

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RONALDO FELLIPE OLIVEIRA DO NASCIMENTO

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo de caso na Justiça Federal.

São Luís
2016

RONALDO FELLIPE OLIVEIRA DO NASCIMENTO

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo de caso na Justiça Federal.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís
2016

Nascimento, Ronaldo Fellipe Oliveira do.

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um estudo de caso na Justiça Federal. / Ronaldo Fellipe Oliveira Do Nascimento. – São Luís, 2016.

63 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

1. Cultura organizacional. 2. Gestão pública. 3. Liderança. 4. Motivação. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

RONALDO FELLIPE OLIVEIRA DO NASCIMENTO

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo de caso na Justiça Federal.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovação em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)

1º Examinador

2º Examinador

Dedico este trabalho a minha família e a todos que contribuíram para a minha carreira profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por estar comigo em todos os momentos da minha vida, pela proteção, saúde e pelas oportunidades que colocou em meu caminho;

A minha família pelo amor e apoio em todas as minhas decisões;

Aos amigos que me estão comigo em todas as fases da minha vida;

As pessoas que conheci por meio do Movimento Empresa Júnior que me motivaram com suas histórias e propósitos;

A minha orientadora pelo suporte e acompanhamento durante toda a construção desse trabalho;

Aos professores da UFMA pela sabedoria e conhecimentos compartilhados durante minha fase acadêmica;

Aos colegas do curso de administração, pelo compartilhamento de experiências profissionais.

RESUMO

No contexto atual do Estado, os cidadãos exigem por serviços de qualidade, e com isso, a administração pública teve de mudar a sua forma de gestão, envolvendo mudanças de ferramentas e modelo de gestão, assim como, os costumes que faziam parte do setor que são nocivos a implantação do novo modelo de gestão pública. Este trabalho tem por objetivo avaliar a cultura organizacional de uma instituição pública por meio dos valores e as práticas adotadas, tendo como objetivos intrínsecos, investigar a satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal desses com os colegas, os sistemas de recompensa e motivação, bem como, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento das lideranças. Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário desenvolvido pelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional que aborda seis pontos relacionados com as práticas da cultura organizacional – profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal –, além de uma entrevista com a gestora responsável pelo departamento de desenvolvimento e avaliação de recursos humanos. Este trabalho se comporta como descritivo, quanto aos meios, como estudo de caso, em relação ao tipo de abordagem é quantitativo e qualitativo. A pesquisa foi realizada na Justiça Federal do Maranhão em São Luís na unidade do bairro da Areinha. Tendo como resultados no questionário as práticas: profissionalismo cooperativo, integração externa e promoção do relacionamento interpessoal como moderada, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados, recompensa e treinamento como pouco aplicável. Relacionando esses resultados com a entrevista, notou-se que a instituição possui cultura organizacional fraca, que necessita desenvolver as competências gerenciais das lideranças e criar políticas motivacionais para reforçar os valores da organização.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Motivação. Liderança. Gestão pública.

ABSTRACT

In the current context of the state, citizens demand for quality services, and with that, the government had to change its form of management, involving changes of tools and management model, as well as customs that were part of the sector they are harmful to implementation of the new public management model. This study aims to assess the organizational culture of a public institution through the values and practices adopted, with the intrinsic goals, investigate the satisfaction of servers with the work environment, interpersonal relationships of these with colleagues, reward systems and motivation, as well as the performance evaluation and the development of leaders. For the research we used a questionnaire developed by the Brazilian instrument for evaluation of organizational culture that addresses six points related to the practices of organizational culture - cooperative professionalism, competitive professionalism, satisfaction and well-being of employees, external integration, reward and training , promotion of interpersonal relationships - as well as an interview with the manager responsible for the development department and evaluation of human resources. This work behaves as descriptive as to the means, as a case study in relation to the type of approach is quantitative and qualitative. The survey was conducted in the Federal Justice of Maranhao in St. Louis in the unity of the Areinha neighborhood. With the results of the questionnaire practices: cooperative professionalism, external integration and promotion of interpersonal relationships as moderate, competitive professionalism, satisfaction and well-being of employees, reward and training as little applicable. Relating these results with the interview, it was noted that the institution has weak organizational culture that need to develop the managerial skills of leaders and create motivational policies to strengthen the organization's values.

Keywords: Organizational culture. Motivation. Leadership. Public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Níveis de análise da cultura organizacional	15
Figura 02	Pirâmide de Maslow	22
Figura 03	Organograma da Justiça Federal do Maranhã	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero.....	44
Gráfico 2	Faixa etária	45
Gráfico 3	Escolaridade	46
Gráfico 4	Tempo de trabalho na instituição	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Elementos Superficiais da Cultura Organizacional.....	16
Quadro 02	Principais Teorias Motivacionais.....	21
Quadro 03	Divisão da administração pública	29
Quadro 04	Aspectos da IBACO.....	41
Quadro 05	Profissionalismo cooperativo	47
Quadro 06	Profissionalismo competitivo	47
Quadro 07	Satisfação e bem-estar dos empregados	48
Quadro 08	Integração externa.....	48
Quadro 09	Recompensa e treinamento.....	49
Quadro 10	Promoção do relacionamento interpessoal.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.1	O papel da motivação dentro da cultura organizacional	20
2.2	Liderança e o contexto da cultura	26
3	GESTÃO PÚBLICA	28
3.1	Modelo Patrimonialista	30
3.2	Modelo Burocrático	32
3.3	Administração Pública Moderna	34
3.4	Cultura e comportamento organizacional	37
4	METODOLOGIA	39
4.1	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional	41
5	ESTUDO DE CASO: JUSTIÇA FEDERAL DO MARANHÃO	43
5.1	Perfil dos servidores	44
5.2	Resultados e análises da pesquisa modelo IBACO	46
5.3	Entrevista com a Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos	50
5.4	Análise da entrevista e da pesquisa	52
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as empresas privadas buscam inovar e desenvolver novas formas de gerenciar seus recursos e principalmente seus colaboradores para serem mais competitivas e atenderem as necessidades de seus clientes. Isso ocorreu devido à crescente competição nas últimas décadas do século XX, onde o Japão introduziu novos modelos de gestão, otimizando processos e a qualidade dos seus produtos, competindo diretamente com os Estados Unidos. Esse cenário despertou o interesse de estudiosos para questões sociais, econômicas e culturais desses países, surgindo, então, pesquisas voltadas para entender a cultura organizacional e como ela afeta o desempenho das empresas, assim como os mecanismos que a gerenciam.

De acordo com Schein (1984, apud FLEURY; FISCHER, 1996), a cultura organizacional é um sistema compartilhado de valores entre os membros de uma organização, pode-se considerar que ela é intangível. No entanto, existem elementos que permitem entendê-la como: as cerimônias, ritos, mitos, rituais, heróis, linguagem e símbolos, além do espaço físico, decoração e o layout do ambiente de trabalho.

Nisso, a cultura organizacional não se limita apenas a questões subjetivas do indivíduo e da organização, mas também de outros fatores como: a seleção de colaboradores; sistemas de recompensa do trabalho; e avaliação de desempenho. Todos esses processos modelam o comportamento funcionário, visando, com isso, atingir o objetivo da empresa. Para tanto, a área de recursos humanos de uma empresa exerce papel fundamental na implementação de políticas que mantenha e gerencie a cultura ao longo do tempo.

No contexto do Estado, houve transformações no modelo de administração, devido ao cenário interno e externo, onde a sociedade exigia transparência das suas atividades e serviços públicos com mais qualidade. Com isso, a administração pública buscou modificar seu modelo de gestão para que atenda a demanda dos cidadãos, tendo como referência as práticas do setor privado, adotou um modelo voltado para resultados: o gerencialismo.

No entanto, para que esse formato de gestão seja implantado, deve-se considerar a cultura organizacional dessas instituições e gerenciar a mudança de

comportamento dos funcionários públicos. Nessa busca por um modelo mais compreendedor no setor público, há dilemas a serem considerados, dentre eles a cultura do país, o histórico das práticas da administração pública e os problemas enfrentados pelo Estado como a limitação de recursos, falta de ética de alguns gestores, enriquecimento ilícito e a estabilidade nos cargos públicos.

Diante desse diagnóstico, como a cultura organizacional é percebida em uma instituição pública? Nisso, este trabalho tem por objetivo avaliar a cultura organizacional de uma instituição pública por meio dos valores e as práticas adotadas, tendo como objetivos intrínsecos, investigar a satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal desses com os colegas, os sistemas de recompensa e motivação, bem como, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento das lideranças.

Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário desenvolvido pelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional que aborda seis pontos relacionados com os valores e as práticas da cultura organizacional: profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo; satisfação e bem-estar dos empregados; integração externa; recompensa e treinamento; e promoção do relacionamento interpessoal. Além disso, foi aplicada uma entrevista com a gestora responsável pelo departamento de desenvolvimento e avaliação de recursos humanos.

Metodologicamente, este trabalho se comporta como descritivo e quanto aos meios, ele é um estudo de caso, sendo a sua abordagem como quantitativa – na aplicação dos questionários com os servidores – e qualitativa, com a entrevista direcionada para o departamento de recursos humanos. A presente pesquisa foi realizada na Justiça Federal do Maranhão em São Luís na unidade do bairro da Areinha.

Para o referencial teórico, foram realizadas diversas pesquisas em sites, artigos, monografias e livros. Para melhor compreensão sobre o assunto, foi organizado em dois capítulos. O primeiro comenta sobre cultura organizacional e comportamento organizacional, motivação e liderança. No segundo, foram discutidos sobre o histórico, modelos de administração pública, cultura e comportamento organizacional no setor público. Com isso, esse trabalho busca ser fonte de pesquisa para acadêmicos, professores e a sociedade, contribuindo para os estudos da área de comportamento organizacional.

2 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional começaram a ser difundidos por volta da década de 1980, onde diversos estudiosos buscavam entender as dinâmicas organizacionais de forma mais complexa, mas para isso, deveria se estudar as organizações como instâncias caracterizadas por práticas culturais (MASCARENHAS, 2008).

Nesse processo, a cultura organizacional, segundo Robbins (2002, p. 504), “é o compartilhamento entre todos os integrantes dos mesmos valores. Por isso, indivíduos com diferentes histórias e em níveis diversos dentro da organização tendem a descrevê-la em termos semelhantes.” Do ponto de vista de Schein (1984, p.3, apud FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p.3, apud FLEURY; FISCHER, 1996, p.20)

Nesse processo, o grupo organizacional (pessoas que compõem a organização) busca alternativas para manter esse equilíbrio entre o interno e o externo por meio de tentativas e aprendizados proporcionados pelo ensaio e erro (heurístico), selecionando e conservando as formas de comportamento, valores e regras que contribuíram para o seu desenvolvimento, criando assim, os padrões culturais (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

À medida que esses padrões (valores e crenças) dos líderes e dos seus principais colaboradores passam a ser expressos em modos de sentir, pensar e agir, sinaliza o que é considerado correto e esperado na convivência das pessoas no cotidiano das organizações. Onde uma vez estabelecidos, são apresentados e transferidos às gerações futura de dirigentes e aos demais integrantes da comunicada organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Nesse contexto, a cultura organizacional seria uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, pois além de manter os seus membros unidos, influencia o que pensam sobre si mesmos e seu

trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). De acordo com Robbins (2009, p. 228):

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Primeiro, desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros. Terceiro, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer (ROBBINS, 2009, p.228).

Quando o indivíduo é inserido em uma organização, ele passa pelo processo de adaptação e alinhamento junto à cultura da mesma. Segundo Robbins (2009), o indivíduo vem com um conjunto de valores e expectativas internalizados (pré-chegada) e, na fase seguinte, confronta suas expectativas com a realidade da organização (estágio de encontro). Sendo, no último estágio, o momento em que membro percebe que necessita modificar o seu comportamento para se enquadrar na organização (metamorfose).

Esses são os primeiros passos do encontro entre o indivíduo e a empresa, onde as expectativas se unem ou se confrontam. Conforme Wood Júnior (2004), tanto frustrações como estímulos entram no processo de adaptação do indivíduo no ambiente organizacional, sendo um sistema bidirecional. Nisso, a organização amolda, em diversos níveis, o indivíduo às suas necessidades, sendo esse o processo de socialização. Para Fleury e Fischer (1996), o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. Por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização é que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Segundo WOOD JÚNIOR. (2004, p. 90):

As organizações, de há muito, são as principais responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais. As empresas são centrais, não só porque produzem bens e serviços, mas também porque produzem formas de comportamento e formas de raciocínio. (WOOD JÚNIOR. 2004, p.90).

Com isso, a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social, pois ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho, onde ela exerce quatro funções básicas: dá aos membros uma identidade organizacional; facilita o compromisso coletivo; promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Na construção dessa identidade social, as políticas de

recursos humanos exercem papel fundamental, não somente com capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, mas também com as políticas de remuneração e carreira (FLEURY; FISCHER, 1996).

Nesse caminho, conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), é possível avaliar a cultura organizacional sobre três camadas: a ordem: artefatos visíveis e audíveis; crenças e valores esposados; e pressuposições básicas, sendo elencados na Figura 01 abaixo:

Figura 01 – Níveis de análise da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 510).

No nível mais superficial e visível (artefatos) compreende o ambiente físico da organização, seu layout, padrões visíveis e audíveis de comportamento, no qual, podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais (ARAUJO, 2009). Segundo Schein (1984, apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014 p. 510), “deve-se tomar cuidado ao analisar esse nível devido à interpretação nessa instância pode ser enganosa, pois é fácil mostrar como um grupo edifica seu ambiente físico e os comportamentos que as pessoas têm.”

O segundo nível, crenças e valores esposados, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), “funcionam como justificativas para os comportamentos atuais ou manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas”. Segundo Araújo (2009, p.327), elas “exercem funções essenciais no quadro funcional da organização. Tal processo pode representar intenso mecanismo de motivação para as pessoas que se encontram inseridas naquela cultura”.

No último nível, os pressupostos básicos, são resultados de respostas aprendidas pelas pessoas, associados a comportamentos para solucionar

problemas, tornando-se resistentes a questionamentos. Nisso, são considerados como “verdade” inquestionável e natural da organização, constituindo-se na essência da cultura organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS; 2014). Trata-se do aspecto subjetivo da cultura, marcado pela informalidade, onde a base é a experiência do grupo. Compreender os pressupostos básicos é importante para os gestores, pois se conduzidas de maneira adequada, podem conduzir a bons resultados (ARAÚJO, 2009).

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), para compreender a cultura organizacional, exige a decodificação das razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos. Muitas vezes, não são questionados, tornando-se naturais. Esses pressupostos orientam os comportamentos individuais e coletivos, dando origem às estratégias, aos objetivos e às justificativas para as ações revestidas de racionalidade que são propostas, subjacentes no modo do grupo perceber, pensar e sentir.

Além disso, existem formas de investigar a cultura de uma organização, por meio dos elementos superficiais da cultura, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), são eles: cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem, apresentados no Quadro 01:

Quadro 01 - Elementos Superficiais da Cultura Organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideais específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais
Histórias	Relatos e eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 368).

Conforme Wagner III e Hollenbeck (2996), as cerimônias são eventos especiais nos quais reforçam os demais elementos superficiais da cultura organizacional, explicando e reforçando importantes normas e valores culturais. Na maioria das vezes, os ritos são incorporados nas cerimônias, consistindo em atividades destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.

Para tanto, existem tipos de ritos mais usuais nas empresas como: o rito de passagem, onde os novos membros são inseridos nos grupos de trabalho; os ritos de reforço, que enfatizam os limites do comportamento apropriado, mas de um modo positivo; os ritos de integração, onde os membros têm a oportunidade de compartilhar sentimentos comuns que os mantêm unidos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Segundo Fleury e Fischer (1996), os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis, sendo necessário, os gestores desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas, visando administrar a cultura organizacional.

Os rituais reforçam para os colaboradores quais os comportamentos e atitudes são valorizadas na organização. Conforme segundo Robbins (2009, p. 233), “constituem sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quem é indispensável ou não”.

As histórias, dentro do contexto organizacional, são relatos de eventos passados que servem como lembretes de valores culturais, fornecendo informações sobre eventos históricos no desenvolvimento de uma companhia que pode melhorar o entendimento que os funcionários têm do presente, legitimando as práticas vigentes da organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Nas organizações, os mitos seriam lendas transmitidas pelas pessoas, via conversas informais, sem nenhuma comprovação de veracidade. Mesmo assim, as pessoas tendem a acreditar nesses mitos e em alguns casos, a tomar atitudes em relação a eles (ARAÚJO, 2009). Com isso, estes são importantes para o controle dos indivíduos, pois auxiliam na construção simbólica, servindo como referência de comportamento.

Os heróis, de acordo com Godoy *et al.* (2008, p.28), “são aqueles que personificam os valores e condensam a força da organização” Os heróis representam os pilares da organização, de forma positiva, tanto para o ambiente

interno como para o externo. Conseqüentemente, eles não só preservam o ambiente organizacional como especial, mas também estabelecem padrões altos e proporcionadores de criar um ambiente mais motivador (ARAÚJO, 2009).

Os símbolos, conforme Wagner III e Hollenbeck (2006), são objetos, ações ou eventos em que recebem significados especiais pelos integrantes da cultura organizacional. Esses elementos representam uma associação consciente ou inconsciente com algum conceito mais amplo, em geral mais abstrato. Nesse sentido, não devem ser confundidos com logomarcas, bandeiras ou marcas comerciais. Os símbolos são necessários, pois transmitem mensagens emocionais, sem eles, normas e valores fundamentais da empresa não poderiam ser transmitidos.

Conforme Fleury e Fischer (1996), os símbolos constituem um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico. Sendo necessário conhecer os seus sistemas, sejam eles formais ou informais, pois o mapeamento possibilita o desvendar das relações entre os grupos, por isso, as organizações devem se atentar para os meios de comunicação interna, investigando a efetividade dos mesmos na transmissão de seus valores e conseqüentemente significados simbólicos.

No processo de modelagem de novos integrantes na cultura corporativa, segundo Wood Júnior (2004), a realidade organizacional é constituída a partir do momento em que o indivíduo entra em contato com a cultura organizacional e internaliza os símbolos e padrões existentes, se expressando no mundo social, reinterpretando e recriando estes símbolos de acordo com seus padrões culturais anteriores.

A linguagem representa outro meio de transmitir e compartilhar ideias e acordos culturais. Ela é uma forma de identificar os membros de uma cultura, pois quando o funcionário aprende essa linguagem, demonstra que a cultura foi aceita e que irá mantê-la e preservá-la (ROBBINS, 2009).

Os elementos superficiais da cultura podem ser compreendidos como o poder invisível da organização. Conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 510):

Esses fenômenos orientam e controlam a dinâmica, influenciando comportamentos, delimitam espaços, fortalecem estruturas; são, portanto, mecanismos de poder, ao mesmo tempo em que revelam características da cultura organizacional. Dessa forma, uma vez que esses fenômenos – ritos,

mitos e valores- são compreendidos como o poder invisível da organização e são elementos importantes da cultura organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 510).

Além disso, as culturas organizacionais são classificadas em fortes e fracas. Segundo Robbins (2009) na cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados. Quanto maiores à adesão a esses valores e o comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Em contrapartida, uma cultura fraca caracteriza-se por ambiguidades inconsistências e indefinições. Dessa forma, uma cultura forte consegue elevar o grau de comprometimento de seus integrantes gerando um alto controle comportamental.

Para Motta e Vasconcelos (2011), existe uma relação entre a cultura organizacional e poder, pois os grupos que detêm mais poderes definem os padrões oficiais que deverão ser seguidos pelos outros grupos, instituindo o controle social a fim de que esses padrões sejam efetivamente obedecidos, constituindo a cultura organizacional oficial. Na prática esses comportamentos podem não ser aceitos e os outros grupos podem tentar impor as suas definições de realidade e seus valores.

Outro aspecto da cultura organizacional são as subculturas. Elas ocorrem, geralmente, quando a organização, relativamente, é descentralizada e se desenvolvem em diferentes áreas ou departamentos. Os profissionais em suas categorias, por exemplo, possuem linguagens, valores e maneiras de ver o mundo de forma diferente. Logo, cada um deles detém uma identidade social (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Conforme Vasconcelos (1993, apud WOOD JÚNIOR, 2004) as organizações não são homogêneas, elas possuem subgrupos que interpretam a cultura de forma diversa, gerando assim, as subculturas. Estas, por sua vez, disseminam a realidade para o indivíduo em seu processo de socialização, pessoas da mesma classe social, por exemplo, compartilharão dos mesmos elementos culturais e uma visão de mundo similar. A organização, no que lhe concerne, costuma a reproduzir esta divisão social por classe.

Outra forma de compreender essa relação é por meio do entendimento da teoria do papel, nela os indivíduos que desempenham trabalhos similares, submetidos à mesma rotina, chefia e salários tendem a desenvolver padrões de comportamento, percepções e representação de realidade semelhante (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nesse processo, segundo Fleury e Fischer (1996), a

gestão de pessoas tem papel crucial na construção dessa identidade organizacional, sendo fundamental desvendar como os dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoas mediam a relação entre indivíduos e organização.

A cultura organizacional está ligada ao comportamento dos indivíduos, nisso, devem ser entendidas as razões pelas quais eles são motivados a realizar suas atividades, ou seja, compreender os processos motivacionais no contexto organizacional. Além disso, a liderança exerce influencia em seus liderados, onde esses passam pelo processo de modelagem de comportamento.

2.1 O papel da motivação dentro da cultura organizacional

Os estudos sobre a motivação dos empregados complementam o entendimento da cultura organizacional, pois a produtividade desses está relacionada com o ambiente de trabalho, bem como, na busca pela autorrealização ou apenas para “sobreviver” no sistema. Nisso, o indivíduo procura desenvolver o comportamento aceitável dentro daquela cultura organizacional. Com isso, é necessário entender as variáveis que envolvem a motivação e assim, permitir que a empresa possa elaborar estratégias que direcionem o comportamento de seus colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos. (2014, p. 174):

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 174).

De acordo com Robbins (2009), a motivação é descrita como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Essa necessidade (física ou psicológica) faz com que determinado resultado pareça atraente. De forma sucinta, conforme Oliveira (2006, p.148), “motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de determinada forma”.

Nas teorias da motivação as definições adotadas para explicar esse fenômeno elegem como objeto de estudo uma ou mais dessas quatro ênfases: Ativação, direção, intensidade e persistência da ação. De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a ativação é o estado inicial de estimulação em que se encontra o indivíduo, podendo ser extrínseca ou intrínseca. No caso, quando um funcionário faz horas extras para obter bônus na empresa indica que a ativação está extrínseca e na vontade de concluir a tarefa por não querer deixar trabalho para o dia seguinte ela é intrínseca.

Na segunda ênfase, diz respeito ao objeto ou ao alvo da ação, o que sucinta a indagação do nível de consciência da pessoa na escolha desse alvo, por exemplo, o funcionário ficar até tarde para conseguir uma promoção. O terceiro seria a intensidade que está atrelada à variabilidade da força da ação, ou seja, no caso anterior, o funcionário nunca ter sido promovido, pode contribuir para o aumento do interesse do mesmo em suprir essa carência. Por último, a persistência da ação, uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre a ativação, a direção e a intensidade da ação (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). O Quadro 02 mostra as principais teorias motivacionais e seus pressupostos básicos:

Quadro 02 – Principais Teorias Motivacionais

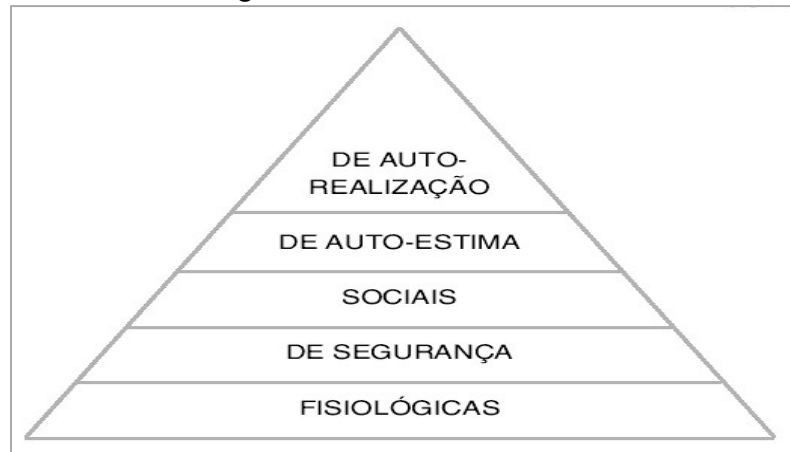
TEORIA	DESCRIÇÃO
Teoria das Necessidades de Maslow	Criada pelo Abraham Maslow, essa teoria divide as necessidades do indivíduo em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (de amor ou sociais, estima e de autorrealização).
Teoria ERC de Aldefer	As necessidades do indivíduo divididas em três aspectos: existência, relacionamento e crescimento (ERC).
Teoria de McClelland	Nessa teoria existem três tipos de necessidades- poder, afiliação e realização-, que se relacionam.
Teorias X e Y de Douglas McGregor	A definição do indivíduo com duas visões distintas: X e Y.
Teoria dos dois fatores de Herzberg.	A motivação está relacionada com fatores externos e internos ao indivíduo.
Teoria da Expectância – Vroom	As pessoas decidem sobre suas ações procurando maximizar seu prazer e minimizar seu desprazer e suas perdas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006); Robbins (2009).

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a teoria motivacional mais difundida nas organizações é a Teoria de Maslow, de autoria do psicólogo clínico Abraham Maslow, o qual foi pioneiro no desenvolvimento das teorias das necessidades. Na época havia poucos estudos nessa área e sua teoria foi baseada nos 25 anos de experiência no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica.

Com base nessa experiência, a teoria das necessidades de Maslow propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas e de segurança (básicas); sociais, de estima e autorrealização (secundárias), conforme Figura 02:

Figura 02 – Pirâmide de Maslow



Fonte: adaptado Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 93).

Essas necessidades deixam implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as partes inferiores (necessidades fisiológicas e de segurança) estejam satisfeitas e as superiores (necessidades de amor ou sociais, estima e de autorrealização) apresentem-se como motivadores da conduta do homem (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), ao contrário das necessidades de origem básicas e as de auto-estima que podem ser totalmente satisfeitas, as do último nível, autorrealização, jamais poderão ser totalmente satisfeitas. Consequentemente, a pirâmide de Maslow é um quadro de constante esforço e, ao mesmo tempo, de constante privação de um ou de outro tipo.

Os estudos que utilizam a Teoria de Maslow como referência indicam que trabalhadores dos níveis mais baixos tendem a preocupar-se mais com as necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança), enquanto gerentes e trabalhadores de nível mais alto voltam-se mais para o atendimento das necessidades de alta ordem (autoestima e autorrealização) (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

A importância dos estudos da Teoria das necessidades na atualidade, não se limita a entender qual é a necessidade, mas de explicar a sua escolha, onde a identidade pessoal e social influencia na hierarquia das necessidades. Nisso, conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), quando a identidade pessoal é ativada, a orientação das necessidades está na pessoa. Quando a identidade social é ativada, as necessidades se deslocam para a conformidade com o grupo, o que pode funcionar como instrumento de gestão, pois há identidade entre o gestor e os membros de sua equipe, abrindo espaço para a internalização e adesão às metas do grupo.

Em contrapartida, segundo Oliveira (2006), a Teoria das necessidades é questionada por alguns estudiosos, pois ela simplifica as necessidades do homem, não levando em consideração outros fatores que podem ser motivadores da ação humana. Outro aspecto a ser considerado são os valores culturais das nações que se diferenciam e influenciam de formas diferentes o comportamento do indivíduo.

Outra teoria que segue a mesma linha de raciocínio de Maslow, a Teoria de ERC, criada por Alderfer, redefiniu as cinco necessidades em três: existência, relacionamento e crescimento (ERC). Conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), Alderfer afirma que, ao contrário da Teoria de Maslow, a motivação da conduta humana não segue apenas o sentido progressivo, mas também regressivo. A frustração encontrada na satisfação das necessidades mais elevadas ou abstratas poderia fazer a pessoa regredir ao nível anterior. Alderfer também chamou atenção de que duas necessidades podem, conjuntamente, influenciar a orientação da pessoa.

McClelland propõe outra teoria que está intimamente ligada com os conceitos de aprendizagem. De acordo com Oliveira (2006), as necessidades são divididas entre: necessidade de realização (R), necessidade de afiliação (A) e necessidade de poder (P). Esse autor desenvolveu um conjunto descritivo de fatores sendo eles: a pessoa gosta de ter responsabilidade, a pessoa tende a traçar metas

moderadas e a pessoa deseja feedback sobre o seu desempenho. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p.178), “Um dos méritos da Teoria de McClelland foi destacar a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho”.

As teorias X e Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor, propondo duas visões distintas do ser humano: a visão da administração científica no conceito de *homo economicus* e a segunda sobre o homem social. A motivação do homem na Teoria X era, exclusivamente, pelas necessidades fundamentais descritas por Maslow, assim, na gerência de pessoal ignoravam questões mais complexas do ser humano. No entanto, na Teoria Y indica que há motivação do indivíduo para o cumprimento dos objetivos organizacionais, com isso, os funcionários podem ser responsáveis pelo seu trabalho, ou seja, descentralização de poder na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Na Teoria X, as premissas eram que os indivíduos, por natureza, evitam o trabalho, em consequência disso, os gestores precisam controlar e coagi-los com punições para que atinjam as metas. Além disso, os colaboradores evitam as responsabilidades e colocam a segurança acima dos fatores relacionados com a autorrealização. Na Teoria Y, ocorre o inverso: os indivíduos demonstram autocontrole e auto-orientação acerca dos objetivos e metas, as pessoas também buscarão a responsabilidade, além de ter capacidade de tomar decisões inovadoras tanto quanto a alta cúpula da empresa (ROBBINS, 2009).

Os estudos no campo da motivação levaram à constatação da relação entre as teorias da motivação com a criatividade, grupos e cultura. Nisso, os estudos sobre intercultura têm ressaltado a necessidade de se adotarem práticas de gestão distintas, levando em consideração os diversos contextos culturais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foram chamadas de motivadores higiênicos, ou fatores extrínsecos-intrínsecos, em que sem a satisfação mínima das necessidades básicas, gera insatisfação (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). De acordo com Oliveira (2006), a primeira, fator externo, está relacionada com as condições do ambiente de trabalho – salários, segurança no trabalho, condições, status, métodos empresariais, qualidade das relações interpessoais –, em que não sendo atendidas, geram insatisfações entre os empregados. O segundo, interno, está vinculado com as condições intrínsecas ao trabalho, onde cooperam no sentido

de auxiliar o empregado a ter bom desempenho como a realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso.

Em relação aos fatores intrínsecos da Teoria de Herzberg, para Motta e Vasconcelos (2011), eles são capazes de gerar maior envolvimento e dedicação dos colaboradores com a organização, principalmente, no que tange da necessidade de autorrealização que está atrelada com a identidade do indivíduo. As políticas organizacionais que permitem a progressão de carreira, treinamento e aprendizado são práticas que levam em consideração esses fatores.

A Teoria da Expectância de Vroom é a mais abrangente sobre motivação. Essa teoria afirma que a intensidade da tendência para agir uma determinada maneira, depende da intensidade da expectativa de que essa ação trata um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo, ou seja, enfatiza os resultados e as recompensas, onde estas devem estar alinhadas com o que os colaboradores almejam (ROBBINS, 2009).

Outra teoria da motivação, derivada da Teoria da Expectativa, é a Teoria do Estabelecimento de Metas, de onde as metas variam em conteúdo e intensidade. As metas dirigem a atenção, mobiliza o esforço para a ação, encorajaram a persistência da ação e facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

De acordo Wagner III e Hollenbeck (2006), quando as convicções das pessoas acerca da realização de seu trabalho, quando elas enfrentam uma tarefa sabem o que precisa ser feito, quando e quem terá a responsabilidade de fazê-lo. Nisso, as metas não devem ser fáceis, pois gera a desmotivação, contudo, também não pode ser inalcançável, gerando o mesmo problema. Nisso, deve haver o equilíbrio entre os dois, levando em consideração as habilidades de cada indivíduo em cumpri-las.

Com isso, a motivação deve ser considerada nos estudos sobre a cultura organizacional, pois os fatores motivacionais influenciam no comportamento do indivíduo dentro do processo de socialização e identidade social. Nisso, o gestor de pessoas deve alinhar as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização.

2.2 Lideranças e o contexto da cultura organizacional

Com as teorias da motivação, nota-se a importância do gerenciamento da liderança para que os colaboradores se tornem produtivos em suas atividades, pois no processo de socialização os líderes direcionam os valores e comportamentos a serem seguidos. Conforme aponta Zanelli, Borges-Andrade e Bastos. (2014, p.188):

O estilo gerencial sinaliza a importância dos valores culturais na análise da motivação. Enquanto as necessidades sugerem estar fortemente embasadas em aspectos biológicos, os valores são adquiridos no processo de socialização e orientam fortemente o comportamento (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 188).

A liderança exerce papel fundamental dentro da cultura organizacional, pois busca direcionar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e nisso, estabelece regras e formas de controlar seus comportamentos. Conseqüentemente, aliam os valores e pressupostos básicos traçados pela organização nessas ações. Segundo Robbins (2002, p.304), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. De acordo com Aguiar (2005, p.95), “a liderança seria a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais de planejar, de organizar a ação e de suscitar colaboração, sendo necessária sua aceitação voluntária e com isso, ajuda o grupo a caminhar em direção a seus objetivos”.

A liderança é um processo de influenciar outras pessoas, ocorre em grupos, envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais, estabelecimento e a realização de objetivos comuns (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Para Araújo (2009), liderar uma organização não mais deve ser confundido com ordenar, controlar e punir, pelo contrário, o líder atual deve disseminar a cultura organizacional fazendo a ponte entre diversos níveis da organização.

No contexto da cultura organizacional, o líder exerce o papel fundamental na orientação do comportamento dos liderados. Nesse caso, ele se utiliza de métodos de modelagem de comportamento para alinhar as atitudes do funcionário com os objetivos da organização. Nesse processo são utilizados de quatro formas: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção. Segundo Aguiar (2005), as três primeiras formas de modelagem aumentam a probabilidade de ocorrência dos

comportamentos esperados pelos líderes. O último, a extinção do comportamento não desejado leva a um gradual enfraquecimento e mesmo a eliminação dela se não estiver de acordo com os objetivos organizacionais.

Além disso, as atitudes dos líderes norteiam a cultura que será absorvida pelos liderados, pois pela maneira de se comportar, os altos executivos estabelecem normas que se espalham pela organização, sobre aspectos como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser cedida aos colaboradores, qual a forma correta de se vestir, quais ações podem ser revertidas em recompensas, e dentre outros (ROBBINS, 2002).

Ao longo do tempo, o papel da liderança se modificou de acordo com as necessidades de cada época. Nisso, as organizações precisam mudar sua cultura para estar alinhada com o mercado. Nesse processo o líder exerce papel fundamental. De acordo com Schein (1985, apud MOTTA; VASCONCELOS, 2011), os líderes desempenham um papel fundamental durante os momentos em que o grupo se defronta com novos problemas, devendo desenvolver novas estratégias e soluções para as situações. Assim, uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes quando o modo habitual de se fazer as coisas não funciona mais ou quando há mudanças drásticas no ambiente externo, dando suporte para o grupo nessa mudança organizacional.

A liderança é o ponto de referência de um grupo quanto a comportamento e atitudes, influenciando os seus liderados. Por meio de estudos dos behavioristas, o comportamento do colaborador pode ser modelado, nesse sentido, a liderança também é uma das vertentes a serem consideradas no acompanhamento da cultura organizacional.

3 GESTÃO PÚBLICA

Historicamente, a Administração Pública brasileira sofreu transformações no formato de sua gestão, partindo do patrimonialismo até ao atual modelo gerencialista. Nisso, deve-se entender qual o papel do Estado na sociedade e como ele deve desempenhar suas funções, de modo que possa atender as demandas de seus cidadãos. Além disso, a gestão pública sofre desafios na implantação do modelo contemporâneo de inovação e empreendedorismo, pois enfrenta resistência da cultura de uma Administração Pública ainda ligada a costumes do período monárquico.

A Administração Pública, conforme Bobbio (1998, p.10, apud MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 63), “designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”. De, de acordo com Paludo (2012), de modo amplo, compreende o governo, a estrutura administrativa, e a administração (executa as decisões), no sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo e demais atividades.

Nesse processo, de modo sistêmico, pode-se visualizar o Estado, a sociedade e no meio desses, a Administração Pública. Segundo Matias-Pereira (2010), o Estado por meio da administração pública, tem o dever de atender às demandas dos cidadãos, com serviços públicos de qualidade e transparência. Isso implica em dizer que o papel da Administração Pública é de atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade. Para Junquillo (2010, p.27) “de modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo”.

A administração pública, de acordo com o art. 37, da Constituição Federal de 1988, compreende a Administração Direta – composta por órgãos integrantes dos três poderes – e a Administração Indireta – composta com entidades que possuem personalidade jurídica própria – (PALUDO, 2012). O Estado, segundo Junquillo (2010, p.30) “é organizado em Administração Centralizada (estatais) e Indireta (pessoas jurídicas de direito privado, mas que atuam em cooperação com o Estado

para a realização de interesses estatais)”. O Quadro 03 mostra a divisão da Administração Pública:

Quadro 03 – Divisão da Administração Pública

Administração Direta	Órgãos	Da Presidência da República
		Dos Ministérios
		Dos poderes legislativos, Judiciário e do MPU
		Conselhos Diversos
Administração Indireta	Entidades	Autarquias
		Fundações
		Empresas Públicas
		Sociedades de Economia Mista
		Consórcios constituídos como Associação Pública

Fonte: Paleta (2012, p. 30).

Segundo Paleta (2012), a Administração Pública possui como principais características:

- a) **É executora** – a Administração Pública, seja direta ou indireta, executa as atividades desejadas pelo Estado, tendo como objetividade o bem-estar da coletividade;
- b) **É instrumental** – a Administração Pública não é fim em si mesma, mas um instrumento do Estado para a promoção do desenvolvimento do país e do bem comum da sociedade;
- c) **É hierarquizada** – obedece a uma hierarquia, em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores;
- d) **Possui competência limitada** – a Administração Pública só possui poder para decidir e comandar a área de sua competência;
- e) **Tem responsabilidade técnica** – ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece à normas jurídicas e técnicas;
- f) **Tem apenas poder administrativo** – a Administração não tem poder político, apenas administrativo;
- g) **É dependente** – a função administrativa consiste em implementar as tomadas de decisões do governo, dos poderes e dos demais órgãos que possuem competência legal;
- h) **É neutra** – a Administração pública deve tratar todos igualmente, respeitando um dos princípios básicos do Estado.

A definição de serviço público, segundo Matias-Pereira (2009, p.63), “atividade material atribuída por lei ao Estado, que a exerce diretamente ou a delega a outrem, com o objetivo de satisfazer necessidades coletivas, regidas total ou parcialmente pelo regime do Direito Público”. Para Meireles (2004, p.798, apud JUNQUILHO, 2010, p.30), “serviço público é todo o serviço prestado pela Administração Pública ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

Dentro da perceptiva histórica, a Administração Pública seguiu três modelos diferentes: administração patrimonialista, administração burocrática e administração gerencial. A implantação do modelo atual tem sido dificultada devido à cultura do setor público que ainda adota práticas dos dois modelos anteriores.

Sobre isso, Torres (2004, apud PALUDO, 2012) comenta que nem mesmo o modelo burocrático foi plenamente implantando no Estado brasileiro, onde ainda permanece sendo administrado através de práticas que desconhecem ou ignoram os princípios da impessoalidade, publicidade, especialidade e profissionalismo.

3.1 Modelo Patrimonialista

O primeiro modelo de administração pública adotado foi o patrimonialismo, onde os bens dos governantes não se diferenciavam dos bens públicos. Para Bresser-Pereira e SPINK (2006, p.26), o patrimonialismo era “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Segundo Matias-Pereira (2009) o aparelho do Estado atuava como uma extensão do poder do monarca, onde os servidores públicos tinham status de nobreza, com isso, os cargos também funcionavam como forma de recompensas, gerando, conseqüentemente, o nepotismo, contribuindo para a prática de corrupção e controle do órgão público por parte dos soberanos.

A Administração Pública patrimonialista era caracterizada por: todos os cargos do governo serem constituídos em estruturas administrativas sob o domínio pessoal de um soberano; os funcionários podiam ascender a um cargo mediante concessão; o exercício de um governante era extremamente centralizado, a apropriação de parte das atividades comerciais era realizada por terceiros, via

imposição de tributos criados pelo soberano; e as forças militares eram fieis ao soberano e a vontade do soberano era inquestionável, baseada na tradição ancestral (JUNQUILHO, 2010). Conforme Campante (2003, p.153, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p.18) comenta:

O patrimonialismo caracterizava-se pelo caráter personalista do poder, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo. Em sua formação mais descentralizada – a organização feudal –, a dominação patrimonial deu vida a uma estrutura social antagônica ao poder absoluto do soberano (CAMPANTE, 2003, p.153, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p.18).

De acordo com Sanabio, Santos e David (2013), nesse modelo, a conexão dessa prática e com a gestão pública devem-se ao fato de que o controle patrimonial garantia ao soberano a autoridade sobre vastos complexos políticos, domésticos e não-domésticos. Esse tipo de modelo perdurou até a segunda metade do século XIX, onde o processo de industrialização estava mais forte, o surgimento de grandes organizações e onde a sociedade começava a exigir transparência dos soberanos acerca das atividades do Estado. Esses fatores forçaram a Administração Pública adotar um modelo de administração capaz de responder tanto os anseios dos comerciantes como da sociedade em geral.

No Brasil, o modelo patrimonialista surgiu na época em que a monarquia portuguesa veio para o país culminando no reinado de Dom Pedro I. Para Bresser-Pereira e Spink (2006) o Brasil era um Estado oligárquico dominado pela elite burguesa rural e dos políticos patrimonialistas, onde sua função era garantir empregos para a classe média pobre ligada aos proprietários rurais. Com isso, não havia democracia e as eleições eram marcadas pelo coronelismo e a ocupação dos cargos públicos era pessoal e a preocupação com a eficiência da máquina pública estatal era nula.

Por causa dessas disfunções do modelo patrimonialista e devido às novas tendências da sociedade, exigia-se mais transparência das atividades do Estado. Para isso, surge o modelo burocrático, visando separar as finanças particulares das públicas e atender as demandas dos cidadãos, que almeja maior eficiência do papel do Estado.

3.2 Modelo Burocrático

O modelo burocrático surgiu em meio à necessidade de se separar o que era público do privado, atendendo a exigência da dominação baseada na crença da legalidade, onde as normas específicas regulamentam e legitimam o exercício do governante. De acordo com Junquillo (2010), essas são características que começaram a ocorrer com as Revoluções Francesa e Industrial, somadas com a transação da sociedade para o capitalismo. O modelo anterior era resistente às inovações sociais daquela época, onde um senhor com autoridade tradicional tendia a dificultar as mudanças necessárias para o desenvolvimento da sociedade industrial. Não caberia, nesse processo, a convivência com incertezas advindas do livre arbítrio deste senhor.

Nesse momento de transformação no modelo de sociedade para Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 241):

É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surgiu então a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 241).

Para Weber (1999 apud MATIAS-PEREIRA, 2009) a burocracia se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter de dominação racional (legal), a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Seguindo essa linha de pensamento, pressupõe certa racionalidade impessoal que guiada pelas normas formais, padronizam e conferem a igualdade de tratamento, define as relações de mando e subordinação, pautada na distribuição das atividades de acordo com os fins a que se visa.

Na administração burocrática, segundo Paletto (2012), a instituição é pautada nos pilares das normas e procedimentos, a racionalidade e a formalidade, onde é caracterizada como uma forma superior de organização capaz de realizar, de modo eficiente e em grande escala, as atividades administrativas, por meio do trabalho organizado de maneira racional. É um tipo de organização que proporciona a profissionalização de seus funcionários, visto que é orientado pelos princípios da

competência e da meritocracia, fugindo daquilo que era típico no modelo patrimonialista, onde os indivíduos eram indicados por meio de favores pessoais.

Segundo Motta (2000, apud JUNQUILHO, 2010), as estruturas burocráticas seguem os princípios da definição de regras e estatutos formais que detalham funções e competências; configuração de uma estrutura hierárquica de mando e obediência; o recrutamento de pessoal estabelecido por regras claras, baseadas no conhecimento técnico; o padrão de remuneração definido de acordo com a função; os sistemas de promoção de carreira com critérios definidos por objetivos e a distinção entre funções de uma tarefa e as características pessoais do indivíduo. Segundo Matias-Pereira (2009, p. 56):

Nessas condições, o trabalho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. A equidade das normas burocráticas, quase sempre baseadas em padrões universais de justiça e de tratamento igualitário, tem a virtude de assegurar cooperação entre grande número de pessoas sem que estas se sintam necessariamente cooperadoras. As pessoas cumprem as regras organizacionais principalmente porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja atingido (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.56).

No entanto, existem disfunções nesse modelo como a supervalorização de regulamentos, a despersonalização das relações humanas, os exageros de autoridade, a resistência à mudança, a limitação das interações organização-beneficiário, a formalidade excessiva, a hierarquização das decisões e outras que prejudicam a efetividade nas atividades organizacionais (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Esse modelo foi adotado visando ser uma alternativa superior à administração patrimonialista, contudo, conforme Bresser-Pereira e Spink (2006), o pressuposto da eficiência em que se baseava não se mostrou real. Nessa troca de modelo, verificou-se que ela não garantia em rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, ou seja, administração burocrática era lenta, cara, auto-referida e nada orientada para atender as demandas dos cidadãos.

No Brasil, o modelo burocrático surgiu em meados dos anos de 1930, num quadro de aceleração da industrialização brasileira, pois o país precisava romper com as amarras da economia agrária-exportadora baseada na exportação do café por causa do enfraquecimento de uma forte crise mundial. De acordo com

Paletto (2012), uma das marcas do modelo burocrático brasileiro seria a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, sendo este órgão responsável por centralizar e reorganizar a Administração Pública; definir políticas para a gestão de pessoal; e racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral.

No entanto, a reformulação da Administração Pública brasileira não impediu a continuação de velhas práticas adotadas no modelo anterior, o patrimonialismo. De acordo com os estudos de Nunes (1997, apud JUNQUILHO, 2010), esse processo vai de 1930 a 1960. Neles o autor afirma que foram estabelecidos padrões institucionais que disciplinaram essa relação, sendo elas: o clientelismo – este está vinculado à origem do patrimonialismo no país, referindo-se a mecanismos de controle de certos recursos materiais e de mediação de interesses por meio de relações pessoais, não obedecendo a qualquer critério formal ou jurídico; o corporativismo; insulamento burocrático – utilização de instrumentos que promovam o distanciamento do técnico em relação à política, visando evitar a interferência da sociedade nas ações estatais; e universalismo de procedimentos.

O modelo burocrático não conseguiu atender o seu objetivo, principalmente devido aos costumes da gestão pública que persistiram desde o modelo patrimonialista (coronelismo, paternalismos e outros), dificultando as mudanças necessárias. Além disso, o modelo burocrático não teve tempo de se consolidar na administração pública brasileira, pois veio de forma tardia, enquanto no exterior já estava sendo aplicado o modelo gerencial.

3.3 Administração Pública Moderna

Tendo em vista as grandes transformações no final do século XX, como a facilidade de acesso a informação pelos cidadãos e também pelas diversas crises econômicas que foram ocorrendo historicamente, o Estado foi pressionado a modificar a sua forma de gestão. Para reduzir gastos, melhorar a qualidade de seus serviços e a exigência de transparência de suas atividades pela sociedade, o Estado buscou ferramentas de empresas privadas para melhorar o desempenho de suas tarefas.

O modelo gerencial ou nova Administração Pública teve início na Europa, devido à crise econômica mundial que pôs fim a “era da prosperidade” dos países

capitalistas, resultando numa crise fiscal dos Estados, da necessidade de um novo direcionamento para atuação dos mesmos que nesse momento deveriam concentrar-se nas questões estratégicas para o bem comum e deixar as demais ações por conta da iniciativa privada; e também da necessidade de um novo modelo que atenda as demandas da sociedade (PALETO, 2012). De acordo com Matias-Pereira (2012), a administração pública gerencial, conhecida como NPM – New Public Management - (Nova Gestão Pública), nasceu como estratégia da visão neoliberal para reduzir os custos e tornar a Administração Pública mais eficiente, eficaz e efetiva.

Com isso, pode-se considerar que no primeiro momento, as ideias neoliberais ganham força e o Estado é acusado de ser o causador da crise, sendo reduzido drasticamente, adotando medidas neoliberais, ou seja, Estado mínimo. Com isso, os países que estavam altamente endividados se dedicaram a promover o ajuste fiscal, a liberalizar o comércio e a privatizar, obtendo resultados positivos, na medida em que superaram os aspectos agudos da crise, no entanto, não se retornou o crescimento (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Com isso, baseado em Bresser-Pereira e Spink, provou-se que a premissa neoliberal por trás das reformas era irrealista, pois não há Estado mínimo que tenha legitimidade política e nem ao menos que se acrescentem as suas funções a de prover garantias básicas dos cidadãos como educação, saúde e políticas compensatórias. No segundo momento, de acordo com Paleto (2012), afirma-se que o Estado deve ser regulador e controlador, sem esquecer que suas ações devem atender a satisfação dos cidadãos, como a democracia, liberdade política, da justiça social e desenvolvimento econômico, ou seja, são objetivos que não se enquadram dentro de um estado mínimo.

De acordo com as pesquisas do sociólogo Anthony Giddens (1999, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013) indicaram um balanceamento entre a social-democracia do passado (defensora do Welfare State) e o neoliberalismo (adepto do Estado mínimo), posicionando-se a “Terceira Via”. De forma sucinta, de acordo com o mesmo autor (GIDDENS, 1999, p. 74, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p 23): “sua ação política visa ajudar os cidadãos a abrirem seu caminho através das mais importantes revoluções de nosso tempo: globalização, transformações na vida pessoal e nosso relacionamento com a natureza”.

Nesse novo cenário, de acordo com Matias-Pereira (2009, p. 4), “a capacidade administrativa no mundo foi orientada para criar instrumentos que visam à elevação do desempenho dos organismos públicos, para permitir a obtenção de resultados e a satisfação do cidadão, que passa a ser denominado cliente”. De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 23):

A reforma provavelmente significará reduzir o Estado, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará também ampliar suas funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade internacional das indústrias locais (BRESSER-PEREIRA; Spink, 2006, p.23).

A nova reforma da gestão pública, segundo Junquillo (2010), traz como ideário geral: a noção do gasto público como custo improdutivo; a identificação dos servidores públicos como hostis à sociedade; crítica a interferência negativa do Estado nos mercados; a definição do Estado com o papel principal de promover/empreender; a importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado; a ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes, onde o perfil desses profissionais seja voltado para orientação/ integração e empreendedor e a privatização de setores econômicos produtivos estatais.

A reforma gerencial começou no Brasil, como aponta Bresser-Pereira e Spink (2006), com o governo Collor, porém as reformas adotadas por ele foram desastrosas e equivocadas, pela desorganização imposta às estruturas do Governo Federal, abrindo caminho para a corrupção de alto nível, desmoralizando a administração pública com demissões arbitrárias dos servidores e paralização dos programas sociais.

Em seguida, de acordo com Junquillo (2010), em 1995 começa o governo de Fernando Henrique Cardoso, onde teve como propósito iniciar a transformação da administração do Estado para o modelo moderno, uma de suas principais medidas foi à criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE que desenvolveu ações inerentes ao que foi denominado de processo de “reconstrução” do Estado.

Para que a reforma gerencial, segundo Bresser-Pereira e Spink (2006), possa ser implantada deve ser executada mudanças em três dimensões:

institucional-legal; por meio da qual se modificam as leis ou instituições; a cultura, baseada na mudança de valores burocráticos para os gerenciais e da gestão.

Em instituição-legal está relacionado com a viabilização das transformações fundamentais pretendidas no aparelho do Estado em três direções: primeiro, focalizando o Estado no atendimento das demandas sociais básicas; segundo, facilitando o redirecionamento da maneira como o Estado atua, evoluindo do papel de executor para o papel de promotor do desenvolvimento social e econômico; e terceiro, criando condições para a implementação do modelo de administração gerencial no setor de serviços do Estado (PALETO, 2012).

Na dimensão cultural significa mudar a cultura administrativa do país, ainda marcada pelo patrimonialismo recente e com forte caráter burocrático. A mudança para a cultura gerencial era uma mudança de qualidade, pois esse tipo de cultura permitiria viabilizar formas de parcerias com a sociedade e a cooperação no nível vertical entre administradores e funcionários públicos (PALETO, 2012).

Em relação à dimensão gestão, trata-se de pôr em prática as novas ideias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público efetivamente com mais qualidade e menor custo. Para isso, a criação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas e das organizações sociais, no setor público não-estatal, realizando tarefas estratégicas. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Com isso, para que haja mudança no modelo de gestão pública, é necessário observar as práticas do setor no país que ainda persistem em costumes do período patrimonialista, sendo nocivos para a administração pública como o clientelismo e fisiologismo, devendo-se atentar para a dimensão cultural, pois sem a motivação dos funcionários públicos aliado com o direcionamento dos dirigentes a implantação da gestão pública moderna enfrentará os mesmos dilemas dos modelos anteriores.

3.4 Cultura e comportamento organizacional no setor público

No processo de mudança do modelo burocrático para o novo modo gerencial, deve ser considerada a questão cultural da Administração Pública. Guimarães (2000, p.127, apud MATIAS-PEREIRA, 2009, p.79) sustenta que “essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos

tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão”. Para Sanabio, Santos e David (p.77, 2013):

A reputação de qualquer organização pública depende dos padrões de comportamento de todos os membros do grupo governante, empregados ou agentes contratados. Portanto, todo esforço deve ser feito para que os funcionários sejam comprometidos com alto padrão de comportamento pessoal e mantenham um relacionamento aberto e honesto com o público, com as pessoas de outras organizações e com outros empregados e membros do grupo governante (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p.77, 2013).

Enfatiza-se, nesse processo, o papel do funcionário público que precisa adotar um comportamento empreendedor, voltado para as práticas inovadoras. De acordo com Junquilha (2010, p.72):

Em relação aos servidores públicos, é a transformação dos chamados servidores públicos burocratas, típicos da administração pública burocrática, em gerentes ou empreendedores públicos [...] atuando em organizações que deveriam estar inseridas em um tipo ideal “orgânico”, ou seja, como aquelas públicas ou privadas, direcionadas para a flexibilidade, a agilidade, a criatividade e a capacidade de inovação (JUNQUILHO, 2010, p.72).

De acordo Matias-Pereira (2009) as características existentes na cultura de organizações públicas, geralmente burocrática e centralizada, influenciam na forma de atuação dos servidores, destacando-se entre essas características o apego às regras, as rotinas e ao poder, paternalismo e outros aspectos que prejudicam o processo de mudança e inovação, nas políticas dos recursos humanos e em particular na formação dos valores e crenças da organização. Esse quadro torna-se preocupante, à medida que a cultura tende a se perpetuar, refletindo assim, nos resultados das organizações públicas no Brasil que ficam em grande parte abaixo das expectativas dos cidadãos.

Nesse processo, é necessária a presença da liderança na organização pública, devendo ter padrão de comportamento elevado para servir como modelo para os demais membros da entidade. Tornando assim, os líderes responsáveis por determinar os valores e padrões, que servirão para definir a cultura da entidade e dirigir o comportamento de seus integrantes (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Com isso, para que a mudança seja efetiva dentro da gestão pública, os objetivos da instituição devem contundentes, tendo a abordagem da liderança e da política de recursos humanos. No primeiro, treinamento e acompanhando o desenvolvimento e no segundo, validando sistemas de recompensa. Com essas medidas, a Administração Pública poderá implementar a cultura empreendedora.

4 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos traçados para este trabalho, ele se comporta como uma pesquisa descritiva, pois busca investigar detalhadamente o objeto de estudo, nisso, Gil (2010, p.28) afirma que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Além disso, quanto aos meios de investigação, este trabalho se classifica como estudo de caso. Conforme Vergara (2011, p.44) o estudo de caso é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público [...]. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. De acordo com Yin (2005, p.32 apud GIL, 2010, p.58) “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Quanto ao tipo de abordagem se comporta como: quantitativo, na aplicação do questionário aos servidores e nas dessas análises das coletas; e qualitativo, com a entrevista direcionada com a supervisora de gestão de pessoas da instituição e sua relação com os dados do questionário. De acordo com Vieira e Zouain (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumento estatístico na análise dos dados”

A pesquisa foi aplicada na Justiça Federal do Maranhão – TRF1, especificamente, na unidade da Areinha, onde possui 306 servidores, conforme informação da Seção de Pagamento de Pessoal da instituição. Com isso, buscou-se aplicar o questionário com todos os servidores, no entanto, não foi possível ser aplicado com a população toda, devido aos horários diferentes de trabalho, além de alguns servidores estarem de férias.

Outra dificuldade encontrada foi a indisponibilidade de alguns setores em responder ao questionário. Como resultado, teve a adesão de 81 servidores, representando então 26,47% da amostra em relação à população total. Para Vergara (2011), trata-se de uma amostra não probabilística por acessibilidade, selecionando assim, elementos pela facilidade de acesso a eles.

O questionário aplicado se divide em duas partes: a primeira possui 29 questões que foram adaptadas do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, o original possui 30 questões, onde foram analisadas as perguntas e o mesmo sofreu alterações, pois a pesquisa foi voltada para o setor público.

Com isso uma questão relacionada com o profissionalismo competitivo foi descartada, sendo: “o crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa”, e outra pergunta, no mesmo quesito, foi adaptada para a realidade da instituição, no caso: “A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro”, retirando-se o termo “lucro”, pois na administração pública se difere da administração privada nesse sentido, onde o seu principal objetivo é atender ao cidadão. Na segunda parte, está relacionado com a descrição sócio demográfica dos servidores quanto ao gênero, idade, escolaridade e tempo de serviço na instituição.

Para a tabulação dos dados, foi utilizado um formulário no Google Drive e todas as respostas dos questionários foram transferidas para essa plataforma e nisso, foram analisados os resultados de cada questão.

Além disso, foi realizada uma entrevista com a supervisora da Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos da Justiça Federal (SEDER), pois o setor era responsável pela gestão do desenvolvimento e avaliação do desempenho dos servidores. Para o roteiro da entrevista, foi levado em consideração os referenciais teóricos e os objetivos deste trabalho. A razão para isso foi de entender os processos de gerenciamento dos recursos humanos e averiguar se o departamento de recursos humanos busca conduzir os servidores para o modelo atual de Administração Pública – gerencialismo

Em seguida, houve a complementação do diagnóstico da cultura organizacional com os dados do questionário da IBACO com a entrevista na SEDER averiguando ao alinhamento da Justiça Federal com a nova gestão pública com as duas percepções: a dos servidores e do setor de gestão de pessoas.

4.1 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO foi desenvolvido para avaliar as práticas da cultura organizacional, pois a cultura se manifesta por meio delas, nas quais englobam os rituais, heróis, símbolos e valores. Com base nisso, foi desenvolvido um questionário com a finalidade de identificar os valores e as práticas que caracterizam a cultura organizacional de acordo com a percepção de seus membros.

Segundo Ferreira e Assmar (2008 apud NEGREIROS) a construção do IBACO deu-se em duas etapas: no primeiro foram realizadas 17 entrevistas com diretores e/ou gerentes de empresas públicas e privadas. Com essas análises propiciou a construção de um instrumento com 126 itens em uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas. Com os dados dessa pesquisa foram observados itens que indicaram os fatores com maiores cargas, ficando então 94 afirmativas.

No entanto, para um diagnóstico mais compacto, foi apresentada uma versão reduzida do IBACO com 30 itens. Nisso, foram escolhidas aquelas questões com maiores cargas fatoriais da versão original, mas mantendo as qualidades psicométricas (FERREIRA; ASSMAR, 2008, apud NEGREIROS). O questionário reduzido aborda 6 aspectos da cultura organizacional conforme o Quadro 04 abaixo:

Quadro 04 – Aspectos da IBACO

ITEM	DESCRIÇÃO
Profissionalismo cooperativo	Item relacionado à valorização dos colaboradores que executam suas tarefas com eficácia e competência.
Profissionalismo competitivo	Valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
Satisfação e bem-estar dos empregados	Concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.
Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo.
Recompensa e treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela organização.
Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

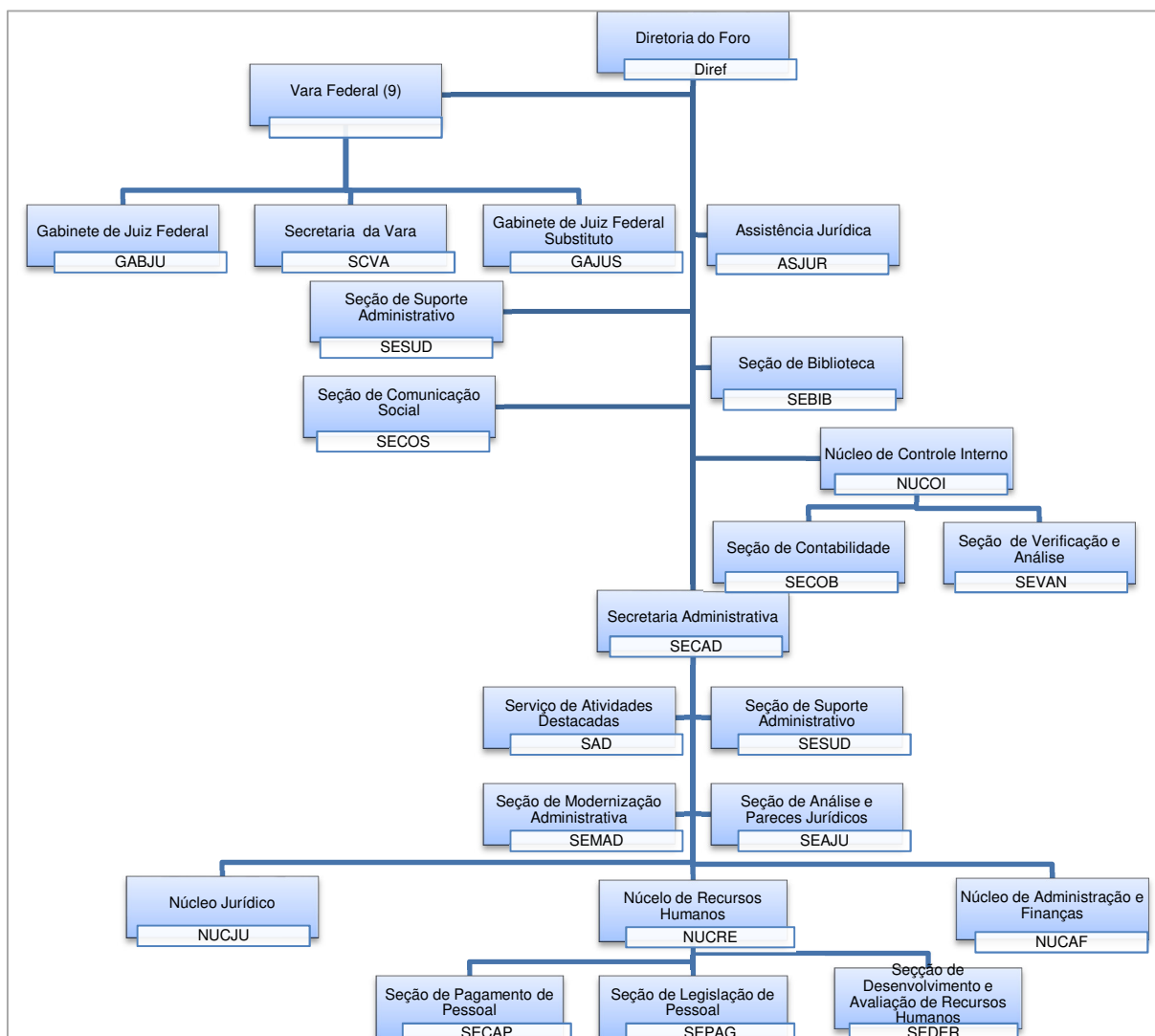
Fonte: adaptado de Ferreira; Assmar (2008, apud SANT'ANNA *et al.*).

No questionário as afirmações devem ser respondidas em escalas variando de: 1 (“não se aplica”), 2 (“pouco se aplica”), 3 (“aplica-se razoavelmente”), 4 (“muito se aplica”) e 5 (“se aplica totalmente”). A escolha da escala de cada afirmação está relacionada com a organização em que o indivíduo trabalha. Para a apuração dos resultados, foram tiradas as médias das pontuações atribuídas pelos participantes em cada afirmação do questionário.

5 ESTUDO DE CASO: Justiça Federal do Maranhão

A Justiça Federal do Maranhão – TRF1 é um órgão ligado ao Poder Judiciário, tendo a incumbência de julgar as causas em que autarquias, empresas públicas e a União sejam interessadas, cabendo, também, julgar os crimes praticados em detrimento de bens, serviços ou interesses dessas mesmas instituições (COSTA, 2014). No estado, a instituição atende em 5 endereços: 2 (duas) unidades localizados em São Luís (Areinha e Calhau); 1(uma) unidade em Imperatriz, 1 (uma) unidade em Bacabal e 1 (uma) unidade em Caxias. O atendimento segue em todos os dias úteis com os horários das 9:00 horas às 18 horas. A Figura 03 mostra a estrutura organizacional da unidade onde a pesquisa será realizada:

Figura 03 – Organograma da Justiça Federal do Maranhão



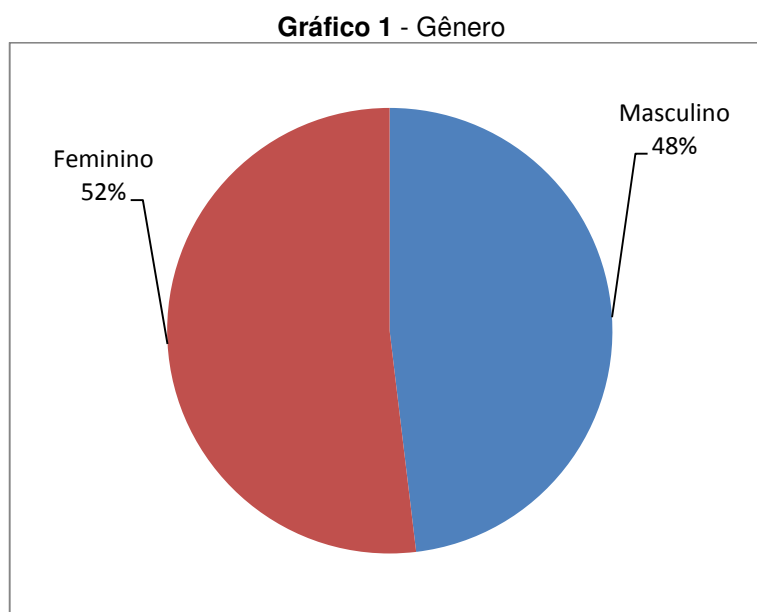
Fonte: Adaptado da Resolução 600-8/2009.

A organização na unidade onde a pesquisa se direcionou (Areinha), atende 9 varas criminais, possuindo uma secretaria administrativa, núcleo administrativo (setor de finanças, licitação, informática..), núcleo jurídico e núcleo de recursos humanos. Atualmente possui 306 servidores ativos, incluindo os cedidos de outros órgãos.

O TRF1 busca aprimorar seus serviços e desenvolver suas práticas, adotando um planejamento estratégico de longo prazo, até 2020, onde se aplica a metodologia do Balanced Scorecard. A instituição tem como missão: “Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva”; e visão: “Consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparente até 2020”. A instituição adota os valores: ética, respeito à cidadania e ao ser humano, responsabilidade ambiental, transparência, qualidade e inovação.

5.1 Perfil dos servidores

A pesquisa com o questionário buscou ser aplicado com a população total dos servidores da Areinha, no entanto, obteve 81 respostas, dentre supervisores e técnicos judiciários. O Gráfico 1 mostra o gênero dos participantes:

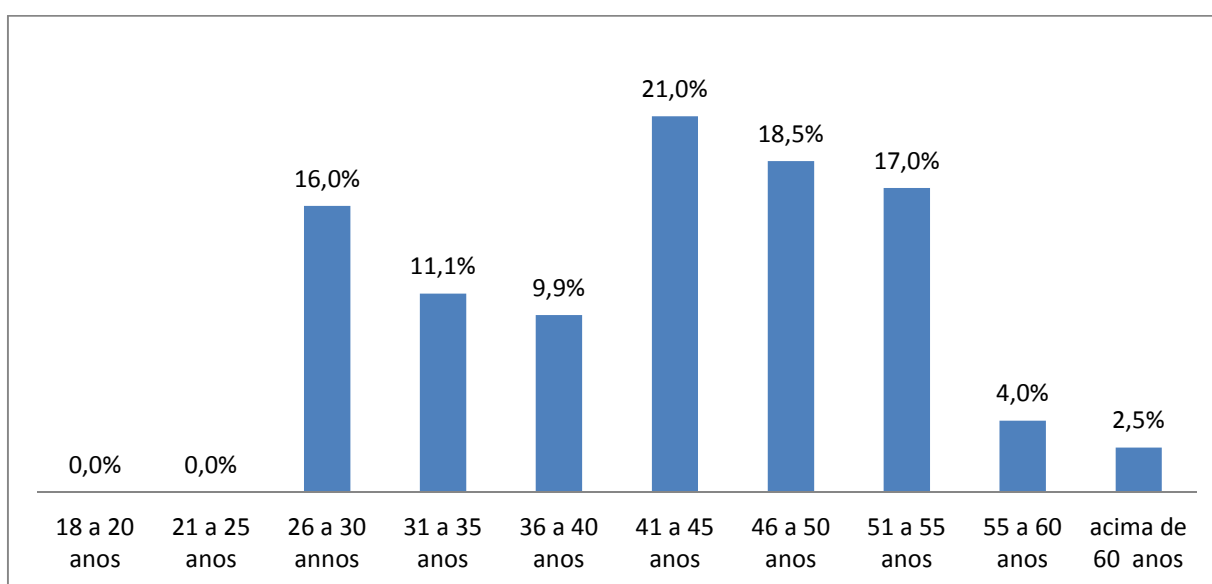


Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo Gráfico 1, percebe-se um equilíbrio entre o sexo masculino (51,9%) e feminino (48,1%) dos participantes da pesquisa, não fugindo da realidade da instituição, pois todos os setores foram abordados.

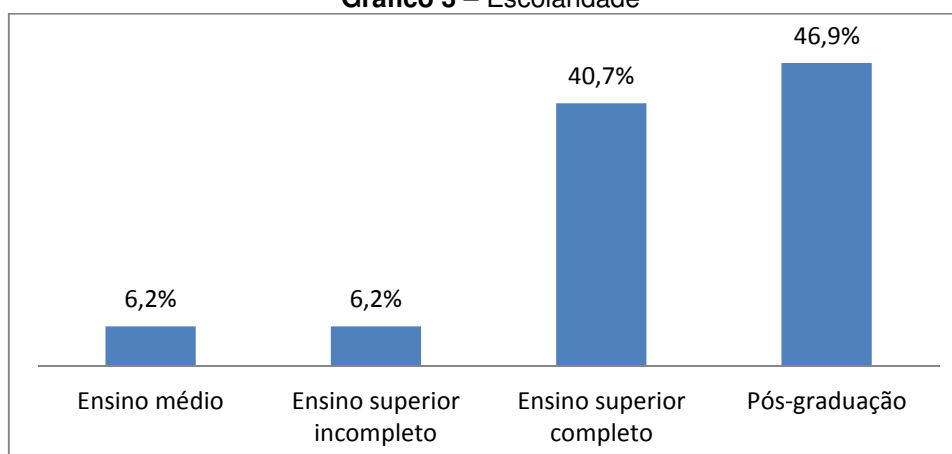
Quanto à idade dos pesquisados, nota-se que nenhum deles corresponde à faixa etária dos 18 aos 25 anos, sendo a maior frequência para à faixa etária dos 41 aos 46 anos (21%), em seguida, dos 46 aos 50 anos (18,5%). Conforme demonstra o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Faixa etária



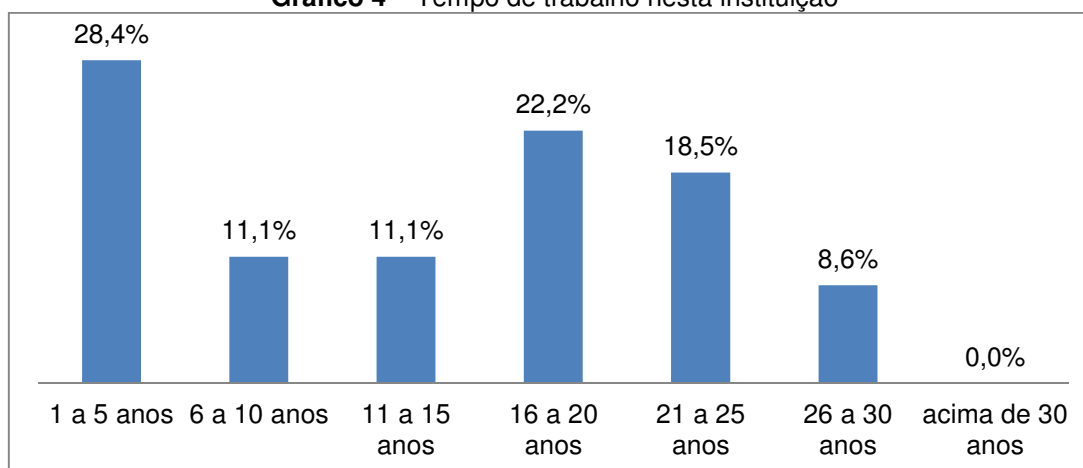
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade, a maior frequência dos servidores possui pós-graduação (46,9%), indicando uma boa qualificação dos servidores no quadro da instituição. Em seguida, vem o ensino superior completo (40,7%), ensino superior incompleto (6,2%) e ensino médio (6,2%). Com esses resultados, observa-se que o quadro de pessoal da Justiça Federal possui boa qualificação, conseqüentemente, a organização pode desenvolver melhor suas atividades e entregar serviços com maior qualidade aos cidadãos. O Gráfico 3 aponta a escolaridade:

Gráfico 3 – Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima questão está relacionada ao tempo de trabalho que o funcionário público possui dentro da instituição. O Gráfico 4 mostra abaixo esses dados:

Gráfico 4 – Tempo de trabalho nesta instituição

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a pesquisa, a maioria dos servidores possui de 1 a 5 anos de tempo de trabalho (28,4%), seguida de 16 a 20 anos (22,2%) e de 21 a 25 anos (18,5%). Com isso, percebe-se que existe um equilíbrio entre os servidores com mais de 15 anos de trabalho e os com menos de 15 anos (28,4%, 11,1%, 11,1% = 50,6%).

5.2 Resultados e análises da pesquisa modelo IBACO

No primeiro grupo de afirmações está voltado para o profissionalismo cooperativo. Em todos os itens foram apresentados scores acima de 3, indicando

que na Justiça Federal o profissionalismo é moderado. Abaixo, o Quadro 5 com a descrição do profissionalismo cooperativo:

Quadro 5 – Profissionalismo cooperativo

PROFISSIONALISMO COOPERATIVO		MÉDIA DOS VALORES
1	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,90
2	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,85
3	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	3,72
4	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	3,49
5	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	3,31
Média total		3,65

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto a ser observado são as maiores médias dos itens 1 e 2 que possuem score aproximado do 4, indo de encontro com a nova administração pública, pois a qualidade do serviço prestado é uma das questões centrais do gerencialismo público.

O quadro 06 aponta as afirmações relacionadas com o profissionalismo competitivo:

Quadro 6 - Profissionalismo competitivo

PROFISSIONALISMO COMPETITIVO		MÉDIA DOS VALORES
1	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	2,1
2	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	2,53
3	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade.	1,74
4	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	1,85
Média total		2,03

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que no Quadro 6 os servidores avaliam como “pouco se aplica” (2,03) o profissionalismo competitivo. Isso indica que os servidores não percebem como requisito básico a criatividade como fator para a ocupação de cargos de liderança. De acordo com o novo modelo da Administração Pública, a criatividade tem papel fundamental, principalmente na liderança da organização, pois ela fomenta a inovação dentro da instituição.

Outro ponto a ser considerado, é em relação aos benefícios que teve 2,01, ou seja, na instituição as recompensas não condizem com o desempenho do trabalho do servidor. Nisso, pode ser prejudicial na mudança futura de cultura, pois os servidores não veriam recompensa nas mudanças de habito no ambiente de trabalho, podendo boicotar, de alguma forma, as inovações na fase de implantação.

Quadro 7 - Satisfação e bem-estar dos empregados

SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS		MÉDIA DOS VALORES
1	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	2,60
2	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	2,78
3	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	2,60
4	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	2,42
5	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	2,53
Média total		2,59

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 7 (página anterior), do ponto da satisfação e bem-estar dos servidores, a média também foi baixa, com 2,59, ou seja, “não se aplica”. Isso, na percepção dos servidores, a organização não busca a valorização de seus trabalhos, de modo que estes se sintam motivados na realização de suas atividades. Outro aspecto a ser considerado é na busca por inovação, pois não há incentivos da liderança, logo, os servidores não desenvolvem aspectos de empreendedorismo dentro do setor público.

Quadro 8 – Integração externa

INTEGRAÇÃO EXTERNA		MÉDIA DOS VALORES
1	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,60
2	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	3,37
3	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	3,01
4	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,60
5	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	2,98
Média total		3,31

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a integração externa, no Quadro 8, existe a aplicabilidade moderada do mesmo na Justiça Federal (3,31), onde em todos os quesitos, exceto a última questão, deram valores acima de 3. Nisso, o bom atendimento ao cliente faz parte da cultura da instituição como o acompanhamento das necessidades dos públicos, a busca pela satisfação do mesmo e o relacionamento amigável.

Quadro 9 – Recompensa e treinamento

RECOMPENSA E TREINAMENTO		MÉDIA DOS VALORES
1	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	2,04
2	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.	1,86
3	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	1,62
4	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	2,35
5	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1,62
Média total		1,90

Fonte: Elaborado pelo autor.

No aspecto recompensas e treinamento, os servidores avaliam que “não se aplica” (1,90), com isso, segundo a percepção desses, não são valorizados aqueles que realizam ações inovadoras e nem são reconhecidos pelo bom desempenho. O pior índice foi relacionado com as metas que os mesmos não são incentivados a baterem as metas (1,62).

Além disso, na Justiça Federal aplica-se o planejamento estratégico, baseado na ferramenta Balanced Scorecard, possuindo como pressupostos: indicadores, metas e iniciativa. Na perspectiva dos recursos uma das metas é “a satisfação de 70% dos servidores até 2019” (COSTA, 2014). De acordo com a visão dos servidores essa meta ainda não alcançou seu objetivo, com isso, é necessário criar ações de curto e médio prazo para que a meta seja concluída até o prazo estabelecido no planejamento.

De acordo com as teorias da motivação, a ausência de fatores motivacionais, no ambiente de trabalho, prejudica na produtividade dos colaboradores, pois os mesmos tenderão a não alcançar suas metas, e conseqüentemente, o não alinhamento de suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais, podendo assim, prejudicar a produtividade da organização (OLIVEIRA, 2006). No contexto da cultura organizacional poderiam enfraquecer a cultura oficial e criar dissonâncias quanto ao compartilhamento dos valores organizacionais.

Quadro 10 – Promoção do relacionamento interpessoal

PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		MÉDIA DOS VALORES
1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,93
2	Os chefes imediatos são como pais para os empregados	2,02
3	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	3,70
4	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,57
5	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,00
Média total		3,24

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, na questão promoção do relacionamento interpessoal, dispostos no Quadro 10, teve como resultado: “se aplica moderadamente” (3,24), tendo como os maiores índices na questão do relacionamento entre os liderados e líderes e também a existência da prática de comemoração dos servidores (3,70). Porém, em relação aos chefes serem como pais os índices são abaixo de 3. Nisso percebe-se que há harmonia no ambiente de trabalho dos servidores que é indicado pelas práticas de realização de aniversários e da proximidade da liderança com os liderados (promoção do relacionamento interpessoal).

Dentro da cultura organizacional, a harmonia entre o líder e os liderados diminuem problemas relacionados com conflito que podem prejudicar a produtividade como o boicote e o absenteísmo. Além disso, ambos compartilham da mesma identidade social, nisso o líder tem o maior controle sobre o comportamento de seus liderados.

5.3 Entrevista com a Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos.

A entrevista foi realizada com a supervisora da Seção de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SEDER), após a aplicação dos questionários com os servidores. As questões abordadas na entrevista buscou averiguar como são práticas da gestão de pessoas da Justiça Federal, avaliando as novas tendências da administração pública: o gerencialismo. Com isso as questões abordadas foram relacionadas com a avaliação de desempenho, liderança, motivação e treinamento.

Na primeira questão, sobre a avaliação de desempenho dos servidores, a gestora comentou que ela existe e segue de duas maneiras: para servidores com até 3 anos e os servidores de 3 até 13 anos. A maneira de avaliar segue o manual da Justiça Federal que é regido pela Resolução Normativa 208, não podendo ser alterado. Além disso, no processo de avaliação dos servidores, os supervisores são treinados para o processo de avaliação, destacando a importância desse procedimento para a melhoria dos trabalhos desempenhados pelos servidores.

No entanto, quanto à efetividade dessas avaliações, a supervisora comentou que não é eficiente, pela questão de que os supervisores apenas buscam preencher o documento por se tratar de uma rotina de trabalho, tanto que as avaliações, geralmente, vêm com a nota máxima, pois caso haja nota baixa, seria necessário justificativa, podendo ocasionar problemas de relacionamento interpessoal entre o líder e o liderado.

Além disso, em relação aos servidores que possuem mais de 13 anos de concursado, não existe nenhum tipo de avaliação do desempenho desses, ou seja, os servidores não são acompanhados pelo setor após esse período, podendo então, prejudicar o desenvolvimento dos mesmos.

Sobre a questão da escolha da liderança, um dos apontamentos do questionário também, a gestora discorreu que os supervisores são indicados pela direção, sendo que não existe um critério claro sobre a razão dessas escolhas. Isso pode de alguma forma, prejudicar o desenvolvimento dos servidores e sua gestão de carreira. Ainda sobre a liderança, foi questionado se o setor realiza o acompanhamento dos mesmos, a gestora comentou que esse processo não se aplica, ou seja, os supervisores podem não apresentar as características comportamentais que a nova gestão pública direciona as organizações públicas.

Em relação aos servidores que são contratados, não existe um “ritual” para a inclusão dos mesmos na cultura organizacional da instituição. Os novos entrantes na instituição apenas recebem apenas um treinamento, descrevendo quais são as atividades a serem desenvolvidas e o organograma da Justiça Federal. Nisso, há ausência do gerenciamento do processo de inclusão, como aponta Robbins (2009) um das formas de moldar o comportamento dos novos entrantes é por meio dos treinamentos e rituais que a organização realiza.

Nesse sentido, foi perguntado como os objetivos e as metas da instituição são repassadas para os servidores, e nisso não há uma metodologia da instituição,

o que pode prejudicar na avaliação dos resultados do TRF1. Além disso, sobre os valores da instituição, eles não são alinhados com as atividades da SEDER, o que pode indicar que as subculturas se sobrepõem com a cultura oficial da organização.

Em relação às necessidades de treinamento, a Seção utiliza uma ferramenta chamada Reconhecimento de Necessidades de Capacitação - RNC, onde os servidores apontam as necessidades. Esse processo ocorre bienalmente e nos anos seguintes, os treinamentos são planejados para atender a essas demandas. Quanto à efetividade desses treinamentos não existe uma metodologia de avaliação de desempenho dos conteúdos adquiridos.

Sobre a motivação foi questionado se existe eventos oficiais da instituição e se eles buscam reforçar os valores da cultura organizacional por meio de premiações ou reconhecimento de bons desempenhos dos servidores. Nessa questão, a supervisora comentou que existem poucos eventos e eles não são direcionados para reforçar a valorização do bom desempenho dos servidores.

5.4 Análises da entrevista e da pesquisa

Relacionando a cultura organizacional com o perfil dos participantes, o tempo de trabalho desses servidores fica equilibrado entre 0 a 15 anos e de 15 a 30 anos, podendo haver moderada resistência na mudança organizacional, pois quanto maior o tempo de execução das mesmas atividades, proporcionalmente será maior a resistência sobre os processos de inovação. No contexto atual, para atender as novas demandas dos cidadãos, inovações tecnológicas e comportamentais estão sendo adotadas pela gestão pública. Nisso, de acordo com esse diagnóstico, a moda da idade dos funcionários públicos que fica entre 41 e 46 anos, indicando que práticas do modelo anterior (burocrático) podem ainda persistir na gestão da Justiça Federal do Maranhão.

Com a pesquisa de percepção dos servidores os pontos críticos foram relacionados com o profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar e recompensa e treinamento. Nisso, pode-se notar que na instituição pesquisada não existe formas de proporcionar o compartilhamento dos valores que são indicados pelos símbolos e linguagens. Conforme FLEURY e FISCHER (1996) as

organizações devem se atentar para os meios de comunicação interna para averiguar a efetividade do mesmo no repasse dos valores organizacionais.

Com isso, a cultura oficial fica fragilizada e dá espaço para que as subculturas exerçam poder sobre os indivíduos. Relacionando com a entrevista com a supervisora da SEDER, nota-se a dificuldade em proporcionar momentos de socialização entre os servidores do TRF1 corroborando para o cenário apresentado nos questionários.

Na nova gestão pública uma das propostas é a busca das práticas das organizações privadas como o direcionamento para os resultados organizacionais dos recursos humanos, qualidade na prestação dos serviços oferecidos e a inovação dos processos por meio do ambiente de trabalho que favoreça a criatividade dos colaboradores. De acordo com o Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), existem relação entre motivação com criatividade e cultura organizacional, ou seja, a gestão de recursos humanos deve direcionar suas ações para o alinhamento desses pontos. Nesse sentido, do ponto de vista dos servidores, pouco se aplica as práticas que proporcionem um ambiente de trabalho que fomente a criatividade dos servidores, nisso, percebe-se na entrevista que os líderes não são direcionados para a nova gestão pública, caracterizada pelo empreendedorismo e inovação como atitudes dos dirigentes.

Nisso, pode ser averiguado quando na validação dos questionários, a questão que diz: “Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade”, o valor adquirido foi de 2,60, um índice que indica que essa prática não é muito aplicada na Justiça Federal. Na entrevista, os treinamentos estão de acordo com as necessidades que foram apontadas pela ferramenta RNC, porém ainda não é perceptível, pela visão dos servidores, que esses treinamentos os direcionem para o processo criativo, isso também pode ser ocasionado pela ausência de uma avaliação de satisfação dos servidores acerca desses produtos.

Em relação à satisfação dos servidores, foi um dos aspectos que nenhuma das afirmações ficou acima do índice 3, correlacionando com a entrevista, sucinta que não existe práticas de valorização e reconhecimento dos servidores. De acordo com as teorias motivacionais, do ponto de vista de Motta e Vasconcelos (2011), especificamente a Teoria de Herzberg, esses fatores (extrínsecos) são responsáveis por gerar maior comprometimento dos colaboradores, aliado com as necessidades de autorrealização. Nisso, a Justiça Federal precisa rever os

processos de treinamento e desenvolver políticas de reconhecimento dos bons desempenhos para proporcionar o ambiente de trabalho como motivador.

Outro ponto a ser considerado é que a liderança na instituição não é escolhida de forma clara, podendo gerar confusão na interpretação da visão dos servidores acerca do comportamento adequado para se alcançar o cargo de chefia. Isso vai de encontro com o valor de 2,53 sobre a afirmação: “A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais” no questionário. Nisso, pode-se escolher líderes que não estejam alinhados com os valores da organização, comprometendo assim, a disseminação da cultura oficial do TRF1.

Após o processo de indicação da liderança, não há o acompanhamento dos resultados desses líderes e nem o treinamento para que esses possam direcionar suas equipes para os valores da instituição. Sobre isso, Robbins (2009) comenta da importância da liderança no processo de modelagem dos liderados. Além disso, os líderes são responsáveis por serem modelos padrões de referência dentro da organização e por conduzirem o processo de mudança da cultura organizacional (GODOY *et al.*, 2008).

No entanto, a Justiça Federal possui bons índices nas afirmações relacionadas com profissionalismo cooperativo, integração externa e promoção do relacionamento interpessoal. Além disso, na parte do perfil dos servidores, a maioria possui pós-graduação (48%) auxiliando na boa avaliação desse item, conforme também, a aplicação da gestão por resultados por meio do planejamento estratégico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender como funciona a administração de uma instituição pública levando em conta a nova perceptiva de uma administração mais voltada para resultados, ficando mais próxima da iniciativa privada. Com isso foi aplicado um questionário para avaliar como os servidores identificam alguns aspectos que são importantes dentro de uma cultura organizacional: as práticas e os valores.

Buscando entender sobre como deveria ser a nova administração pública, este trabalho buscou referenciais teóricos que comentem sobre essa reforma, tendo como base o Brasil e suas peculiaridades na gestão pública. Com isso, percebeu-se que no país ainda existem problemas que se iniciaram na época da monarquia e que perdura na atualidade.

No local pesquisado, há um direcionamento para o atendimento das necessidades dos cidadãos, onde os servidores além de possuírem cursos de pós-graduação, pelas práticas e valores, os mesmos percebem que são bem avaliados os comportamentos que estão direcionados para a qualidade do serviço prestado.

Com relação ao clima de trabalho entre as lideranças e as equipes tiveram bons índices, isso é bom para que os servidores possam desenvolver suas atividades com maior liberdade. No entanto, em relação à satisfação dos servidores foram abaixo do esperado, pois a Justiça Federal não possui práticas de desenvolvimento dos servidores, ou seja, não há acompanhamento e plano de carreira dos mesmos, podendo dificultar processos de inovação, pois não há formas de recompensa para os que alcançam bons resultados, aliado com a ausência de avaliação de desempenho consciente.

Outro aspecto que a pesquisa identificou está relacionado à liderança que ainda é servida de indicações, dificultando o processo de fortalecimento da cultura organizacional, pois as mesmas não possuem critérios claros de seleção. Vale ressaltar que discorrer e diagnosticar a cultura organizacional de uma entidade pode ocasionar interpretações equivocadas, uma vez que, existem fatores que não podem ser perceptíveis dentro de uma pesquisa quantitativa, pois só se observa a ponta do iceberg, como comenta Schein (1984, apud ARAUJO, 2009), sendo necessários novos estudos para compreender em profundidade essa cultura e promover fatores de fortalecimento da mesma.

A Seder apresenta dificuldades em criar métodos de controle do comportamento dos servidores, pois não há gestão de competências e também as avaliações de desempenho não são utilizadas para a criação de planos de ação e acompanhamento dos servidores que não alcançaram índices satisfatórios, ocorrendo, ocasionalmente, por causa das dificuldades dos supervisores em avaliar de maneira criteriosa suas equipes.

Com isso, é recomendável que a instituição adote medidas de controles mais efetivos para o fortalecimento de sua cultura, pois ainda encontra-se fragilizada por ausência de mecanismos de disseminação dos valores da instituição para os servidores, dando maior poder para que as subculturas modelarem seus integrantes. Quando houver novos entrantes (concurados) deve-se aplicar um manual de conduta e comportamento, além de mostrar o planejamento estratégico, pois são formas de conduzi-los ao novo modelo de gestão pública.

Nisso, deve-se aplicar formas de reconhecimento dos servidores que alcançaram as metas, no entanto, é preciso que a avaliação de desempenho seja realizada de maneira criteriosa, havendo um programa de sensibilização dos supervisores e o alinhamento dos mesmos com os objetivos da instituição. Com isso, haverá a iniciação do processo de mudança do comportamento dos indivíduos, aliando as suas motivações com a cultura empreendedora pública.

Além disso, deve-se acompanhar o desenvolvimento das competências dos servidores, principalmente das lideranças, pois são eles que direcionam os membros para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais. Com essas práticas, a Justiça Federal poderá corrigir problemas relacionados com a sua cultura que ainda está em transição da cultura burocrática para a administração pública empreendedora.

Com isso, as conclusões dessa pesquisa podem ser consideradas confiáveis. Na instituição pesquisada, a cultura organizacional ainda está em fase de transição para o novo modelo de administração pública, devendo os dirigentes direcionar suas ações para que fortaleçam essa cultura. Além disso, recomenda-se que sejam realizados diagnósticos em outras cidades para que as análises também possam ser direcionadas para cada unidade.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARAÚJO, Luís César G. De. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, Arilda Schimidt [et al]. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: CAPES, 2010.
- JUSTIÇA FEDERAL 1ª REGIÃO. **Plano estratégico**. Disponível em: <<http://portal.trf1.jus.br/data/files/cf/94/05/33/a551051094923cf4052809c2/caderno%20estrategia%20da%20justica%20federal%20-%20anexo%20res.%20cjf%20313.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2016.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Manual da gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; Isabella Gouveia Vasconcelos. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- NEGREIROS, Daniel Pinto. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. 2011, 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz De. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. 1 ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

PALUDO, Augustino Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: : Pearson Prentice Hall, 2009.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José Dos; DAVID, Marcus Vinicius (org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/371333-Administracao-publica-contemporanea-politica-democracia-e-gestao.html>>. Acesso em: 1 jul. 2016.

SANT'ANNA, D.A. de,[et al]. **Avaliação do Comprometimento e da Cultura Organizacional: evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos**. In: Encontro do ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* [s.l.] [s.n.]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR2147.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WAGNER III, Jhon A. Wagner; HOLLENBECK, Jhon R.. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD JÚNIOR, Thomas (org.). **Mudança organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Avaliação da Cultura Organizacional

Pesquisa realizada para avaliação da Cultura Organizacional. Assinale o grau em que cada uma das afirmativas se caracteriza na Justiça Federal em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.					
2	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
3	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
4	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.					
5	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
6	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
7	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
9	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade.					
9	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					
10	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
11	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
12	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
13	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
14	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
15	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
16	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
17	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feito constantemente.					
18	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
19	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
20	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
21	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.					
22	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
23	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					

Item	Descrição	1	2	3	4	5
24	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
25	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
26	Os chefes imediatos são como pais para os empregados					
27	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					
28	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
29	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					

Apêndice B – Questionário do Perfil do Servidor

Gênero: () masculino () feminino

Idade:

- () 18 a 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos
() 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () 41 a 45 anos
() 46 a 50 anos () 51 a 60 anos () acima de 60 anos.

Escolaridade:

- () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo () Pós-graduação

Tempo de trabalho nesta instituição:

- () 1 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos
() 16 a 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos
() mais de 30 anos

Apêndice C – Roteiro de entrevista com a SEDER

- 1- Como a Justiça Federal repassa seus valores para os servidores?
- 2- Existe o processo de avaliação de desempenho dos servidores? Se sim, como ele é realizado?
- 3- Como é o acompanhamento dos servidores que ficam com desempenho abaixo do esperado?
- 4- Como os supervisores são escolhidos? Quais os critérios para assumir a chefia de um setor?
- 5- Como é o desenvolvimento das competências da liderança?
- 6- Como é o processo de inclusão de novos servidores?
- 7- Como são os eventos de socialização da instituição e quais os propósitos de cada um deles?
- 8- Como é realizada a escolha dos treinamentos para os servidores? Existe avaliação do desempenho acerca desses treinamentos?

