instituições públicas e privadas precisam assumir seu papel social, sua responsabilidade na construção do País e na melhoria da qualidade de vida da nossa sociedade.

Para que haja entusiasmo, emoção, cooperação, competição e, acima de tudo, motivação nas organizações, é necessário, de um lado, a melhoria da imagem e, de outro, uma verdadeira revolução institucional. Diretrizes gerais precisam ser revistas conjuntamente; novas políticas de pessoal precisam ser desenvolvidas; novas estruturas, mais ágeis e flexíveis, implantadas; novas tecnologias implementadas. A simples alteração de estruturas organizacionais através de fusão ou extinção de órgão não é estratégia suficiente, se os verdadeiros males que assolam a administração pública não forem enfrentados com coragem e perseverança. A ingênua política de demissões, sem critérios claros e objetivos, só nos leva ao caos social, tanto mais quando a grande maioria das nossas organizações de trabalho padece do mesmo mal.

[2] Corrêa, Rossi Augusta Alves. *Desburocratização e comportamento social.* Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980. p. 1-36.

[3] Rosenthal, Robert & Jacobson, Lenore. *Pigmalion in the classroom.* New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968; e Livingston, J. Sterling. Pigmalion in management. *Public Administration Review,* Boston, MA 02163/Editorial Office, p. 81-9, July/Aug. 1969.

A ascensão e a queda das imagens do futuro – diz Polak[4] – precedem ou acompanham a ascensão e a queda das culturas. O problema central a ser enfrentado pelas sociedades futuras não é outro senão a criação de uma nova relação entre os aspectos econômicos da nossa existência e a qualidade de vida da nossa sociedade.

3. *Montanhas azuis*

O contexto burocrático não raro é definido com um sistema de administração marcado pela falta de iniciativa e pela inflexibilidade, pelo descaso em relação às necessidades humanas e à opinião pública, e por uma tendência de transferir decisões para os escalões superiores ou impedir ações com excesso de papelório.

É possível explicar esses fenômenos a partir da própria concepção do modelo burocrático que, segundo os teóricos, gera, como corolário da eficiência, racionalidade e previsibilidade, não raro hiperconformismo, resistência à mudança, acomodação exagerada, apatia, desinteresse, e uma sensação de estrangulamento e impotência.

Muitas histórias folclóricas, verdadeiras fábulas, retratam e espelham as complexas organizações burocráticas de maneira melancólica, jocosa, irônica e, por vezes, dramática e nem sempre justa.

Na versão soviética da burocracia – *Montanhas azuis,* uma seleção Globovídeo produzida nos estúdios Gruzziafilm, URSS – as fábulas sobre a burocracia são retratadas com grande sensibilidade e com muita arte. Morosidade, desencanto, apatia, desinteresse, irresponsabilidade da gerência, caducidade dos funcionários, ociosidade, incompetência, etc. nos compelem à reflexão: as rotinas correm paralelas aos próprios objetivos da organização; a atenção dos servidores gira em torno de interesses muito pessoais e alheios às atividades que justificam a existência do serviço; as decisões são tomadas precipitadamente, e as pessoas chamadas para executá-las são, seguramente, as menos indicadas; a verba solicitada para recuperação ou reconstrução de um prédio em péssimo estado só é liberada quando do desmoronamento provocado pelas explosões das obras do metrô. Com a reconstrução do prédio, todos voltam ao trabalho, e tudo retorna à velha rotina; nada se modifica. Prédio novo, vida velha. E a fábula continua... até quando?

Todas essas figuras e invocações parecem ser verdadeiras. O modelo "ideal" burocrático concebido para garantir o sucesso da dominação, girando em torno de um poder central, é válido para garantir ações rápidas e eficientes, principalmente quando, em tempo de guerra, a paz fica profundamente ameaçada. Porém a adoção permanente e irrestrita de tal modelo, onde a ordem não pode ser contestada e as decisões têm de ser cumpridas sem discussão, gera, indiscutivelmente, a apatia, a falta de motivação, o desinteresse e a conseqüente morosidade.

É imperioso pensar novos desenhos estruturais voltados para a dignificação e a qualidade de vida dos funcionários/empregados e para a prestação de serviços e atendimento público, e não para o inimigo comum, como sói/acontecer, em tempo de guerra, com a estrutura organizacional militar, que serviu de inspiração para a construção do modelo "ideal" burocrático de Max Weber.

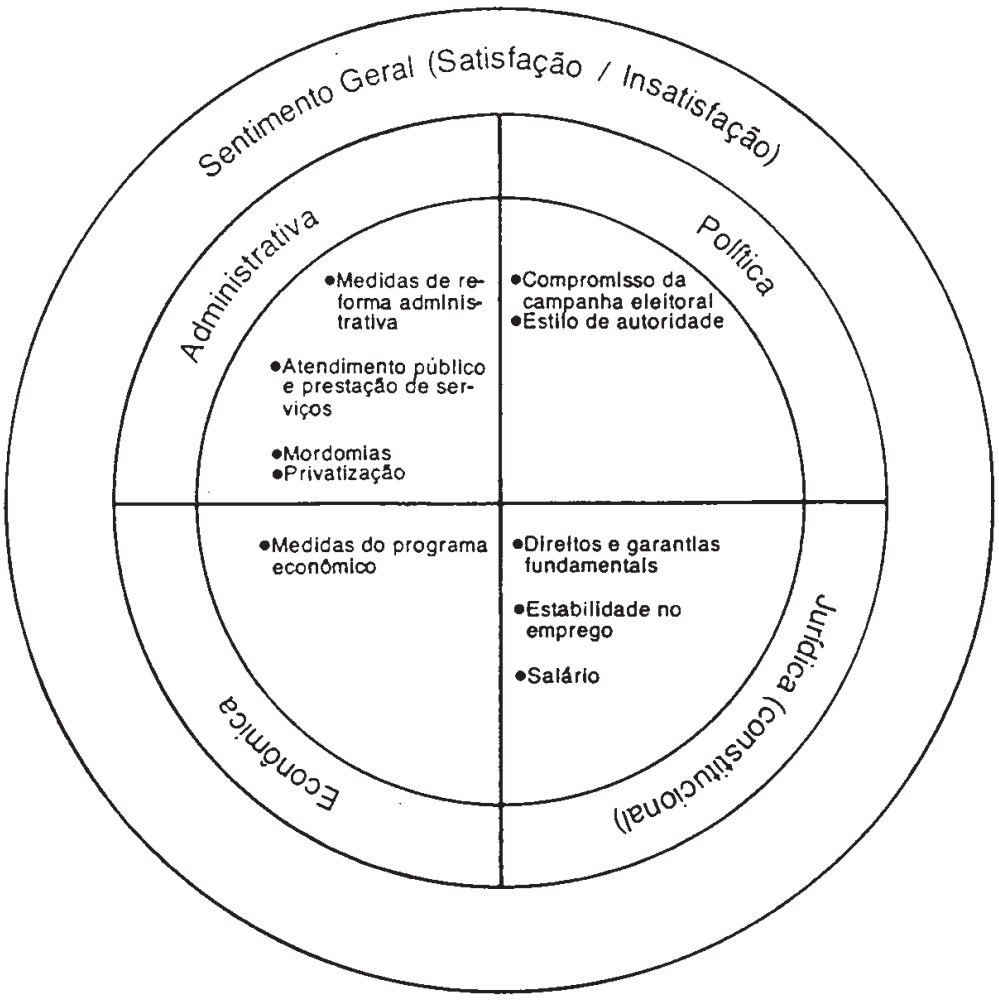
As mudanças que se vislubram para o futuro, nas comunidades mais desenvolvidas, decorrem do aumento das expectativas e exigências dos indivíduos e das sociedades. Entre nós, as mudanças apontam para a necessidade de garantir ainda uma maior estabilidade para as organizações, um maior comprometimento dos empregadores e alguma participação para os empregados/funcionários.

[4] Polak, F. *The image of the future.* San Francisco, Cal., Jessey-Bass, 1973. p. 19.

4. *A pesquisa e seus objetivos*

Esta pesquisa objetivou identificar a direção para a qual está voltada a imagem da administração pública segundo os gerentes dos segmentos administrativo, social e econômico da administração pública federal brasileira, direta e indireta. Foi desenvolvida no período de 15 de março a 6 de julho de 1990, visando detectar seus valores, emoções, sentimentos e avaliações pessoais. Está dividida em quatro dimensões gerais: administrativa, política, econômica e jurídica (constitucional). Procurou, também, identificar o grau de satisfação geral quanto às medidas governamentais, dominante na classe gerencial dos segmentos em estudo. (Ver figura 1.)

Figura 1
Imagem (dimensões em estudo)



Para o estudo da imagem dominante foi feito um levantamento do noticiário dos jornais de maior circulação no País, e realizadas discussões com professores e alunos da EBAP. Finalmente, foram selecionadas 11 variáveis capazes de retratar a imagem atual dominante na administração federal brasileira.

Foi elaborado um questionário para avaliação qualitativa das variáveis selecionadas. As questões reuniram aspectos gerais, específicos e individuais. A dimensão geral abordou a satisfação com as medidas governamentais, o cumprimen-

to das promessas feitas durante a campanha eleitoral e o estilo de autoridade do Governo. As questões de natureza específica voltaram-se para a reforma administrativa, a privatização, o plano econômico e a extinção das mordomias. As questões individuais foram voltadas para o questionamento sobre os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, o sentimento de justiça quanto à demissão e à disponibilidade de servidores públicos, à política salarial e à qualidade do atendimento e prestação de serviços públicos.

Para minimizar o desconforto da avaliação por pontos, acrescentou-se uma definição valorativa e deixou-se um campo para comentários pessoais, o que proporcionou o enriquecimento da pesquisa, na medida em que permitiu um mergulho na complexidade dos sentimentos pessoais.

Foram distribuídos pessoalmente 386 questionários em 88 organizações públicas do Governo federal e recebidos 250. Na amostra estão representadas 35 profissões de nível superior distribuídas por 84 mulheres e 160 homens (sete questionários sem identificação). A faixa etária vai de 22 a 70 anos, sendo que a faixa predominante vai de 28 a 57 anos. O quesito "tempo de trabalho na administração pública" apresenta predominância da faixa + 10 anos até 20 anos (42,63%). Pessoas entre 5 e 20 anos no órgão representam cerca de 49,80% da amostra. Pessoas há menos de um ano no exercício da função gerencial representam 43% dos respondentes.

4.1 Definição operacional das variáveis

A. Imagem

- *Compromissos/promessas* – Declarações feitas pelo Governo no discurso eleitoral, tais como (noticiado pela imprensa): acabar com o selo-pedágio, reduzir o número de ministérios e funcionários, acabar com as mordomias, aumentar o salário mínimo, recuperar as estradas federais e muitas outras.
- *Estilo de autoridade* – Conjunto de atitudes que caracterizam as ações do Governo no exercício do seu direito legítimo de mando.
- *Programa econômico* – Conjunto de medidas submetidas pelo Governo ao Congresso Nacional visando a recuperação econômica do País, como instituição do cruzeiro como moeda nacional; limite dos saques das contas correntes; *over*; poupança; proibição de títulos ao portador; limite de 100 BTN para cheques ao portador; redução de prazos de pagamento de impostos; prefixação de preços e salários; aumento de imposto de operações financeiras; corte de subsídios; tributação de ganhos na Bolsa, etc.
- *Direitos e garantias fundamentais dos cidadãos* – Na forma da Constituição da República Federativa do Brasil, entre outros, é assegurado o direito à liberdade, à segurança e à propriedade; o livre exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão (atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer); a defesa do consumidor; o direito à indenização por danos materiais ou morais decorrentes de sua violação, etc.
- *Reforma Administrativa* – Segundo a concepção do Governo federal, extinção de repartições públicas e empresas estatais; demissão ou disponibilidade de servidores públicos; extinção de funções gratificadas; criação de novas estruturas, etc.
- *Mordomias* – Benefícios concedidos pelo Estado, como transporte, moradia, alimentação, serviços gerais, etc.
- *Demissão de servidores públicos* – Dispensa de servidores públicos de cargo ou função.

- *Disponibilidade* – Medida administrativa que leva ao afastamento de servidores públicos de seus cargos ou funções, continuando à disposição do Governo.
- *Privatização* – Programa que visa a venda de empresas estatais.
- *Política salarial* – Conjunto de medidas que visam a fixação de salários.
- *Qualidade do atendimento público e prestação de serviços* – Condições e modo de receber o público-cliente e prestar serviços e informações.

B. Categorias

- *Gerente da administração pública direta* – Indivíduo que ocupa posto de gerência em secretarias de ministérios nos segmentos administrativo, social e econômico do Governo.
- *Gerente da administração pública indireta* – Indivíduo que ocupa funções gerenciais em autarquias, fundações, empresas públicas ou de economia mista, integrantes dos segmentos administrativo, social ou econômico do Governo federal.

5. *O modelo de simetria social*

Para o processamento e interpretação dos dados da pesquisa, adotamos o modelo de simetria social.[5] Trata-se de um modelo pictórico, sistêmico, psicossocial, qualitativo-quantitativo, especialmente construído para permitir o estudo e a análise dos processos de interação interpessoal, intergrupal ou interorganizacional.

O modelo utiliza, para plotagem dos resultados numéricos, uma figura constituída do cruzamento de dois eixos – abcissas e ordenadas – passando pelo ponto zero. Os dados obtidos são convertidos em índices numéricos através de uma fórmula matemática, especialmente desenvolvida para este tipo de projeção. A fórmula,[6] chamada *AM/SM*, permite transformar os histogramas em índices que variam de +1 a -1. A simples plotagem dos resultados dá uma idéia exata da intensidade e direção das avaliações qualitativas/quantitativas dos respondentes.

As avaliações são feitas pelo cruzamento, variável por variável, dos resultados dos grupos envolvidos, considerando as valências positivas ou negativas atribuídas pelos grupos em análise.

A figura 2 ilustra a perspectiva assimétrica do modelo. No primeiro quadrante da figura são plotados os índices positivos dos grupos respondentes. Diz-se que este é o quadrante do sucesso já que, num levantamento que apresentasse este resultado, os respondentes estariam vendo tudo cor-de-rosa, com muito otimismo e confiança. Para a instituição em análise, a situação seria muito boa e promissora.

No segundo e no quarto quadrantes são cruzados os resultados divergentes, ou seja, quando *X* pensa negativo e *Y* pensa positivo ou vice-versa, quando *X* pensa positivo e *Y* pensa negativo. Neste caso, a organização poderia contar com um dos grupos para apoiar seus empreendimentos e ajudá-la a modificar a posição do outro grupo. Esta situação é muito comum em mudanças organizacionais. Há aqueles que acreditam e apostam e aqueles que, ou não querem envolver-se, ou até torcem para que não dê certo.

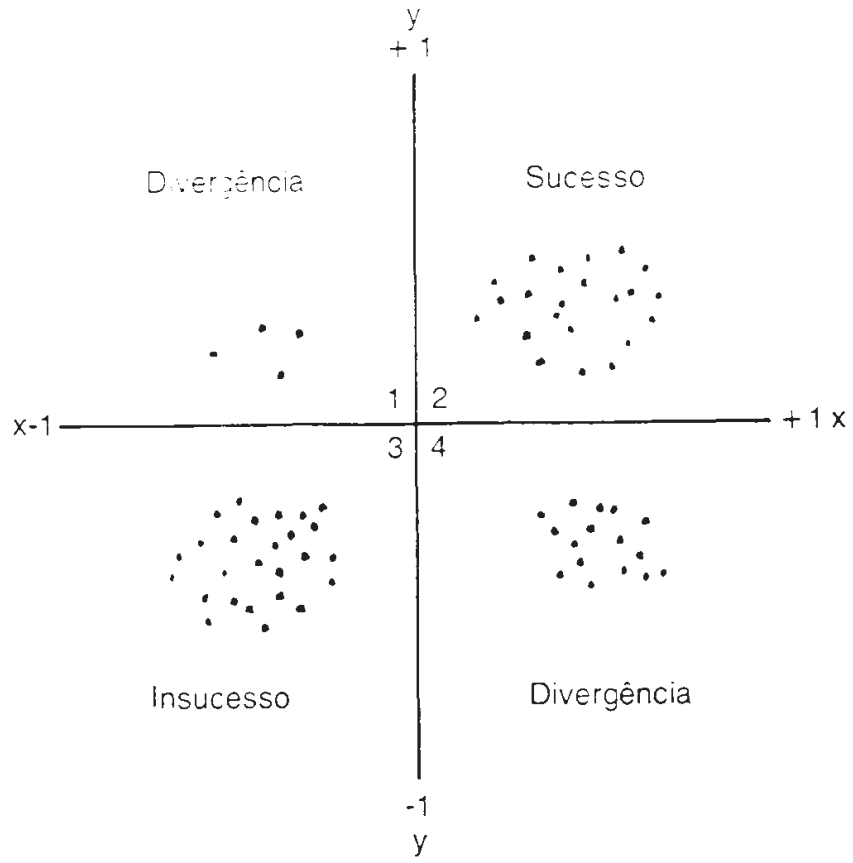
O quadrante crítico é o terceiro, já que nele são plotados os resultados mutuamente negativos. Estamos chamando este quadrante de insucesso. A situação, em tais casos, é realmente difícil de ser resolvida considerando que um número significativo de respondentes se sente desmotivado, enganado, desconfiado, impotente.

[5] Criado e desenvolvido por Rossi A. Alves Corrêa, em 1977.

[6] Fórmula desenvolvida por Rossi A. Alves Corrêa e Ben L. Thompson, em 1977, para construção dos contínuos simétrico e assimétrico do modelo de simetria social.

Figura 2

Perspectiva assimétrica do modelo de simetria social



Isto não significa que não haja algum tipo de solução, mas vai exigir muita habilidade, se a intenção for diminuir ao máximo as zonas de resistência e oposição, e construir um clima de entendimento criativo.

6. *Interpretando a imagem segundo o modelo de simetria social*

As figuras 3, 4, 5 e 6 ilustram a imagem de valores segundo a ótica do nível gerencial, com base no presente estudo que tomou como amostra 88 órgãos sediados nas cidades de Brasília e Rio de Janeiro, envolvendo os segmentos administrativo, social e econômico da administração pública federal brasileira, direta e indireta.

Conforme pode ser constatado num simples olhar de relance, todas as variáveis gravitam, em todas as figuras, no quadrante 3, quadrante crítico que abriga os resultados mutuamente negativos e espelha as situações de resistência à mudança, de angústia, desânimo, conturbação e turbulência social, tensões e grandes emoções.

Dentre os respondentes, os homens se mostraram um pouco menos negativos na avaliação da questão da privatização e no caso das mordomias, com os índices 0,04 e 0,01, respectivamente. As pessoas entre 52 e 70 anos de idade ficaram com o índice 0,16 para privatização e 0,06 para mordomias. Os respondentes da administração direta, com o índice 0,04, projetaram a privatização no segundo qua-

Figura 3

Reforma Administrativa
do Governo Collor
Imagem segundo o modelo de
simetria social

Abordagem assimétrica – escopo

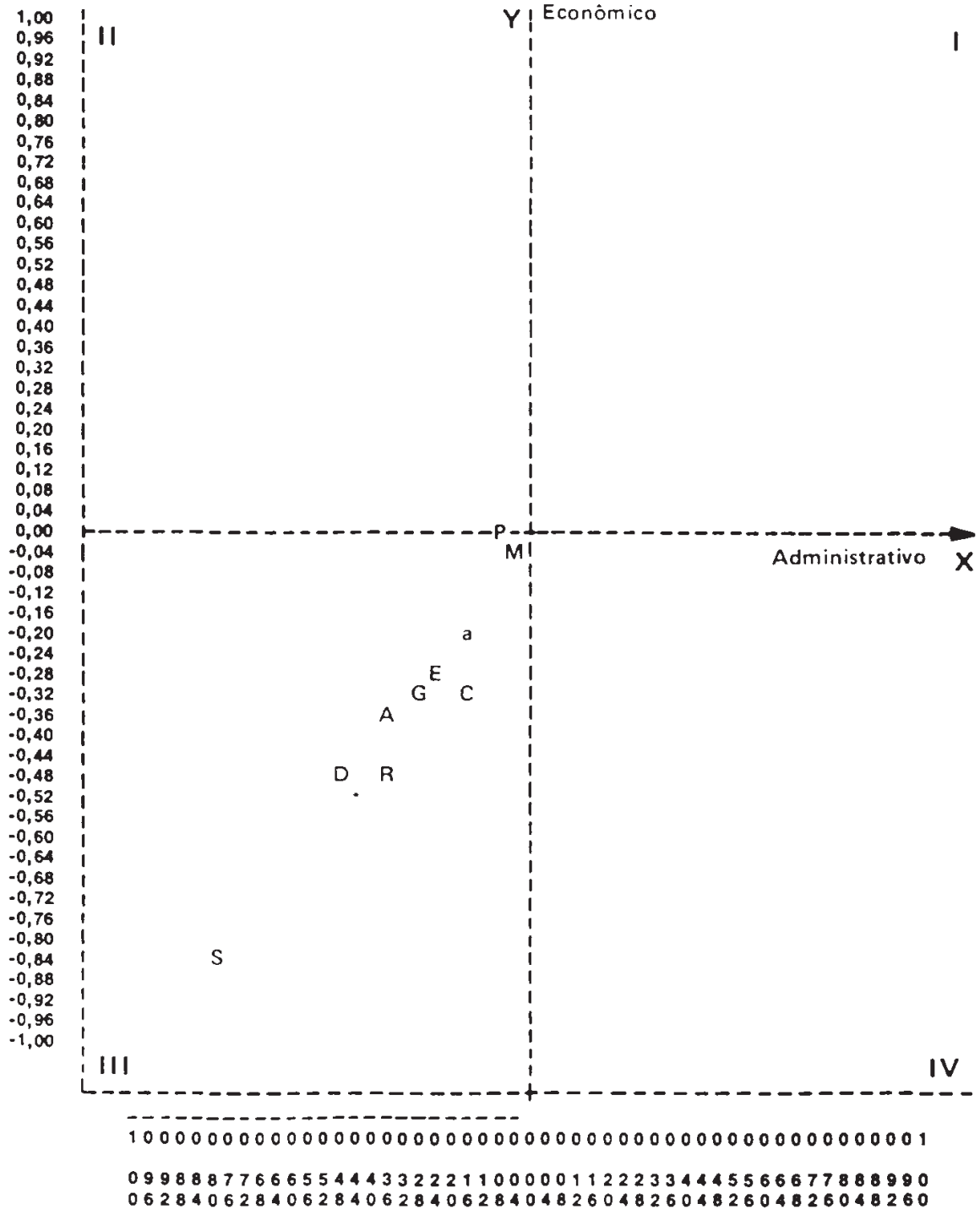
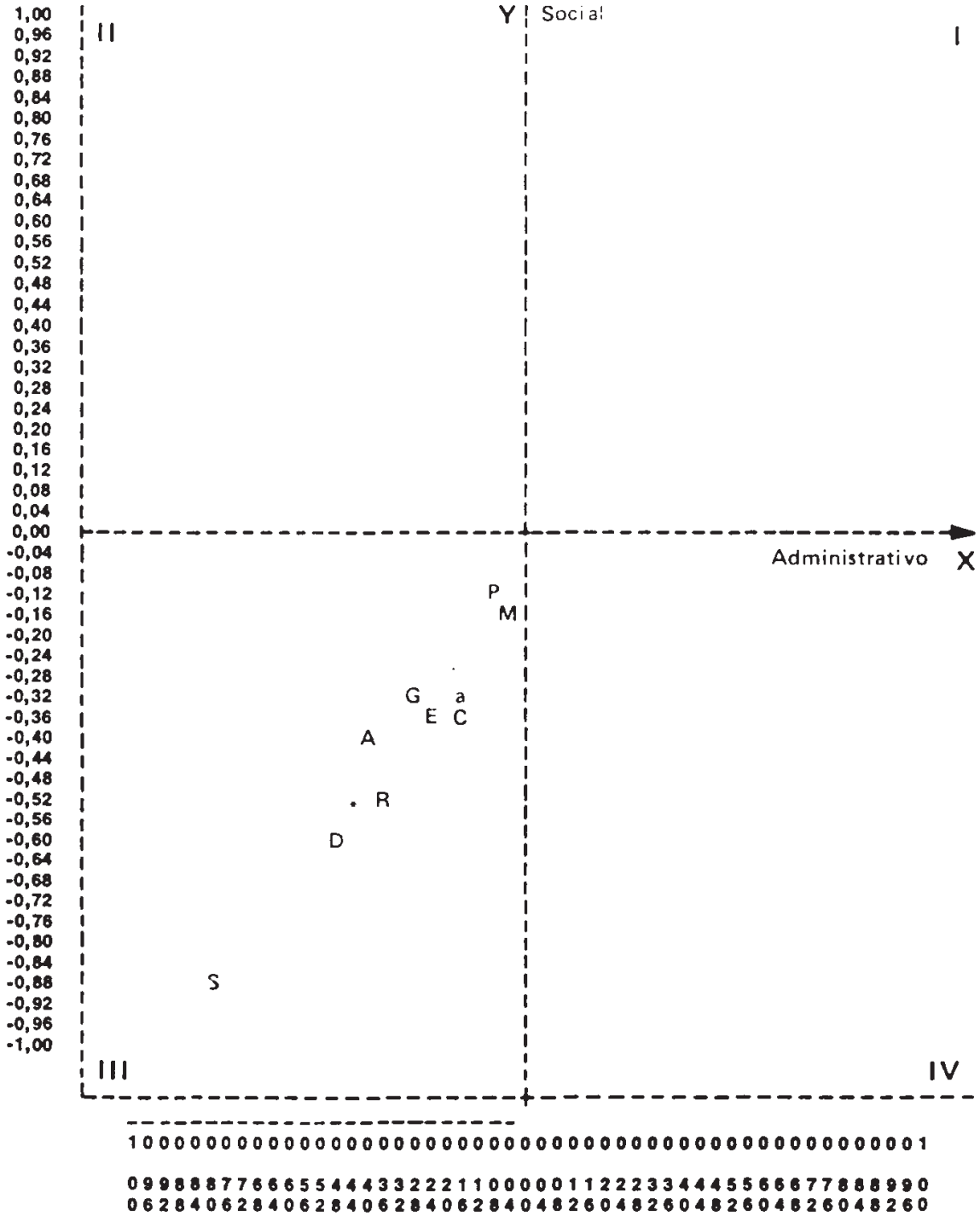

Y
Econômico
II
I
1,00
0,96
0,92
0,88
0,84
0,80
0,76
0,72
0,68
0,64
0,60
0,56
0,52
0,48
0,44
0,40
0,36
0,32
0,28
0,24
0,20
0,16
0,12
0,08
0,04
0,00
-0,04
-0,08
-0,12
-0,16
-0,20
-0,24
-0,28
-0,32
-0,36
-0,40
-0,44
-0,48
-0,52
-0,56
-0,60
-0,64
-0,68
-0,72
-0,76
-0,80
-0,84
-0,88
-0,92
-0,96
-1,00
P
M
Administrativo
X
a
E
G
C
A
D
R
S
III
IV
1 0 0 0

Figura 4

Reforma Administrativa
do Governo Collor
Imagem segundo o modelo de
simetria social
Abordagem assimétrica - escopo



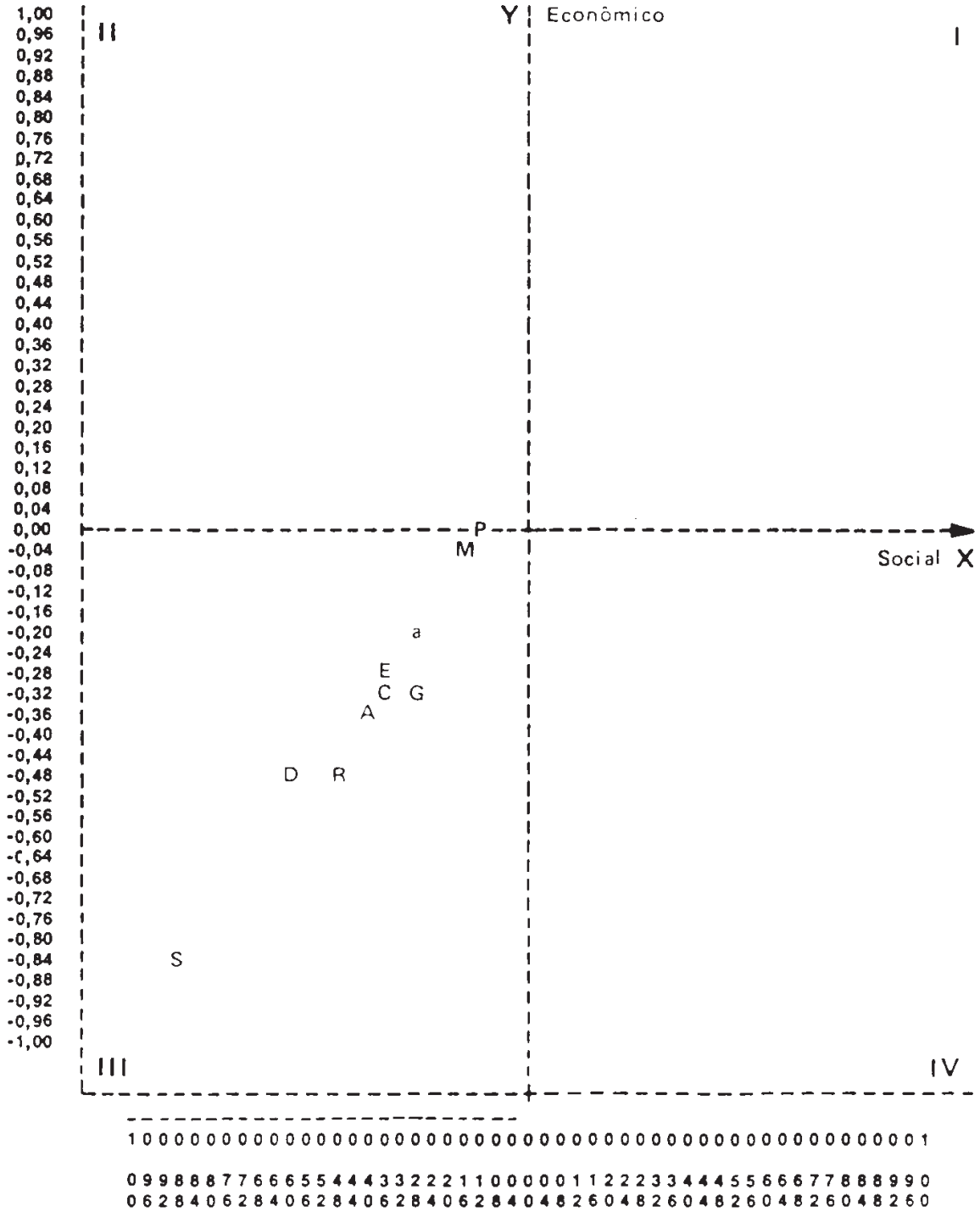
Convenções:

C – Cumprimento de promessas	A – Autoridade	E – Programa econômico
G – Direitos e garant. indiv.	R – Reforma Administrativa	M – Mordomias
D – Demissões e disponib.	P – Privatização	S – Política salarial
a – Atendimento/Prest. Serv.	* – Satisfação pessoal	

Figura 5

Reforma Administrativa do Governo Collor Imagem segundo o modelo de simetria social

Abordagem assimétrica - escopo



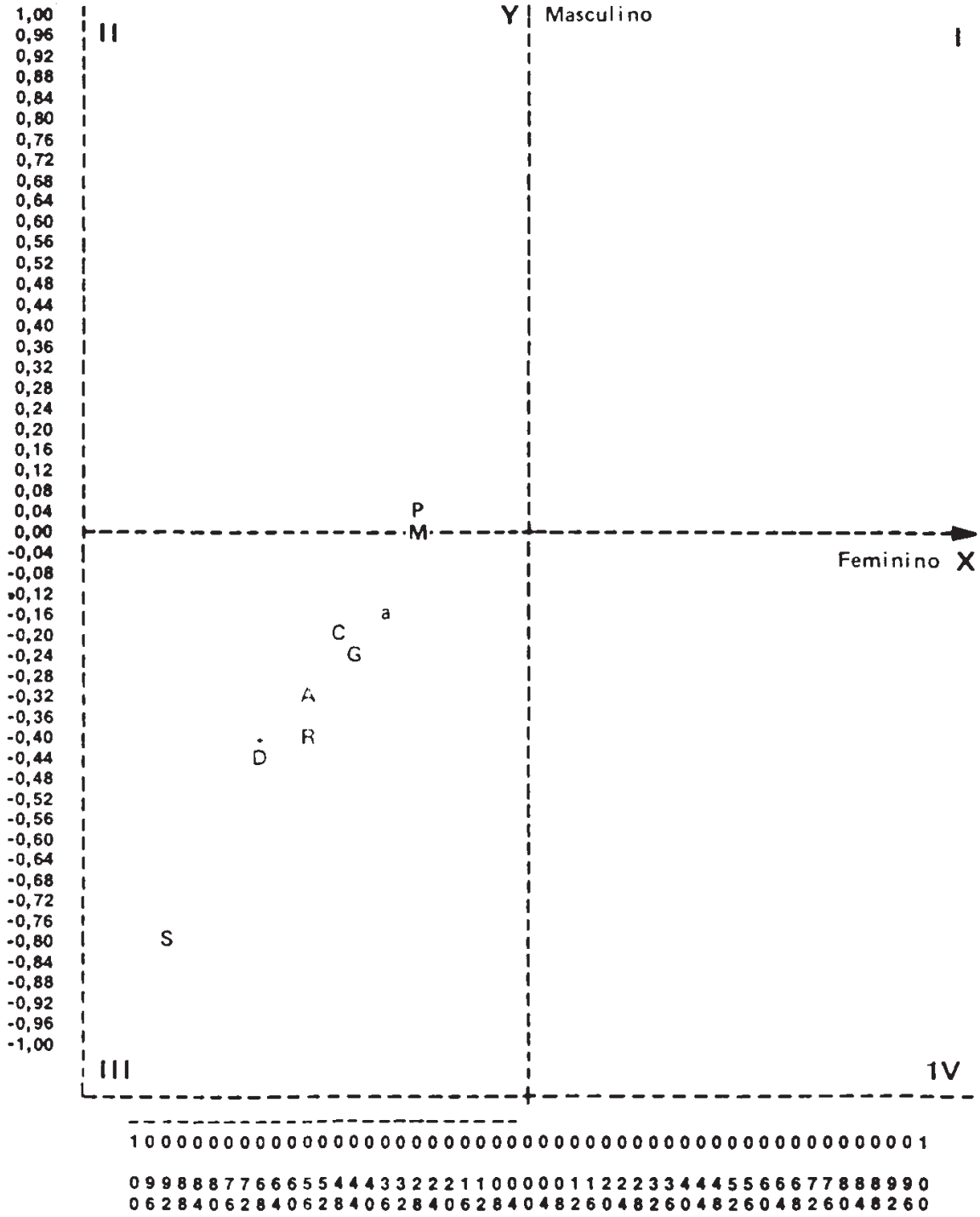
Convenções:

C – Cumprimento de promessas
G – Direitos e garant. Indiv.
D – Demissões e disponib.
a – Atendimento/Prest. Serv.
A – Autoridade
R – Reforma Administrativa
P – Privatização
* – Satisfação pessoal
E – Programa econômico
M – Mordomias
S – Política salarial

Figura 6

Reforma Administrativa
do Governo Collor
Imagem segundo o modelo de
simetria social

Abordagem assimétrica - sexo



Convenções:

C – Cumprimento de promessas	A – Autoridade	E – Programa econômico
G – Direitos e garant. indiv.	R – Reforma Administrativa	M – Mordomias
D – Demissões e disponib.	P – Privatização	S – Política salarial
a – Atendimento/Prest. Serv.	* – Satisfação pessoal	

drante. (Ver índices para construção do modelo de simetria, no anexo 1.)

Das perspectivas tempo de trabalho na administração pública, tempo de trabalho no órgão e tempo de exercício na função, as avaliações para privatização ficaram assim dispostas: os respondentes com até 10 anos de administração pública tiveram 0,05; aqueles com até cinco anos no órgão e os com mais de 20 anos ficaram com os índices 0,03 e 0,02, respectivamente, e, finalmente, o grupo com até um ano de exercício na função garantiu apenas o índice 0,05.

Na presente pesquisa, fizemos cruzamento dos respondentes por escopo (segmentos) sexo, faixa etária, vinculação do órgão, tempo de trabalho na administração pública, tempo de trabalho no órgão e tempo de exercício na função. (Ver anexo 1.) Deixamos de fazer cruzamento para escolaridade, pois apenas com quatro exceções todos os respondentes têm nível superior.

Conforme pode ser observado na análise dos índices negativos no quadrante 3, o quadro é bastante preocupante e recomenda um aprofundamento analítico, mediante a construção de uma escala de posicionamento, em ordem crescente de negatividade, partindo da variável com o índice menos negativo, na avaliação geral, para aquela com o índice mais próximo de -1.

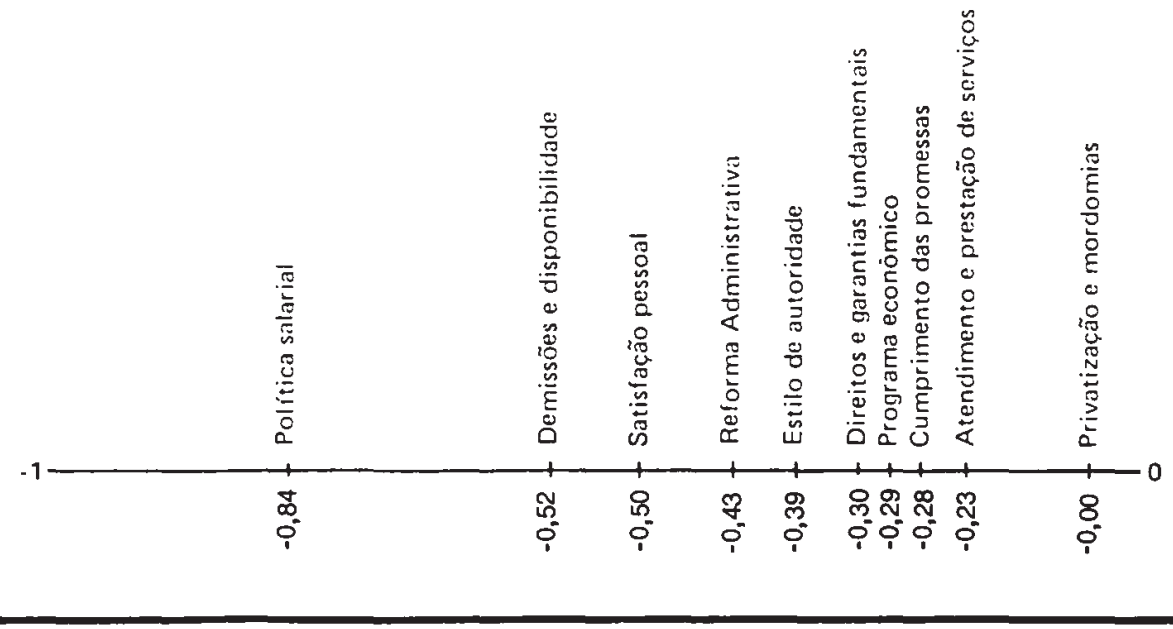
Da análise da figura 7, temos, da direita para a esquerda, por ordem:

- no primeiro posicionamento, empatados, com o índice -0,08, o programa de venda das estatais (privatização) e as mordomias;
- no segundo posicionamento, com o índice -0,23, figura a qualidade do atendimento e da prestação dos serviços que, na opinião da maioria, sempre foi ruim, não tendo havido ainda tempo suficiente para melhoria;

Figura 7

Escala de posicionamento das variáveis, em ordem decrescente da direta para esquerda

Flash do quadrante 3



- na terceira posição está o cumprimento das promessas feitas durante a campanha eleitoral (índice -0,28);
- seguindo de perto a posição anterior (com -0,29 e -0,30) aparecem o programa econômico e o respeito aos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, respectivamente;
- na sexta posição consta o estilo de autoridade do novo Governo (-0,39);
- a Reforma Administrativa vem em sétima posição, com o índice -0,43;
- o sentimento de satisfação em relação às medidas adotadas pelo Governo está na oitava posição (-0,50);
- a nona posição é ocupada pelas medidas referentes às demissões e à disponibilidade dos servidores públicos (índice -0,52);
- finalmente, com o índice mais negativo de todas as projeções (-0,84), figuram as medidas referentes à política salarial.

6.1 Das medidas de combate às mordomias

Com muitos comentários negativos, esta variável se apresenta com o índice -0,08 como média da avaliação dos respondentes. A falta de participação na definição das medidas e as exceções ainda presentes, segundo alguns, estão a exigir um tratamento mais imparcial e justo. Acreditam que "as medidas tomadas não refletem uma redução de custo, capaz de diminuir o déficit público". Está presente também uma sensação de que há um verdadeiro descompasso entre o discurso e a prática. Pergunta-se: "Onde estão os marajás?" Estariam "mortos"? Comenta-se que o Governo teria cortado as "mordomias" existentes, porém estaria criando outras ainda fora do alcance dos olhos da população. Contestam alguns que, da maneira discricionária como foi aplicada, a medida elitiza o funcionalismo público, já que "só os ricos podem exercer funções públicas, porque podem alugar casas, alugar carros, etc."

Os que vêem as coisas com lentes cor-de-rosa acreditam que a retirada desses benefícios diminuiu os gastos públicos, já que havia muitos exageros e "extrema necessidade de correção dos gastos excessivos". Foram feitos 885 comentários, entre positivos e negativos, para todas as variáveis.[7]

6.2 Privatização – o patrimônio público não pode ser desbaratado

Empatando, na média geral, com a avaliação dada à adequação das medidas destinadas a combater as "mordomias", o programa de privatização figura com índice menos negativo. Enquanto para autoridades do Governo as coisas parecem estar muito claras e definidas, para um contingente significativo de pessoas existe muito medo e apreensão. Teme-se que os critérios não estejam suficientemente alinhados com os interesses nacionais. Argumenta-se que os aspectos econômicos, estratégicos e empresariais não estariam sendo levados em conta. Teme-se que, mais cedo ou mais tarde, o Governo volte a adquirir as mesmas empresas e, na própria colocação de um respondente, "o bolero de Ravel não pare". Afirma-se: "Corre-se o risco da desnacionalização do sistema produtivo nacional" na medida em que a simples privatização de empresas estatais produtivas e estratégicas é conjugada com "programas de abertura da economia, negociação da dívida externa, eliminação de barreiras alfandegárias, etc.". Constesta-se a falta de partici-

[7] A listagem dos comentários consta do relatório da pesquisa, menos extensa do que os originais, em virtude do corte das duplicações.

pação da classe média na formação do capital. Foi até ventilada a hipótese de que as medidas teriam sido adotadas com orientação externa.

A insatisfação é sempre muito mais prolixa do que a satisfação e, nesta pesquisa, mais uma vez, a constatação teórica fica comprovada. Em todos os ângulos analisados, os comentários negativos ultrapassam de muito os positivos. Nesse ângulo de análise, comenta-se que as atividades desenvolvidas pelas empresas em cogitação "só vêm desgastando o erário público em proveito de uns poucos dirigentes, manobrados ou indicados pela cúpula partidária". Por outro lado, afirma-se que "o Governo está tentando eliminar os monopólios e oligopólios nocivos ao País", e que "o incentivo à participação da iniciativa privada na economia é fundamental para que a nação saia desse cartorialismo econômico".

6.3 O contato com o público-cliente e a prestação de serviços

A qualidade do atendimento público e da prestação de serviços é, certamente, o espelho que reflete a imagem dos governos. "Se todos consideravam a hiperinflação uma grande inimiga – diz Benito Paret –[8] que demandava uma espécie de *guerra santa*, o descontrole de tributar e de complicar a vida das empresas e dos indivíduos exige enérgicas providências." Não dá mais para esperar e, no entanto, a tendência é deixar o problema das estruturas de atendimento e prestação de serviços para depois e depois de outros. Um dos respondentes afirma que "a simples reforma não influi na qualidade do atendimento ou na prestação de serviços". "Tais programas – continua – só com programas paralelos, voltados para a excelência da relação órgão/público usuário."

Dissociar o sistema de atendimento público e da qualidade da prestação de serviços dos programas de reforma administrativa reflete, de certa maneira, um problema cultural. O público-cliente tem expectativas tão baixas sobre os serviços prestados e a qualidade do atendimento nas instituições públicas, que assume uma atitude bastante passiva e alienada da realidade.[9] Este estado de coisas dá margem a deixar para depois o tratamento deste tipo de problema.

Indiscutivelmente, há diferenças significativas de serviço para serviço, de posto de atendimento para posto de atendimento, de ministério para ministério, de empresa para empresa, etc. Todavia, o que está em jogo nesta análise são os serviços prestados à grande maioria da população. Desses, será que podemos orgulhar-nos? Será que dá para ignorar o estado de indigência desses seviços?

A variável em exame está na segunda posição do nosso *continuum* (figura 7) com o índice -0,23. Neste caso particular, o conceito *não melhorou, nem piorou* – ficou com 52% das respostas; *piorou bastante* ficou com 21% e *piorou muito* com 20% das respostas. Uns atribuem isto ao tumulto da reforma; outros alegam que não houve tempo suficiente para avaliar; há aqueles que perguntam: "Como pensar em qualidade do atendimento e prestação dos serviços quando não há valorização do sistema?" "Até o momento – diz outro – ninguém consegue dar informações, emitir documentos ou prestar qualquer outro tipo de serviço público." "Nada funciona – diz um terceiro – portanto, não há prestação de serviços." E afirmam outros: "Parecia impossível, mas continua piorando." "Os funcionários, por estarem insatisfeitos, vingam-se no público."

[8] Paret, Benito. Alternativas ao grande camelódromo. Burocracia & tributos. *O Globo*, 10 jun. 1990. Benito Paret é empresário e presidente da Associação Fluminense de Pequena e Média Empresa (Flupeme).

[9] Corrêa, Rossi Augusta Alves. O contato com o público-cliente numa instituição pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 22(4):70-88, out./dez. 1988.

Essas colocações dão uma medida exata do clima dominante nos serviços prestados ao público-cliente. O estado geral de insegurança, desestímulo, desmotivação e falta de funcionários para o atendimento é apontado como responsável pela situação geral de insatisfação.

6.4 *Accountability* e satisfação pessoal quanto às medidas

Embora ocupando, respectivamente, a terceira e a oitava posições no *flash* do quadrante 3, com os índices -0,28 e -0,50, vamos analisá-las conjuntamente. Para o corpo gerencial prevalecem as cobranças das promessas quanto à intocabilidade das cadernetas de poupança, à penalização descabida dos pequenos poupadores, ao combate aos marajás, à falta de apuração de denúncias e punição para os corruptos, à falta de apoio à educação, saúde e agricultura, à intervenção nas contas-correntes, ao achatamento e arrocho dos salários, à predominância das demissões do pessoal com os salários mais baixos e com instrução primária, à falta de controle do déficit público, etc.

O alto nível de insatisfação da pesquisa fica por conta da "interferência ilegítima do Executivo nos direitos e garantias fundamentais (confisco de bens, desrespeito ao direito adquirido e a atos jurídicos perfeitos), do congelamento de salários e liberação dos preços, da ausência efetiva de austeridade (os altos funcionários continuam no vaivém Rio/São Paulo), do autoritarismo exagerado"; "Governo é autoritário e está trabalhando muito isolado, com a convicção de que, por ter sido eleito pelo voto direto, é todo-poderoso"; "falta transparência"; "nenhuma democracia"; "forma de déspota e desrespeito aos direitos trabalhistas e constitucionais". Afirmam que "os privilégios não foram extintos; foram realocados", e lamentam assistir "à destruição de um país viável". Destacam a falta de gerenciamento e a má comunicação, e mais, muito mais, e tudo que está sendo citado nas demais variáveis.

Alguém destaca que as medidas estão indo na direção certa, mas falta capacidade para implementação. Outro diz que a economia está parada, o processo de produção paralisado, há desemprego, desmoralização do servidor público, e assim por diante.

A leitura de todos os depoimentos deixa uma sensação de muita angústia, decepção e desencanto. O nível de insatisfação é bastante preocupante. É preciso fazer alguma coisa urgentemente. Afinal, todos nós dependemos, mais ou menos diretamente, dos serviços públicos e da capacitação e do alinhamento gerencial.

Nos governos autoritários, diz Anna Maria Campos,[10] "a sabedoria popular tem sido subestimada pela arrogância perceptiva dos tecnocratas, que se dão o direito de identificar necessidades, de atribuir prioridades nacionais, de desenvolver alternativas e de fazer escolhas políticas, em perfeito isolamento em relação a sua clientela". E, muito mais ainda, "em perfeito isolamento e sem a participação daqueles que vão ajudá-los a implementá-las".

O clamor que veio do fundo do coração de Carlos Castello Branco, em edital publicado pelo *Jornal do Brasil* de 18.3.90, calou profundamente em muitos brasileiros: "É preciso que desta vez se encerre a permanente aventura em que se transformou o Governo desta República, criada por um golpe e alimentada por golpes ao longo destes anos. Políticos, militares, e, ultimamente, economistas tornam-se mestres golpistas e intervêm com freqüência em nossas vidas, a pretexto de me-

[10] Campos, Anna Maria. op. cit.

lhorá-las mas sempre para suprimir as liberdades públicas, afetar os direitos humanos ou dilapidar o patrimônio comum e de cada um de nós. Eles se julgam os mais ladinos, os mais patriotas e os mais sábios e, nas horas de crise, costumam afastar o povo e seus representantes para governar sozinhos."

6.5 Programa econômico – "Só o resultado pode justificar o pacote"[11]

O plano econômico obteve, em média, o índice -0,29 e está na quarta posição entre as variáveis analisadas pelo corpo gerencial dos segmentos administrativo, econômico e social da administração pública federal.

Esta variável também é objeto de vários depoimentos por parte dos respondentes. Vejamos primeiramente os aspectos positivos: "Se for mantida a determinação inicial, se as palavras não sobrepujarem os atos e os interesses individuais forem colocados em seu devido lugar, o Governo Collor entrará para a história", afirma um. Acreditam outros que o programa "abordou de forma consistente a reordenação da economia nacional". Acreditam, também, que o Governo reduziu a inflação a índices toleráveis. Há aqueles que acham o plano bom, em linhas gerais, porém com algumas falhas e lacunas; há necessidade de revisão de alguns itens. Alguém colocou que "as medidas em si foram corretas, só que penalizaram a fatia errada da população (...) a liquidez que se deveria enxugar era a do grande capital executivo. Enxugou-se a dos assalariados e aposentados".

O outro lado da medalha, cujos valores apontam para o terceiro quadrante, apresenta um grande número de pontos críticos refletindo um certo ressentimento: "O povo está se sentindo roubado e espoliado; apropriou-se da poupança que, durante a campanha, seria intocável; patamares de saque pequenos para a classe média; decisões não discutidas com profundidade nem mesmo na própria equipe". Argúem sobre a inconstitucionalidade do "empréstimo compulsório". Acreditam que estão sendo atacados os efeitos e não as verdadeiras causas dos problemas. Destacam a falta de controle e de gerenciamento do plano. Afirmam que a "penalização dos salários já foi testada e não resolveu a questão fundamental da inflação". Os fins parecem não justificar os meios: descrédito, ilusionismo, precipitação, injustiça, impacto recessivo, violação de direitos, incompetência, frustração, descontentamento, ineficácia das medidas são alguns dos traços dados como explicativos do plano. Acusam que "os ricos continuam ricos e já sacaram seus cruzados novos. A classe média foi totalmente prejudicada pela irresponsabilidade econômica, e os pobres continuam entorpecidos pela fome".

Na colocação de renomados observadores políticos e sociais, o quadro que se delineia não é diferente do traçado pelos respondentes. Para citar apenas um exemplo, em artigo publicado no *Jornal do Brasil*, em 8.4.90, Carlos Castello Branco descrevia assim a atmosfera em Brasília: "A tensão está presente por toda parte, sem excluir os salões e corredores do Congresso, onde a emoção tem explodido com alguma freqüência."

6.6 Estilo de autoridade e direitos fundamentais

Os que defendem as atitudes e medidas adotadas pelo atual Governo dizem: "Se você deseja a paz, prepare-se para a guera", ou "Kennedy dizia que não conhecia a fórmula do sucesso, somente a do fracasso, que consistia em tentar agradar a todos". Consideram que "o Governo tem respeitado os direitos e as garan-

[11] Castello Branco, Carlos. *Jornal do Brasil*, 18 mar. 1990.

tias fundamentais, muito embora este respeito nada signifique diante da situação sócio-econômica em que o País vive". O lado positivo da imagem do Governo, nestas questões em foco, é retratado como firme, e com o grau correto de impetuosidade.

Pelo lado negativo, sobre o estilo de autoridade e o respeito aos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos constam depoimentos como: "Embora com discurso democrático, recorreu a ações e recursos autoritários; não respeitou direitos adquiridos ao congelar salários e não reconheceu perdas salariais; bloqueou depósitos em conta corrente e em poupança; desrespeitou o princípio do direito de livre movimentação e uso de recursos dos cidadãos. Violentou direitos; não honrou compromissos de campanha." "Não se pode admitir – diz um respondente – que o cidadão que trabalha honestamente, e que não consegue poupar, seja usurpado pelo Governo." "Na verdadeira acepção da palavra – prossegue o respondente – isto é um assalto!" Finalmente, para encerrar a enumeração dos depoimentos, reproduzimos mais uma afirmação: "Vejo-o muito próximo de uma ditadura, pois não há entendimento com o Legislativo e observa-se a manipulação do Judiciário."

O respeito aos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos e o estilo de autoridade do Governo ocupam a quinta e a sexta posições no *continuum* de medidas assimétricas. Os índices obtidos por essas variáveis foram -0,30 e -0,39, respectivamente. A imagem dessas medidas do Governo é vista muito negativamente e, como todas as demais variáveis em estudo, está posicionada no quadrante crítico do modelo de análise.

6.7 De como deixar as coisas como estão ou Reforma Administrativa

"Toda organização tem a estrutura dos problemas subjacentes que a condicionam."[12]

Os administradores, ao se defrontarem com estruturas caducas e superadas, pesadas e inflexíveis, cujos objetivos estão ultrapassados, enfrentam especialmente dois dilemas: deixar tudo como está, manter o *status quo* e modificar apenas a nomenclatura estrutural ou partir, através de uma *joint venture*, com a participação de todos, para a definição dos novos objetivos exigidos pelas transformações sociais – e só então traçar o desenho organizacional acoplado a uma política de disseminação de novos conceitos e idéias capazes de levar as pessoas a reconhecerem, efetivamente, a nova proposta.

Na segunda hipótese, é preciso estar preparado para minimizar as enormes pressões que advirão tanto de dentro do sistema organizacional quanto da sociedade em geral, e vencer a força terrível da inércia, as forças de resistência às mudanças alimentadas pela longa letargia, pelo torpor e pelo medo que consome e avilta todo o tecido social da organização.

As medidas até agora implementadas[13] "por ilhas de especialistas nos diversos setores, (sem) uma visão de conjunto que aconselharia uma gradualização na implementação de mudanças", serviram para despertar o gigante adormecido. Até o momento, segundo tem sido noticiado pela imprensa, prevalece "a resistência dos funcionários demitidos, a perda de operacionalidade da máquina estatal, o boicote dos funcionários que permanecem nos ministérios", e há até quem anteveja o recomeço de tudo, dado que os demitidos estão sendo substituídos por outros técnicos que chegam com a nova administração.

[12] Parafraseando Bleger, J. *Temas de psicologia*. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 95

[13] Castello Branco, Carlos. *Jornal do Brasil*, 4 abr. 1990.

As medidas referentes à Reforma Administrativa estão na sétima posição no *continuum* que contém *flashes* dos resultados da presente pesquisa.

O clima é de grande turbulência e dificuldades para os dirigentes. A sensação que os comentários dos respondentes passam é de desmantelamento da máquina administrativa. Dizem: "Não se pode começar reforma administrativa pelos efeitos (demissões, extinção de órgãos importantes, por exemplo). Seria necessário primeiro assumir a gestão dos órgãos, partir para um diagnóstico preliminar da estrutura orgânica do Estado de modo a buscar a sua compatibilidade com os objetivos do Governo." Afirmam que a estratégia deveria privilegiar ações localizadas e um horizonte temporal mais longo. Acreditam que não há plano de reforma administrativa ou algo semelhante que possa merecer este nome. O que existe são medidas pragmáticas, desvinculadas de estudos, e que se restringem, de maneira genérica, a uma "redução do tamanho do Estado". "A reforma deveria ser feita a médio e longo prazos, e não de forma globalizante e precipitada."

No reverso da medalha estão sete comentários classificados como positivos: grande coragem; firmeza; direção geral correta; os princípios da reforma são perfeitos; baniu do setor público alguns parasitas e incompetentes que viviam há anos dilapidando a estrutura governamental; enxugou e sistematizou a administração pública federal; aumentou o espaço da iniciativa privada na economia. Ainda aqui são feitas duas ressalvas: quanto aos mecanismos de execução, considerados deficientes, e à necessidade de melhor ordenamento.

6.8 Vilão da inflação: salário ou déficit público?

Ocupando as posições mais críticas do *continuum* que retrata *flashes* dos resultados da presente pesquisa, a política salarial e as demissões e disponibilidades representam os pontos mais vulneráveis do Plano Brasil Novo. Os salários e as demissões e disponibilidades estão na base da pirâmide motivacional de Maslow. As necessidades fisiológicas, em momentos de crise econômica, prevalecem sobre todas as outras, principalmente para aqueles cuja única fonte de subsistência é o salário e a manutenção do emprego.

Numa sociedade conturbada, ameaçada pelo fantasma de recessão, amedrontada com a falta de segurança, violentada pelo seqüestro de seu dinheiro, certamente não pode existir violência maior que a perda do emprego e a ameaça constante da inflação que corrói os salários e avilta o ser humano. "O que produz a inflação é o déficit que o Governo produz. É preciso ficar claro que quanto mais a sociedade reagir, quanto mais ela aprender a se defender desse tipo de roubalheira, mais facilmente a inflação cairá."[14]

O funcionalismo público é visto pelo Governo – dizem os respondentes – "como o grande vilão e culpado pelo déficit público". "Aos doutores de economia, mais uma vez, foi provado que salário não gera inflação.[15] São cem dias de congelamento salarial e a inflação está aumentando."

Por um lado, alguns lamentam a falta de um programa de dignificação da pessoa humana. "O que fica para o servidor é toda uma política de mau servidor", e que "deve pagar por tudo de errado com o Governo." "Não há política salarial para o servidor público. Não há regime único. Não há plano de carreira único." "O Governo trata o servidor público como pária e tem por ele profundo despre-

[14] Entrevista do Deputado Federal Antonio Delfim Netto, sobre o novo plano econômico, para a revista *Exame*, 27 jun. 1990, p. 10.

[15] Mas gera demanda, e como não há produção suficiente para consumo interno, os preços sobem (o comentário é nosso).

zo." "Não se pode generalizar com as exceções: há bons e maus servidores." Por outro lado, dizem: "Não se trata de trazer recompensas para o servidor, e, sim, ser viável e justa (política salarial) para o momento de crise econômica que atravessa o País. As recompensas estão condicionadas aos resultados positivos do controle inflacionário e ao crescimento econômico." "A política salarial liga-se à política econômica. Ambas têm que acertar. Não adianta ganhar muito mais e gastar o dobro."

"Eu, particularmente – diz o Deputado Federal Delfim Netto –, [16] acredito que há uma solução infinitamente mais simples. Bastaria que o Governo fizesse como em muitos casos fez o setor privado – encurtar a jornada de trabalho e reduzir 25% dos salários do funcionalismo público todinho. É claro que todos sofreriam, mas todos sofreriam muito menos. Além disso, durante os dois anos em que durassem as medidas, seria possível fazer justiça, estudar caso a caso para saber quem era e quem não era ocioso. Se em 10 anos não se admitisse ninguém, já teríamos cortado 200 mil funcionários, apenas em função do *turnover* normal." Continuando, diz: "Além disso, todos os funcionários dariam expediente de 6 horas diárias: uns das 7 às 13 horas, outros das 13 às 19 horas. Com isto haveria uma coisa maravilhosa: dois caras iriam usar a mesma mesa. Só que os consultores do Governo decidiram que isto é uma piada inconstitucional... Acho ridículo falar em constitucionalidade diante do que foi feito pelo Plano Collor."

Observam ainda os respondentes que não há critérios para as demissões: "Cada organização está se comportando da maneira que mais lhe convém. Dessa forma, os baronatos continuam inalterados e o pessoal de mais baixo nível hierárquico e salarial está pagando a conta."

Lamentavelmente, entre nós não existe o sentido de responsabilidade social das instituições governamentais e empresariais. Um funcionário/empregado do Governo/empresa faz parte integrante do sistema institucional e tem direitos sociais e humanos, tanto maiores quanto mais tempo (anos) houver dedicado ao serviço da instituição. É imperioso que os empregadores se sintam responsáveis por seus empregados e não os considerem, simplesmente, como objetos descartáveis e elo mais fraco de todo o sistema organizacional.

7. *Conclusões*

Por tudo que tem sido publicado nos jornais, nas revistas, noticiado e dito nas televisões, bem como pelos resultados desta pesquisa, não há como negar que o clima predominante, neste momento, dentro da máquina administrativa governamental, é de grande emoção. Indiscutivelmente, é preciso trabalhar essa emoção. É importante trabalhar essa força geradora da energia que impulsiona os empreendimentos humanos.

É preciso tentar reduzir os custos altíssimos relativos ao desgaste humano e que podem comprometer significativamente os resultados almejados. Cabe destacar a grande importância do segmento gerencial como condutor, regulador e impulsionador do nível de expectativas e produtividade de seus subordinados e da própria organização governamental.

Por mais definitivas e irreversíveis que sejam as modificações em curso, cinco anos de governo não serão suficientes para mudar a cultura organizacional e a cultura do País, principalmente se as idéias estiverem apenas na cabeça de umas pou-

[16] Delfim Netto, Antonio. op. cit. p. 10.

cas pessoas. É preciso repensar o processo decisório e deixar que todos os servidores envolvidos, além do corpo gerencial e da sociedade em geral, participem e passem a ser não meros executores, cumpridores de ordens, mas co-responsáveis pelas mudanças propostas.

Usando todos os meios de que dispomos, precisamos enfrentar este momento de grandes transformações e inquietações sociais que está a demandar a criação de uma nova imagem, mas com muita humanidade, humildade e, acima de tudo, participação e competência.

O momento é de mudança, inovação e criatividade, mas é preciso mudar para melhor, e não para pior.

É preciso (re)construir a imagem da administração pública brasileira; é preciso dignificar a função pública.

Anexo 1 - Índices para construção do modelo de simetria social

Abordagem assimétrica

A. Escopo

Variáveis	Econômico	Social	Administrativo
Promessas	-0,33	-0,34	-0,17
Autoridade	-0,37	-0,41	-0,40
Programa econômico	-0,28	-0,37	-0,23
Direitos e garantias individuais	-0,32	-0,30	-0,28
Reforma Administrativa	-0,46	-0,50	-0,34
Mordomias	-0,04	-0,16	-0,03
Demissões e disponibilidade	-0,48	-0,59	-0,50
Privatização	-0,01	-0,13	-0,09
Política salarial	-0,84	-0,88	-0,80
Atendimento e prestação de serviços	-0,21	-0,30	-0,18
Satisfação pessoal	-0,52	-0,52	-0,44

B. Sexo

Variáveis	Masculino	Feminino
Promessas	-0,20	-0,50
Autoridade	-0,31	-0,56
Programa econômico	-0,21	-0,49
Direitos e garantias individuais	-0,23	-0,45
Reforma Administrativa	-0,40	-0,55
Mordomias	0,01	-0,30
Demissões e disponibilidade	-0,44	-0,70
Privatização	0,04	-0,29
Política salarial	-0,81	-0,92
Atendimento e prestação de serviços	-0,17	-0,35
Satisfação pessoal	-0,41	-0,69

C. Faixa etária

Variáveis	22-33 anos	34-51 anos	52-70 anos
Promessas	-0,32	-0,32	-0,13
Autoridade	-0,38	-0,41	-0,22
Programa econômico	-0,27	-0,32	-0,20
Direitos e garantias individuais	-0,25	-0,33	-0,17
Reforma Administrativa	-0,56	-0,45	-0,34
Mordomias	-0,09	-0,11	0,06
Demissões e disponibilidade	-0,56	-0,55	-0,39
Privatização	-0,06	-0,10	0,16
Polítca salarial	-0,82	-0,88	-0,71
Atendimento e prestação de serviços	-0,25	-0,24	-0,16
Satisfação pessoal	-0,52	-0,52	-0,39

D. Vinculação

Variáveis	Admin. direta	Admin. indireta
Promessas	-0,21	-0,35
Autoridade	-0,26	-0,46
Programa econômico	-0,17	-0,39
Direitos e garantias individuais	-0,16	-0,38
Reforma Administrativa	-0,41	-0,48
Mordomias	-0,03	-0,12
Demissões e disponibilidade	-0,48	-0,55
Privatização	0,04	-0,13
Política salarial	-0,81	-0,87
Atendimento e prestação de serviços	-0,19	-0,26
Satisfação pessoal	-0,39	-0,57

E. Tempo de trabalho na administração pública

Variáveis	Até 10 anos	10-20 anos	Mais de 20 anos
Promessas	-0,34	-0,37	-0,16
Autoridade	-0,38	-0,41	-0,35
Programa econômico	-0,28	-0,37	-0,23
Direitos e garantias individuais	-0,25	-0,33	-0,28
Reforma Administrativa	-0,52	-0,45	-0,40
Mordomias	-0,07	-0,13	-0,04
Demissões e disponibilidade	-0,59	-0,54	-0,46
Privatização	0,05	-0,15	-0,01
Política salarial	-0,81	-0,89	-0,82
Atendimento e prestação de serviços	-0,23	-0,21	-0,29
Satisfação pessoal	-0,53	-0,52	-0,45

F. Tempo de trabalho no órgão

Variáveis	Até 5 anos	5-20 anos	Mais de 20 anos
Promessas	-0,28	-0,36	-0,14
Autoridade	-0,30	-0,43	-0,46
Programa econômico	-0,20	-0,41	-0,29
Direitos e garantias individuais	-0,18	-0,40	-0,27
Reforma Administrativa	-0,43	-0,48	-0,38
Mordomias	-0,06	-0,10	-0,13
Demissões e disponibilidade	-0,52	-0,52	-0,60
Privatização	0,03	-0,15	0,02
Política salarial	-0,84	-0,85	-0,85
Atendimento e prestação de serviços	-0,20	-0,23	-0,38
Satisfação pessoal	-0,44	-0,55	-0,52

G. Tempo de exercício na função

Variáveis	Até 1 ano	1-5 anos	Mais de 5 anos
Promessas	-0,16	-0,44	-0,33
Autoridade	-0,28	-0,48	-0,43
Programa econômico	-0,14	-0,42	-0,46
Direitos e garantias individuais	-0,17	-0,38	-0,45
Reforma Administrativa	-0,39	-0,53	-0,45
Mordomias	-0,05	-0,13	-0,05
Demissões e disponibilidade	-0,49	-0,59	-0,49
Privatização	0,05	-0,17	-0,07
Política salarial	-0,81	-0,94	-0,78
Atendimento e prestação de serviços	-0,19	-0,27	-0,25
Satisfação pessoal	-0,38	-0,58	-0,61