



UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DE LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA À DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANA LUIZA ROLIM DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA**

REDENÇÃO

2015



UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DE LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA À DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANA LUIZA ROLIM DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização
em Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública.

Prof. Orientador. Mário Henrique Castro Benevides

REDENÇÃO

2015

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte
Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

S578c Silva, Ana Luiza Rolim da.

Cultura organizacional no setor público: uma análise em uma secretaria regional do município de Fortaleza. / Ana Luiza Rolim da Silva. Redenção, 2015.
45 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Prof. Dra. Mário Henrique Castro Benevides.
Inclui Referências.

1. Administração pública. 2 Cultura organizacional. 3. Serviço público. I. Título.

CDD 354

Ana Luiza Rolim da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) como requisito parcial para a certificação de Especialista.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Mário Henrique Castro Benevides (Orientador)

Prof. Dr. Leandro de Proença Lopes (Examinador)

Prof. Dr. Carlos Henrique Lopes Pinheiro (Examinador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força pra concluir mais esse desafio.

Ao meu professor orientador pelo profissionalismo com qual conduziu o desenvolvimento do trabalho, pela atenção e disponibilidade.

Por fim, agradeço ao tutor Ícaro pela sua disponibilidade no decorrer do curso e pela preocupação com todos os alunos.

RESUMO

O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso sobre cultura organizacional, tendo como objetivo analisar aspectos que possam identificar traços da cultura organizacional de uma Secretaria Regional, no Município de Fortaleza. A cultura organizacional é apresentada como um complexo de valores, comportamentos e modelos formais e informais presentes em uma organização, indo além e descrevendo a maneira como os colaboradores visualizam, na organização, sua cultura, e como esta última reage a tudo isso foi realizada pesquisa de campo na forma de entrevistas com servidores públicos de carreira de diferentes setores e observações do espaço institucional. Partindo do pressuposto que há uma cultura organizacional peculiar aos órgãos públicos, o estudo teceu considerações sobre a cultura da Secretaria aqui em foco.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Serviço Público, Servidor Público.

ABSTRACT

The current work was accomplished through a case study about organizational culture, aiming to analyze aspects that can identify traces of organizational culture of a public institution in the city of Fortaleza. Organizational culture is presented as a complexity of values, behaviors, and formal and informal models present in an organization, going through the subject and describing how employees visualize, the culture of the organization and how the culture itself reacts to all these aspects. It was made a research using a form of interview with the civil servants in different areas and also was made observations about the institutional environment. Assuming that there is a peculiar organizational culture at the public institute, the study discourse about prevailing standards at this specific bureau, named Secretaria Executiva Regional de Fortaleza.

Keywords: Organizational Culture, Public Service, Civil Servants.

SUMÁRIO

Introdução	7
1. Contextualização	11
1.1 Histórico das Secretarias Regionais em Fortaleza.....	11
1.2 Descentralização Administrativa	14
2. Servidor Público e a Cultura Organizacional	16
2.1 Cultura Organizacional: conceituação e relevância	17
2.2 A Cultura Organizacional no Serviço Público.....	19
2.3. Interferência do Gestor Público no Clima Organizacional.....	20
2.4. Colaboradores como protagonistas no âmbito das organizações públicas.....	21
2.5. Papel do gestor público como favorecedor da motivação	22
2.6. Relevância da motivação no desempenho dos colaboradores	23
2.7. Relação entre clima organizacional e motivação	25
2.8. Relevância dos relacionamentos interpessoais no setor público	26
2.9. Os processos de gestão pública e sua interferência no ambiente organizacional.....	27
3. A pesquisa de campo em uma Secretaria Regional.....	28
3.1. Perfil dos servidores públicos entrevistados.....	30
3.2. Percepção do que é serviço público.....	30
3.3. Distância do poder decisório	32
3.4. Descontinuidade administrativa em face das mudanças de gestão.....	34
3.5. Relacionamento interpessoal	36
3.6. Valorização do servidor público e percepção de seu trabalho	36
3.7. Percepção dos servidores das mudanças na Secretaria Regional	37
4. Considerações finais	40
Referências bibliográficas	43
Anexo - Entrevista	45

INTRODUÇÃO

O mundo das organizações vem passando por constantes mudanças socioculturais e tecnológicas. Vivemos em uma sociedade dinâmica onde as transformações no mercado de trabalho e no perfil dos servidores tem diretamente provocado impacto no ambiente e nas relações de trabalho. A gestão pública não está isenta de pressão por mudança com vistas ao alcance de maior capacidade competitiva e ao aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias (XAVIER E DIAS, 2002).

No entanto, em um passado recente, o núcleo das discussões pautava-se nos processos, nos recursos e nas tecnologias, ao contrário do que se vê hodiernamente, o qual o foco tem sido a forma de desenvolver as pessoas que estão inseridas nas organizações. Contrariamente ao que muitos ainda acreditam, as organizações nascem para atender às necessidades das pessoas e não o contrário, ou seja, as pessoas vem sempre antes das organizações. Mas em alguns casos o que se percebe no que se refere aos seus colaboradores é que as organizações em geral, apenas conseguem perceber e manter o foco nas atividades que lhes atribuí e perdem uma imensa riqueza de habilidades, outros conhecimentos e conseqüentemente outras formas de colaboração.

Como preconiza que Otávio Oliveira (2004),

Não há uma cultura, principalmente nas organizações brasileiras, de se considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias conseqüências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia.

Partindo desse ponto, uma das formas de compreender em um contexto mais amplo e se ter uma visão diferenciada a respeito do comportamento nas organizações é o estudo da cultura organizacional, o qual como elemento do cotidiano organizacional, confere identidade própria às instituições, públicas ou privadas. A cultura organizacional é construída ao longo do tempo e da história de

cada organização, com diferentes atores e acontecimentos, fazendo que cada instituição seja única.

Em um contexto mais dinâmico, cada vez mais as organizações e seus colaboradores tentam adaptar-se mudando o modo de agir e pensar e o órgão público não está fora dessa realidade, já que estamos em um cenário em que o serviço público está diante de cidadãos mais exigentes e conscientes de seus direitos.

A compreensão e análise da cultura organizacional no setor público, mesmo sendo um dos principais fatores para compreensão do fenômeno organizacional, ainda permanece como um grande desafio a ser superado. Apesar de estudiosos sobre o tema defenderem a relevância da valorização do tema, pouco se tem pesquisado sobre a matéria, pela percepção equivocada de que a cultura organizacional no setor público é equivalente ao setor privado e de que a cultura em órgãos públicos é imutável.

Este estudo da cultura organizacional na esfera pública justifica-se por sua relevância, uma vez que urge a necessidade de ajustamento do serviço público às exigências da sociedade e o interesse em investigar o assunto partiu do próprio local objeto do estudo ser uma das Secretarias Regionais, integrantes da Administração Pública Direta, as quais foram criadas para descentralizar a administração municipal, objetivando estar mais perto dos bairros e assim atender as demandas da população com maior celeridade e eficiência.

E partindo do enfoque voltado aos aspectos culturais e suas múltiplas manifestações, essa pesquisa objetiva apresentar e analisar os aspectos culturais de um órgão público, a partir da visão, dos valores, da identidade e da trajetória de seus servidores, além de outros fatores que orientam o comportamento dos seus membros e no dia-a-dia e direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo não houve pretensão de abordar a construção objetivada, estrutural, dessa cultura, dado o limite de tempo da pesquisa.

É da aplicação para as organizações do conceito de cultura que decorre a expressão cultura organizacional. Desta forma, é importante e necessário compreender o significado de cultura.

Segundo Tylor (1871, apud Gonçalves, 2006)

Cultura é o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra

capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.

Para Vanucchi (1999), em um conceito básico, cultura é tudo o que é produzido pelo homem, tudo que não seja produzido pela natureza, é o desenvolvimento intelectual do ser humano, são os costumes e valores de uma sociedade.

A Secretaria Regional, objeto deste estudo, está localizada em uma área predominantemente formada por bairros da periferia de Fortaleza e tem em seu quadro servidores públicos de carreira, servidores ocupantes de cargos em comissão e profissionais terceirizados.

Os servidores públicos de carreira selecionados para as entrevistas, possuem larga experiência no setor público, estão lotados há mais tempo na Secretaria que os demais colaboradores e através de seus valores, suas características de comportamento (implícitas ou não), somados às suas crenças, norteiam as ações as quais tendem a orientar a sua cultura organizacional.

A pesquisa foi realizada no âmbito da própria Secretaria Regional e a princípio os servidores mostraram-se disponíveis em atender a solicitação. No entanto, no início da entrevista havia o questionamento da finalidade da entrevista e a preocupação se os mesmos seriam identificados. Ainda assim, percebeu-se nas entrevistas uma postura retraída e uma exposição limitada de determinadas questões as quais alguns optaram em não comprometer-se com suas opiniões.

Isto posto, o trabalho de pesquisa encontra-se organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, se destaca inicialmente o Histórico das Secretarias Regionais em Fortaleza. As Secretarias Regionais foram criadas em 1997 e a cada nova gestão até os dias de hoje passam por reformas administrativas, tanto em sua estrutura quanto em seu quadro funcional, incluindo a fusão e a criação de novos órgãos. Uma vez que o quantitativo de servidores permanece o mesmo, realoca e distribui cargos em comissão, a fim de garantir a melhoria do desempenho municipal. Ainda neste capítulo iniciamos uma discussão sobre descentralização administrativa, visto que a administração municipal apresenta uma estrutura administrativa descentralizada, voltada para a solução de problemas de âmbito local. Para Binotto (2010), a dimensão social sob a aplicação da descentralização eleva significativamente a participação social na gestão pública. Ou seja, é uma forma de divisão/distribuição do poder decisório, antes, pertencente exclusivamente ao

Estado, para a sociedade civil organizada, para decidirem sobre problemas da gestão pública local, nas instâncias de tomada de decisão, como forma de exercer funções de fiscalização e controle sobre a gestão dos serviços públicos.

O segundo capítulo engloba o referencial teórico e foi dividido em tópicos importantes e indispensáveis à compreensão da cultura organizacional em um órgão público. Inicialmente foi abordado o conceito e relevância da cultura organizacional. Como sustentado por Lacombe (2011), a cultura consubstancia o modo de vida da organização. Ainda, delimita os padrões de comportamento e de ações que norteiam as ações e decisões da administração.

Buscou-se abordar aspectos mais específicos e inerentes à cultura organizacional no serviço público; a interferência do gestor público no clima organizacional; os colaboradores como protagonistas no âmbito das organizações públicas; o papel do gestor público como favorecedor da motivação; a relevância da motivação no desempenho dos colaboradores; a relação entre clima organizacional e motivação; a relevância dos relacionamentos interpessoais no setor público e os processos de gestão pública e suas interferências no ambiente organizacional.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada na realização da pesquisa: o público selecionado para as entrevistas, definição de alguns aspectos culturais relevantes e objetivo das entrevistas.

O quarto capítulo traz uma análise das percepções do serviço público, na qual foi realizada uma análise e interpretação das informações colhidas nas entrevistas, inclusive comparando-se a realidade percebida com o referencial teórico sobre o assunto.

As informações dos entrevistados foram definidas e agrupadas em blocos temáticos, objetivando identificar os traços gerais da cultura organizacional da Secretaria Regional, objeto deste estudo. Os temas foram assim definidos: perfil dos servidores públicos entrevistados; percepção do que é serviço público; distância do poder decisório; descontinuidade administrativa em face das mudanças de gestão; relacionamento interpessoal e valorização do servidor público.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde o ano de 1997 que, a Prefeitura Municipal de Fortaleza optou pela descentralização de áreas como saúde, assistência social, educação, transportes, dentre outras. Tal medida deu-se mediante a divisão territorial em sete Secretarias Executivas Regionais.

Estudaremos inicialmente a realidade da capital cearense e, posteriormente, faremos uma breve discussão teórica com amparo bibliográfico sobre o instituto da descentralização administrativa.

1.1 HISTÓRICO DAS SECRETARIAS REGIONAIS EM FORTALEZA

A partir da Lei nº 8000 de 1997, a qual dispõe sobre a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Fortaleza, ocorre o processo de descentralização no âmbito municipal, objetivando-se uma administração com maior autonomia, desenvolvimento local e a participação popular no âmbito regional.

O Poder Público Municipal divide Fortaleza em seis áreas administrativas chamadas de Secretarias Executivas Regionais (SER), que por sua vez eram divididas em distritos. A criação das secretarias regionais tinha como finalidade aproximar o poder público e ser mais acessível ao cidadão, trabalhando com ações integradas das diversas áreas da Prefeitura: saúde, assistência social, educação, transportes, entre outras.

Conforme estabelecido na Lei nº 8.000/1997, as Secretarias Executivas Regionais, tem em cada uma de suas áreas de abrangência, as seguintes competências:

- I- formular diretrizes e indicar prioridades no que se referem às ações intersetoriais que visem assegurar o atendimento das necessidades e demandas de grupos populacionais, considerados em sua dinâmica de uso do espaço urbano e peculiaridades sociais, visando a melhoria de sua qualidade de vida, através de programas integrados de emprego e renda e de garantia do acesso aos serviços de saúde, educação, assistência social, cultura, lazer e esporte;
- II- gerenciar programas intersetoriais com ações de saúde, educação, cultura, lazer e outras ações sociais desenvolvidas na sua área de abrangência;
- III- participar da formulação das políticas intersetoriais e do planejamento municipal mediante participação nas Comissões de âmbito municipal;
- IV- elaborar o planejamento da região e sua programação orçamentária, de acordo com as diretrizes definidas pelo COPAM em articulação com as

Secretarias Municipais de Desenvolvimento Social-SMDS e de Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente- SMDT;

V- elaborar projetos que implementem as políticas intersetoriais no âmbito regional, estabelecendo práticas administrativas que favoreçam novas posturas para identificar os problemas da população e atender as suas necessidades;

VI- identificar as necessidades e demandas peculiares população de sua área de abrangência, delineando as áreas homogêneas e localizando os grupos ou segmentos da população expostos a riscos de vida ou à agravo a saúde e ao bem-estar;

VII- planejar, coordenar, executar, e avaliar ações articulada de controle urbano, meio ambiente, transportes, obras viárias, obras municipais, limpeza urbana e habitação, visando atender às necessidades e demandas peculiares à população de sua área de abrangência, observadas prioridades e padrões de qualidade;

VIII- planejar, coordenar, executar, avaliar projetos e atividades que articule ações intersetoriais de promoção de emprego e renda, visando atender às necessidades da população de sua área de abrangência, integrando atividades de abastecimento, educação, saúde, ação social, cultura, esporte, lazer, de acordo com as prioridades do governo, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos bairros, da região e do município;

IX- identificar os projetos a atividades cujo âmbito ultrapasse os limites regionais respectivos, conforme as normas e diretrizes estabelecidas, articulando com os órgãos competentes a sua realização de forma integrada;

X- participar de projetos e atividades com outras Secretarias;

XI- gerenciar todos os serviços públicos municipais situados em sua área de abrangência, exceto aqueles excluídos nesta lei ou por decreto do Chefe do Poder Executivo;

XII- promover a articulação, no nível regional, da rede de serviços públicos disponíveis para os cidadãos, de modo a potencializar seus resultados e impactos para a qualidade de vida da população.”

Em abril de 1997, o Decreto 10067 regulamentou a estrutura organizacional das Secretarias Executivas Regionais e em 28 de dezembro de 2007 foi criada a Secretaria Regional do Centro – SERCEFOP, somando-se às demais seis Secretarias Executivas Regionais.

A atual gestão municipal promoveu uma nova organização administrativa na Prefeitura Municipal de Fortaleza no início de 2013, reestruturando órgãos ou entidades, incluindo-se a fusão ou criação de novos órgãos. A Lei Complementar nº 137, de 08 de Janeiro de 2013 dentre outras providências altera a denominação das Secretarias Executivas Regionais, as quais passaram a ter as referidas denominações: Secretaria Regional I (SER I), Secretaria Regional II (SER II), Secretaria Regional III (SER III), Secretaria Regional IV (SER IV), Secretaria Regional V (SER V), Secretaria Regional VI (SER VI) E SECRETARIA REGIONAL DO CENTRO (SERCEFOP).

As Secretarias Regionais de Fortaleza são órgãos integrantes da administração direta da Prefeitura Municipal de Fortaleza, cuja finalidade é garantir o acesso do cidadão aos serviços e às informações em suas respectivas áreas de abrangência, visando proporcionar a eficiência dos serviços públicos.

Todas as demandas da população somente são analisadas através da abertura de processo administrativo em um setor denominado Central de Acolhimento ao Cidadão e posteriormente são direcionados ao setor competente.

Na atual gestão, foi aprovada a estrutura organizacional, definida nos seguintes níveis hierárquicos:

I – DIREÇÃO SUPERIOR

Secretário da Regional
Secretário Executivo da Regional

II – ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Assessoria Jurídica
2. Assessoria Técnica
3. Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

III – ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

4. Coordenadoria de Infraestrutura
 - 4.1. Célula de Gestão de Elaboração de Projeto e Orçamento
 - 4.2. Célula de Gestão de Obras
5. Coordenadoria de Fiscalização Integrada
 - 5.1. Célula de Gestão de Controle Urbano
 - 5.2. Célula de Gestão de Serviços Urbanos
6. Coordenadoria de Conservação e Serviços Públicos
 - 6.1. Célula de Gestão de Conservação
 - 6.2. Célula de Gestão de Serviços Públicos

IV – ÓRGÃO DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

7. Coordenadoria Administrativo-Financeira
 - 7.1. Célula de Gestão Administrativa
 - 7.2. Célula de Gestão Financeira
8. Célula de Tecnologia da Informação

A reforma administrativa da gestão do prefeito Roberto Cláudio também trouxe mudanças nos processos que até então eram executados no âmbito das Secretarias Regionais. Nos primeiros anos de gestão ocorreu uma re-centralização dessas competências, assim, atividades como as que envolviam assuntos

relacionados à saúde e à educação foram transferidas para responsabilidade direta da Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Educação, respectivamente. Para as Secretarias Regionais restam atividades que são executadas pelos órgãos de execução programática, os responsáveis por atender diretamente as demandas externas: atividades voltadas para execução de obras, fiscalização de feiras, praças, conservação de patrimônio público e atividades burocráticas de liberação de documentação e alvarás de funcionamento de empresas localizadas na área que abrange a Secretaria Regional.

1.2 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A conceituação de descentralização não é unânime, no entanto, valendo-nos de uma interpretação literal, concluímos ser esta consistente em um afastamento do centro, embora, não consistindo, porém, em independência do ente descentralizado.

Para Medici (1994), referido instituto está sempre associado a um determinado objeto, podendo este ser a administração pública ou as políticas sociais, que quando administradas ou executadas por diferentes esferas do governo, caracterizam a descentralização como uma transmissão de comando, execução ou financiamento destas políticas do nível central para o nível intermediário ou local.

Ainda, no seio da Administração Pública, a temática aqui analisada é empregada para designar a transferência de atribuições do Estado para a esfera privada, seja através de privatização, concessão de serviços públicos ou redimensionamento do governo para uma comunidade ou para uma ONG.

Nesta mesma linha, o afastamento do centro é caracterizado pela interlocução entre administração direta e administração indireta, como, autarquias, fundações, empresas públicas ou economia mista. E na linha administrativa, abrangeria a delegação de funções de órgãos centrais a agências mais autônomas, com uma conseqüente transferência de responsabilidades.

Para que haja sucesso em uma descentralização. É imprescindível uma equivalente autonomia político-administrativa e financeira, zelando para que esta autonomia não seja absoluta, sob pena de ausência de autonomias pelos órgãos descentralizados.

A idéia da descentralização é a transferência de competências do núcleo governamental central para as instâncias locais, normalmente acompanhada de transferência de poder e recursos financeiros, sempre na expectativa de reduzir o tamanho da estrutura administrativa e aproxima o Estado da sociedade.

Para Binotto (2010), até o final da década de 70, o modelo de gestão pública estava estruturado com base na concentração do poder decisório e na execução no nível do governo federal, definindo atribuições e competências para o nível estadual e aos municípios atribuições de interesse local.

Ainda segundo Binotto (2010), até o início dos anos 80, permanecia a centralização decisória e financeira da esfera federal, cabendo aos estados e municípios, quando estes eram envolvidos em uma política específica, o papel de executores das políticas formuladas centralmente.

O marco fortalecedor da ideia de descentralização no Brasil foi a promulgação da Constituição Federal de 1988, tudo associado ao espírito democrático e à ruptura com o autoritarismo e com o clientelismo. Não havia mais espaço para condutas tradicionais e centralizadores; eficácia, democracia e participação popular aproximaram definitivamente o governo central dos cidadãos.

Lobo (1989) apresenta alguns princípios e diretrizes fundamentais a serem seguidos na implantação de um processo de descentralização, que são: flexibilidade no sentido de que não deve existir um modelo único e fixo de descentralização; gradualismo na linha de que o processo deve ser paulatino e não por decreto, nem de maneira abrupta em um curto espaço de tempo; transparente posto que importe em resultados pactuados de mudança e não monopolizado pelo ente central; e controle social ao aproximar gestores e população. Este último é a razão de ser da descentralização administrativa.

Na realidade das secretarias regionais de Fortaleza, há, além de uma desconcentração de atividades, até a descentralização de poder decisório, ou seja, da transferência de competências ou poderes.

O fundamento legal para a desconcentração administrativa no município de Fortaleza entendimento administrativo sobre o termo descentralização busca maior eficácia na gestão pública, diminuição do processo burocrático, além de aproximar organismos da esfera pública e da sociedade como um todo visando o atendimento das demandas sociais e o real/melhor “cumprimento de seus objetivos”.

Como sustentado por Binotto (2010), a dimensão social sob a aplicação da descentralização eleva significativamente a participação social na gestão pública. Ou seja, é uma forma de divisão/distribuição do poder decisório, antes, pertencente exclusivamente ao Estado, para a sociedade civil organizada, para decidirem sobre problemas da gestão pública local, nas instâncias de tomada de decisão, como forma de exercer funções de fiscalização e controle sobre a gestão dos serviços públicos.

O processo de descentralização administrativa instituído na capital cearense transferiu a administração e a provisão de serviços sociais como educação, saúde, assistência social e moradia, para as secretarias executivas regionais.

A situação exposta no parágrafo acima melhorou a compreensão das responsabilidades dos envolvidos no processo e melhorou assim a capacidade da máquina pública. Porém, é preciso que haja um controle interno e externo eficiente para que se evitem deturpações dos benefícios.

2. SERVIDOR PÚBLICO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesse segundo capítulo do nosso estudo monográfico, com fins de respaldar as considerações e achados descritos no primeiro capítulo, analisaremos alguns tópicos sobre o ambiente organizacional no setor público.

As organizações registram muitas culturas trazidas pelos membros que as compõem, porém é visível o destaque dado a uma delas, qual seja a cultura organizacional, que embora normalmente esteja fundamentada na ideologia do seu fundador, acaba refletindo na atuação de todos os colaboradores.

Acredita-se que as ideias aqui expostas interferem no modo como os colaboradores atuam nessas organizações.

Substituindo a denominação funcionário público, a nomenclatura servidor público foi introduzida pela Constituição Federal de 1988 e estes são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou cargo em comissão os servidores públicos regidos pela Lei nº 8.112/90.

No conceito de Hely Lopes Meirelles (2008), servidores públicos constituem subespécies dos agentes administrativos, e a ela vinculados por relações profissionais, em razão da investidura em cargos e funções, a título de emprego e

com retribuição pecuniária. O servidor público é efetivamente o Estado que representados pelo Estado irão exercer cargo ou função, objetivando o interesse público e o bem comum.

Os servidores públicos devem ser percebidos como agentes capazes de contribuir com o desenvolvimento nacional. Pelo contato direto que este grupo de indivíduos tem com a sociedade civil, eles acabam assumindo a responsabilidade pela eficiência e aplicabilidade dos direitos e garantias sociais.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO E RELEVÂNCIA

Oliveira (2008) é enfático ao afirmar que a cultura organizacional é composta por diversificados elementos culturais externos que vão se fundindo na organização por meio de seus membros e que se somam a do seu fundador.

Para Shein (1992, apud Araújo 2005), cultura organizacional é:

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação à problemas.

Cultura organizacional é, em caráter majoritário, definida na literatura como um complexo de valores, comportamentos e modelos formais e informais presentes em uma organização, indo além e descrevendo a maneira como os colaboradores visualizam, na organização, sua cultura, e como esta última reage a tudo isso.

Chiavenato (1999) afirma que o conceito aqui discutido é constituído de aspectos formais (como políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, estrutura e tecnologia) e informais (como as percepções, sentimentos, atitudes e valores).

O conceito acima explicitado é de grande relevância por interferir de forma positiva ou negativa no seio das instituições, tanto privadas quanto públicas. Este afeta diretamente a motivação da equipe, o comprometimento desta, bem como a qualidade do trabalho prestado.

Como sustentado por Lacombe (2011), a cultura consubstancia o modo de vida da organização. Ainda, delimita os padrões de comportamento e de ações

que norteiam as ações e decisões da administração. Vai além o estudioso mencionado, afirmando que esta é um complexo de crenças, costumes e valores socializados e definidores dos padrões explícitos e implícitos de comportamento responsáveis pela caracterização da identidade de uma organização.

Este estudo tem sido realizado com frequência em virtude do constante sentimento de instabilidade e insegurança observado nos colaboradores, tanto na iniciativa privada quanto no serviço público. Ao agirem de forma negativa, os gestores acabam por desestimular os recursos humanos envolvidos e conseqüentemente prejudicar o desempenho da organização como um todo.

Nas instituições governamentais, as políticas de governo, limitadas ao período do mandato dos servidores do Poder Executivo, somada à possibilidade de livre nomeação e exoneração de cargos comissionados, e ainda o grande número de servidores terceirizados, portanto com vínculo de trabalho precário, acabam por produzir um clima de instabilidade.

No meio das instituições de capital privado, a crise econômica brasileira atual e o conseqüente receio do desemprego, dificultam sobremaneira o desempenho dos colaboradores.

Para Oliveira (2008), o estudo da cultura é relevante por influenciar diretamente no planejamento institucional, norteando a implantação das ações estratégicas da mesma. Isto posto, compete aos gestores avaliar se a cultura organizacional está favorecendo ou obstaculizando a atuação dos colaboradores.

Em linhas gerais, clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, e age como um indicador do resultado que as mudanças produzem no clima da organização.

A compreensão de clima e cultura organizacional é relevante por influenciar de forma determinante na motivação e nas relações interpessoais entre os colaboradores e gestores das mais diversas instituições públicas.

Os levantamentos e análises sobre o clima organizacional permitem avaliar a qualidade do ambiente de trabalho, em um dado momento, a partir da percepção de seus integrantes.

Portanto, existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional. Como a cultura é um processo lento de sedimentação e o que deu certo permanece e vai sendo reproduzido, elementos

culturais de um determinado grupo vão exercer influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente o qual fazer parte.

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

No âmbito das instituições públicas, o embate maior se dá entre as inovações e as burocracias ultrapassadas. Urge que os colaboradores públicos, incluindo-se aqui os gestores, modernizem-se administrativamente e politicamente. Urge associar o viés político ao técnico, união imprescindível para a boa atuação da máquina pública.

De um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações. (PIRES, MACEDO, 2006, p. 95)

A linha divisória entre a autonomia operacional disponibilizada aos organismos públicos e os privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e de clientelismo, pode ser violada facilmente por gestores inábeis. Surge aqui uma grande luta a ser travada, visto que alguns vícios remontam a criação do serviço público.

Cumpra aqui destacar que a função das organizações públicas é prestar serviços para a sociedade, e o objetivo destas deve sempre ser uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Um grande fator impeditivo do alcance dos objetivos traçados acima é que as políticas públicas vêm dos dirigentes do Poder Executivo, na figura de uma autoridade externa a instituição. Outro entrave que merece destaque é o intenso controle exercido sob os recursos financeiros recebidos somados à dependência de decisões políticas e da transitoriedade da capacidade econômica do Estado.

À primeira vista, observa-se que as condições e a organização do trabalho tendem a padronizar-se no meio público, ou seja, colaboradores de órgão distintos encontram-se em situações laborais e de organização do trabalho bastante assemelhadas, marcadas notadamente pela burocracia estatal, uma vez que os

seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, conseqüentemente tendendo a centralizar decisões.

Ainda, é preciso um olhar diferenciado para os servidores com vínculo permanente e não permanente. O primeiro é composto pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização, já o segundo concentra administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização. (PIRES, MACEDO, 2006)

A relação entre os sujeitos expostos no parágrafo acima tende a ser conflituoso, posto que os últimos tendam a mudar a cada novo mandato dos dirigentes públicos. Esta descontinuidade administrativa é um marco desvantajoso para a organização pública quanto comparada a iniciativa privada.

O setor público é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança. (PIRES, MACEDO, 2006, p.99)

É importante salientar que não se pode generalizar a descrição feita aqui da cultura organizacional a todas as organizações públicas, visto que alguns gestores e colaboradores conseguem extrapolar as barreiras burocráticas e temporais, desenvolvendo ações de estado e não, de gestão.

2.3 INTERFERÊNCIA DO GESTOR PÚBLICO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Compete ao gestor público favorecer e garantir a atuação dos colaboradores, sendo ele, em última instância, responsabilizado pelos acertos e desacertos de uma instituição, considerando-se que dirija seus subordinados.

A ação do gerente público jamais deve fugir a finalidade pública, bem como dos princípios constitucionais administrativos, em especial àquele referente à eficiência.

Aplica-se na Administração Pública de forma mais rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, pois, incidência de sua vontade subjetiva, pois na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza,

diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo o que a lei não proíba. (MORAES, 2011, p. 341)

Alguns argumentos comumente utilizados, como dificuldade de motivação dos indivíduos que ocupam cargos efetivos, não merecem guarida, pois é dever do gestor, na condição de detentor da confiança da sociedade em geral, suplantar esse obstáculo.

A peculiaridade do serviço público, em especial no cenário brasileiro, apresenta dificuldades para se trabalhar a pedra de toque que é a motivação. Ainda assim, gestores ousados e visionários têm trazido essa preocupação em suas mentes, colhendo frutos de excelência, percebendo que a motivação é um fator essencial para a tão desejada eficiência do serviço público e não pode ser desconsiderada. (BRAGA, 2012)

É inegável que muito já se avançou na atuação dos gestores públicos, mas a busca pela qualidade deve ser constante. O perfil do líder atual perpassa por características como habilidade visionária, inovadora, e de observação de experiências exitosas, caso necessário socorrendo-se até em estratégias do setor privado. No setor privado almeja-se a satisfação do cliente, enquanto na administração pública prima-se pela satisfação das garantias constitucionais que devem ser asseguradas ao cidadão, qualificando a gestão por intermédio de seus servidores.

2.4 COLABORADORES COMO PROTAGONISTAS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O Brasil, na década de 1990, sofreu uma reforma gerencial na administração pública, na tentativa de tornar o Estado eficiente, partindo do pressuposto de que servidores bem capacitados, autônomos, responsáveis por suas atitudes, são a solução para grande parte dos óbices enfrentados pelo setor público.

É de notório conhecimento que o colaborador público é estereotipado como inoperante, descomprometido, ocioso, dependente de seus superiores e frequentemente gerido de forma equivocada.

Propomos que os gestores públicos considerem o alinhamento entre anseios pessoais dos colaboradores e necessidades da organização de modo a potencializar o serviço público, posto que o caminho de um servidor público que tem

suas necessidades satisfeitas é galgado por ações em prol dos interesses da organização.

Na condição de protagonistas, os colaboradores precisam estar comprometidos com a causa pública. Apenas desta forma, estarão dispostos a cooperar e compartilhar ensinamentos com companheiros de trabalho troca de aprendizagem sem a qual não se alcançarão os objetivos organizacionais e pessoais.

O termo compromisso difere do comprometimento no sentido de que o compromisso implica em vincular ou assumir uma obrigação ainda que voluntariamente através de acordos, contratos, convênios. O comprometimento, ao sentimento das pessoas para com a organização e alcance de objetivos. Para tanto reforça-se o entendimento de que uma gestão preocupada em fortalecer os vínculos do empregado com a organização através do comprometimento e compromisso, é uma gestão inovadora que não fica atrelada a práticas tradicionais de gestão, que impliquem em mudanças que levem a um relacionamento mais humano no trabalho. (LEMOS ET AL, 2011, p. 14)

Entendemos que o comprometimento envolve acima de tudo essência, sentimento, emoções, identidade com os objetivos organizacionais. Remuneração, competências, forma de contratação são importantes, mas o primordial é a maneira como as atividades são desenvolvidas, é preciso que se materializem sentimentos tais como entrega, doação, compromisso, responsabilidade, amor, realização e reconhecimento.

As instituições são compostas fundamentalmente por colaboradores, gestores sozinhos não implementam ações e nem obtêm êxito algum, o núcleo do processo está em engajar os recursos humanos, fazer com que todos trabalhem com um objetivo único de sucesso da instituição.

Somos cientes de que há diversos fatores envolvidos no comprometimento no trabalho, e que as diversas ações individuais somadas são determinantes para mudar o estereótipo do serviço público, por isso nossa preocupação em encontrar fatores que tornam um colaborador estar mais ou menos comprometido com o trabalho.

2.5 PAPEL DO GESTOR PÚBLICO COMO FAVORECEDOR DA MOTIVAÇÃO

Os modelos gerenciais posteriores a reforma da década de 1990 propõe que o gestor desenvolva, nos colaboradores, competências quanto ao planejamento

estratégico, contribuição efetiva no desenho das competências, autonomia, intercâmbio de conhecimento com as demais pessoas, destaque do servidor internamente e externamente ao ambiente de trabalho.

Neste sentido, Bandeira, Marques e Veiga (2000), avaliando a gestão de recursos humanos em empresa prestadora de serviço público, entendem que variáveis como ambiente de trabalho; carreira; comunicação; ambiente físico; recrutamento; seleção; relacionamento com a chefia; salário; treinamento e desenvolvimento influenciam a motivação dos colaboradores; tudo isto arraigado ao segmento público e a modelos ultrapassados de gestão de recursos humanos.

Os gestores precisam desenvolver um clima organizacional em que autonomia, pró-atividade, atuação conjunta de metas ou propostas comuns, trabalho em equipe, responsabilidade, compromisso, comunicação, dentre outros, estejam sempre presentes. Sem uma gestão de pessoas participativa, o fracasso é uma certeza.

A valorização das atividades/tarefas reduzindo a quantidade de cargos por intermédio de enriquecimento das tarefas no desenho dos cargos existentes, podendo o colaborador, dentro do próprio cargo, desenvolver suas funções com maior liberdade, flexibilidade e mobilidade no desempenho de suas habilidades individuais. O Plano de Cargos e Carreira e Salários – PCCS vigente da empresa tem como objetivo tornar os colaboradores mais autônomos, responsáveis e com isso promover a busca por um melhor desempenho individual e, por conseguinte, crescimento na carreira. (LEMOS ET AL, 2011, p. 13).

Os gestores públicos precisam superar as barreiras do individualismo e compartilhar, com os colaboradores, as responsabilidades e sucessos das ações. Estudos evidenciam que gestões que valorizam expectativas e sentimentos podem ser uma realidade nas organizações públicas.

O líder precisa dispor sempre de recursos humanos que desafiem a burocracia exacerbada e ineficaz, e acreditem que podem superar os obstáculos, estimulando e fortalecendo a capacidade de comprometimento nos colaboradores.

2.6 RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Em meio à diversidade de fatores existentes nas organizações, a gestão de pessoas é influenciada por diversas vertentes, entre estas a motivacional.

Parte dos estudiosos privilegia os fatores internos, ou seja, investigam as necessidades que motivam os comportamentos. Outros explicitam como certos comportamentos podem ser estimulados, dirigidos ou evitados.

Motivar, em seu sentido literal, conceitua-se como dar motivo a algo, causar, provocar, ocasionar, estimular, impulsionar, determinar a motivação de alguém. Ou seja, é a terminologia que melhor explica por que as pessoas agem de uma determinada maneira.

A motivação é intrínseca ao indivíduo, um sujeito não é capaz de motivar outro. Contudo, isso não é suficiente para que os gestores menosprezem a vertente motivacional de seus colaboradores.

A satisfação pode ser causada pelos fatores motivadores, inerentes ao trabalho: realização, trabalho desafiante, reconhecimento do desempenho, responsabilidade e desenvolvimento. Em suma, deduz-se que os gestores não podem motivar seus colaboradores, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (OLIVEIRA, LEITE, 2014, p. 10)

Os líderes, em especial os da esfera pública, precisam estar aptos a perceber as angústias de seus recursos humanos e, uma vez feito isto, criar as condições para que as tarefas que competem a eles, bem como o ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

Para Oliveira e Leite (2014), a área de gestão de pessoas tem sido nominada também de gestão de talentos, gestão de parceiros, ou mesmo, gestão do capital humano. O papel de coadjuvante, anteriormente destinado ao colaborador, é substituído pelo de protagonista de transformações nas organizações. Desse modo, gerir pessoas não mais pode ser concebido como um processo mecanicista.

O sentido de tudo que foi discutido até aqui é a valorização das pessoas. Quando o gestor realmente gere pessoas, sua missão prioritária consiste em avaliar padrões de comportamento e utilizá-los de forma a garantir o cumprimento dos objetivos da organização.

Os gestores tendem a atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores quando favorecem a realização pessoal, demonstram respeito ao valor profissional, possibilitam a promoção na carreira dos servidores, atribuem responsabilidades a cada um, ou seja, tornam o trabalho agradável e possibilitam o crescimento do indivíduo.

Pesquisas revelam que o impacto da liderança no clima de uma organização é da ordem de 70%. O líder tem um papel importante que é o

de criar condições para a motivação de uma equipe de trabalho. Ele é o porta voz da organização, deve passar segurança para sua equipe, sua observação detida do comportamento da equipe pode corrigir disfunções; suas atitudes podem sinalizar novas práticas ou gerar tensão e conflitos. (BRESCANCINI, 2011, p.6)

Pondo as sugestões aqui apresentadas efetivamente em prática, os colaboradores se sentirão confiantes e não se seduzirão tão facilmente por ofertas de trabalho que pretendam tirá-los do serviço público.

2.7 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

Os pesquisadores são unânimes ao afirmarem que a valorização do clima organizacional é fundamental para elevar o nível de motivação dos colaboradores. A sensação de respeito, valorização e, principalmente, protagonismo na melhoria da organização, faz o desempenho dos colaboradores atingir altíssimos níveis.

Os obstáculos identificados e as angústias dos colaboradores não podem jamais serem menosprezados. Por ser, a valorização, uma necessidade humana, o desprezo das angústias individuais por parte dos colegas de trabalho e/ou gestores e a ausência de atividades desafiadoras ocasionam um sentimento de exclusão com consequente desmotivação.

A gestão por processos tem a função de inserir o funcionário num todo maior que dá sentido ao seu trabalho, impõe um ritmo a sua atividade e estabelece metas e indicadores para seu desempenho, estabelecendo uma conexão entre o que ele faz e o resultado final que terá que ser entregue ao mercado. Esta ideia de unicidade e de filosofia de trabalho é fundamental para engajar e mobilizar funcionários para a mudança. (BRESCANCINI, 2005, p.11)

Neste sentido, o obstáculo maior a ser superado reside na elevação da motivação para o desempenho das ações, em especial nos níveis hierárquicos mais elevados. A perda de vontade de fazer bem feito é latente em colaboradores que não são estimulados e nem desafiados. O servidor está tomado por um sentimento de indiferença e, caso o gestor ignore tal situação, em curto tempo se visualizará uma zona de deserção.

Embora a opinião pública frequentemente associe remuneração alta a comprometimento e motivação, defendemos que este fator isolado dos demais não produz bons resultados.

Marco Aurélio Ferreira (1999) é categórico ao afirmar que o salário é importante porque relaciona-se à satisfação das necessidades básicas de qualquer

profissional, mas sozinho não consegue agir como fator motivacional. Basta analisar as percepções de níveis hierárquicos mais altos. Uma vez que as necessidades básicas venham sendo satisfeitas, cada vez mais o nível salarial perde força como fator motivacional isolado.

O acompanhamento do clima organizacional deve ser realizado de forma constante e periódica, subsidiando ações de planejamento estratégico. As constatações produzidas devem ser utilizadas para fundamentar as ações e atividades dos órgãos públicos.

Para Brescancini (2011), a cada edição de uma pesquisa os responsáveis pela coordenação dos estudos de clima devem levantar junto às unidades da organização o estado da arte em termos das iniciativas e recomendações oriundas da pesquisa anterior. É uma etapa preliminar que permite verificar a necessidade de reformular a maneira de questionar os entrevistados a respeito de um fator ou mesmo incluir novos fatores na análise.

Bem mais do que simplesmente escutar as angústias dos colaboradores e inquirir quanto às expectativas vivenciadas pelas diversas unidades da organização, é fundamental que se utilize as informações coletadas para combater os fatores de insatisfação no âmbito organizacional, mediante ações de disseminação de conceitos, práticas e desenvolvimentos de habilidades relacionadas à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho.

2.8 RELEVÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NO SETOR PÚBLICO

As relações interpessoais no setor público são influenciadas pela estrutura organizacional e determinantes para o alcance da eficiência e de resultados satisfatórios.

A temática aqui exposta é cada vez mais valorizada pelos estudiosos e operadores da gestão de pessoas. Os recursos humanos, quando bem utilizados, são a vantagem competitiva das empresas, e o bem-estar no ambiente de trabalho resulta em produtividade e resultados.

O autoconhecimento e o conhecimento do outro, que precisam ser exercitados pelos gestores públicos, são determinantes de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou estreitando as relações. As dificuldades mais comumente enfrentadas são a falta de objetivos pessoais e a dificuldade em priorizar e ouvir.

O ideal, e nem por isso inatingível, é o envolvimento de todos na empresa - desde o gestor que saiba compreender seus funcionários e que desenvolva uma relação de confiança com seus subordinados. Ainda nessa linha, o colaborador que deve procurar seu autoconhecimento contribui para que o ambiente de trabalho seja saudável.

Emoções como medo e raiva são um entrave dentro das organizações, posto que as pessoas não costumem demonstrar essa emoção, o que fazem é disfarçar. E, tal camuflagem destes sentimentos reflete em desmotivação e redução drástica das capacidades de inovar e criar.

O desconforto emocional dos colaboradores é normalmente oriundo de medidas arbitrárias e impopulares, tais como por atritos com gestores, transferências por punição, por enxugamento de quadro, pressão, punição, levam a clima desagradáveis dentro das organizações, influenciando o comprometimento, a motivação e a confiança.

Parceria, cooperação, polidez e respeito precisam ser estimulados pelos líderes. Incentivos e medidas planejadas e pensadas a partir das angústias dos colaboradores, tornam o clima positivo, produzindo diálogo aberto e franco bem como prevenindo conflitos.

Para Brondani (2010), é possível construir relações interpessoais saudáveis a partir do autoconhecimento, de como ver o outro, suas qualidades e empatia. Mudar o comportamento e alterar hábitos arraigados exige disciplina, persistência e determinação e dependem do valor que se atribui à vida, da autoestima e autoimagem, do engajamento profissional, político e social.

2.9 OS PROCESSOS DE GESTÃO PÚBLICA E SUA INTERFERÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Na máquina estatal não deve haver prevalência dos interesses individuais, a ação dos colaboradores e gestores deve limitar-se ao que a lei autoriza.

A submissão do agir à lei, condição da convivência, é de todos exigida, mas ao particular é permitido executar tudo o que a lei não proíbe. Todavia, a submissão do agir do Estado à lei é sempre e inafastadamente exigida, pois o poder público não pode atuar, sob hipótese alguma, contra ou além das disposições legais, obrigando-se à ação legalmente vinculada (MOREIRA NETO, 2006, p.81).

O estágio de evolução atual dos processos de gestão pública foi construído ao longo do tempo, não nasceu pronto. Mas ainda não atingiu o nível ideal, certamente, será aperfeiçoado à medida que a sociedade se dirige cada vez mais para o aperfeiçoamento de um estado de democracia.

Antes não havia um sistema orgânico e racionalmente estruturado. Havia inúmeras leis, regulamentos e decretos, mesmo assim, as atividades administrativas eram de forma empírica executadas. O crescimento econômico mundial, e a evolução tecnológica, exigiram que o aparelho administrativo brasileiro fosse expandido com a criação de novos órgãos e recrutamento de pessoas para funções técnicas. (MOREIRA NETO, 2006, p.90).

Os processos gerenciais públicos refletem diretamente no clima organizacional. A evolução qualitativa vivenciada, embora benéfica, não surgiu ainda o efeito de motivar adequadamente os colaboradores.

3. A PESQUISA DE CAMPO EM UMA SECRETARIA REGIONAL

Quanto aos procedimentos técnicos e ao objetivo de estudo, este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa de caráter descritivo, pois visou obter as características dos aspectos culturais sob diferentes óticas, em uma Secretaria Regional, no Município de Fortaleza.

Tratou-se de um estudo de campo feito por intermédio de entrevistas com os servidores públicos de carreira. A amostra foi composta por dez servidores públicos que trabalham em uma das sete secretarias regionais do Município de Fortaleza. A escolha dos entrevistados se deu por meio das aproximações dentro do campo, não registradas aqui em detalhe a fim de preservar os anonimatos. Todos os contatos foram realizados pessoalmente, tendo como único requisito o entrevistado ser servidor público de carreira e atuar na referida secretaria.

Inicialmente, os servidores públicos entrevistados relataram suas trajetórias profissionais e os motivos que os levaram ao serviço público e, em um segundo momento, avaliava o comportamento da organização.

As perguntas da entrevista foram realizadas nesta ordem:

1. Fale um pouco de sua trajetória no setor público;
2. Por que o serviço público?
3. O que é o serviço público pra você?

4. Como é o seu cotidiano na secretaria?
5. Como você vê o trabalho aqui? É percebido?
6. Qual o seu nível de liberdade nas decisões do seu trabalho?
7. Como você vê seus colegas de trabalho? Qual a sua relação com eles?
8. O que mudou nos últimos anos na Secretaria?
9. Como você vê a mudança de gestão?

É importante ressaltar que, este estudo ficou delimitado à análise da população de servidores públicos de carreira, onde os resultados obtidos podem não expressar o perfil da cultura organizacional predominante na organização pública como um todo e na qual pode haver culturas diferentes.

No caso foram excluídos os servidores públicos nomeados em cargos em comissão e os funcionários terceirizados, levando em conta que o interesse fundamental aqui era desenvolver uma compreensão do serviço público como carreira profissional e atividade de longa duração.

A entrevista procurava identificar através das respostas, elementos que pudessem traçar a cultura organizacional da Secretaria Regional. Para o tratamento das respostas, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual leva em consideração as significações e a distribuição de conteúdos e formas de expressão dos sujeitos, procurando conhecer a realidade por intermédio das mensagens.

Para análise, as perguntas foram agrupadas em categorias. Todas estas categorias procuram identificar elementos que estão direta ou indiretamente relacionados com a cultura organizacional.

As pessoas sofrem as influências da cultura organizacional, algumas ainda estão presas às formas antigas de desenvolver suas atividades, vendo no novo uma ameaça ao seu *status quo* e outras conseguem adequar-se às novas realidades, facilitando o processo de mudanças. Diante disso, surge a necessidade de analisar as influências causadas por essa percepção do serviço público, principalmente sob o servidor público, que é o principal agente das práticas organizacionais.

As entrevistas buscaram subsídios para que fosse feita uma análise mais aprofundada e próxima da realidade dos valores, hábitos e relações dos servidores públicos de uma Secretaria Regional.

Partindo desse objetivo, foram definidas algumas variáveis, agrupadas em bloco temáticos que tratam de alguns dos pontos mais relevantes das entrevistas e que buscam identificar o que seria os traços gerais de uma cultura organizacional de um órgão público, apresentados a seguir.

3.1 PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS ENTREVISTADOS

A pesquisa compreendeu um total de 10 sujeitos, lotados em uma Secretaria Regional, no município de Fortaleza, com o seguinte perfil:

1. Servidores públicos de carreira;
2. Servidores lotados na Secretaria Regional há pelo menos de três anos;
3. Servidores ocupantes de cargo gerencial;
4. Servidores da área administrativa;

Mesmo sendo uma amostra reduzida, procurou-se selecionar um grupo que representasse as mais diversas categorias dentro da Secretaria Regional, todos servidores efetivos, os quais alguns, ocupantes de cargo gerencial sofrem diretamente impacto das influências externas e internas, como outros, os quais possuem uma visão intermediária dessas influências.

Os servidores entrevistados em sua maioria, não ingressaram no serviço público através do concurso público, uma vez que este somente passou a ser obrigatório após a Constituição de 1988.

Trata-se de servidores públicos com larga experiência na área pública, que já passaram por várias gestões ao longo dos anos. Dois dos entrevistados atualmente ocupam cargos de gerência, pois assumiram cargos em comissão, os demais já ocuparam cargos de chefia ou supervisão, mas hoje desenvolvem atividades mais burocráticas ou atendem diretamente às demandas da população, através da abertura de processos administrativos.

3.2 PERCEPÇÃO DO QUE É SERVIÇO PÚBLICO

Para a compreensão de como se manifesta a cultura organizacional em um órgão público se faz necessário identificar como os próprios servidores possuem percebem o serviço público.

Atender bem a comunidade e executar serviços que atendam às comunidades mais carentes, moradores de bairros pobres localizados na circunscrição da Secretaria Regional, foi a visão mais disseminada entre os servidores públicos de carreira do que é serviço público.

“O serviço público é um sacerdócio, principalmente quem trabalha numa secretaria como eu que fica próximo de bairros pobres e você atende ao público, atende muito à pobreza, muita gente que não sabe nem o que tá pedindo então você tem que ter muita paciência e o próprio nome tá dizendo, servidor é pra servir. Essa é minha opinião.” (entrevistado B).

“Serviço público é responsabilidade, é servir o povo.” (entrevistado C).

“O serviço público representa um trabalho de grande utilidade, de grande necessidade e talvez nem sempre venha cumprindo sua função, mas é um serviço utilitário de grande importância para a sociedade.” (entrevistado F)

Algumas visões foram complementadas com o reconhecimento que o serviço público carrega um estigma de que não funciona e que os servidores não trabalham, no entanto, mesmo fazendo referência a esse ponto, relatos reforçam o compromisso do servidor público e a importância do serviço público.

“Muitas pessoas que não tem o conhecimento dentro do serviço público, tem o serviço público como de que as pessoas não fazem nada que é tudo aleatório, mas na realidade isso não é verdade, o serviço público existe pra prestar um serviço à população (...)” (entrevistado G)

Também, percebe-se no relato abaixo de uma servidora que atualmente ocupa cargo gerencial, a evolução e a necessidade de adaptação dos profissionais às mudanças ocorridas no serviço público ao longo dos anos e diante de um cenário complexo de constantes mudanças. Como já ressaltado anteriormente, um dos maiores embates no âmbito das instituições públicas se dá entre as inovações e as burocracias ultrapassadas.

“a princípio eu exercia minha função apenas como servidora no qual cumpria meu papel, mas aí aos poucos, ao longo dos anos, eu fui conhecendo o trabalho, fui procurando me desenvolver, atualizar, fazendo cursos, sempre me reciclando, a gente desenvolve pra atender a comunidade” (entrevistado C)

Os traços mais marcantes revelados nas falas dos servidores públicos desta Secretaria Regional dizem respeito à visão positiva do serviço público. Essa visão, algumas vezes utópica quando se afirma que o serviço público é um sacerdócio se contrapõe à visão negativa que em geral se tem o serviço público e do servidor público.

A falta de uma percepção mais crítica a respeito do serviço público e a defesa da categoria traz indicativos de que seus objetivos e cultura foram formados dentro da organização, ao contrário de outras categorias, os servidores públicos de carreira não estão diretamente ligados à interesses políticos que fazem parte do cenário externo e exerce influência internamente. Ao contrário, sem interesses externos, a dependência e lealdade com a organização na qual estão inseridos reforçam a importância do serviço público.

Outro ponto a destacar é que a própria natureza do trabalho que estes servidores desempenham que contribui para a construção coletiva dessa percepção, ou seja, eles de fato enaltecem o serviço público através da visualização do resultado de seus trabalhos, o pronto atendimento à comunidade, sobretudo aos mais carentes, estando presente o sentimento de ser útil com o trabalho que desempenham.

3.3 DISTÂNCIA DO PODER DECISÓRIO

Alguns entrevistados relataram total autonomia na tomada de decisões, sem citar nenhuma interferência de nível superior ou externa.

“me sinto bastante livre, me sinto bem à vontade para emitir laudos, autorizações, seja de poda, seja de corte, não tenho nenhuma interferência nisso não.” (entrevistado F)

“eu tenho cem por cento de liberdade pra poder dar uma decisão favorável (...) e que é boa pra Prefeitura.” (entrevistado E)

Contudo essa não é uma visão compartilhada por todos. Houve quem demonstrasse possuir certa autonomia na tomada de decisões em suas atividades, desde que, fosse cumprido todo o processo burocrático existente.

“no que diz respeito à documentação eu sou uma pessoa que estou livre pra dizer o que eu quiser e eles geralmente acatam, nos despachos técnicos eu não posso, por que eu sou Agente Administrativo, só posso cuidar da parte burocrática. Não é uma gestão centralizada, no que eu faço não.” (entrevistado B)

Houve também quem apontou depender de aprovação de outros órgãos municipais para o trabalho ser concluído em sua totalidade, quando no atendimento à demanda do cidadão.

“Antes de iniciar a gente fala com o secretário, quando ele libera, a gente manda ver na ação (...). A AMC que faz o serviço, a gente liga pro 156 que é da COELCE, (...) aí faço o registro, entro em contato com o número deles que é o 156 e a gente faz o protocolo daquele procedimento, na outra semana verifica se foi feito o serviço. Tem que passar sempre pelo aval dele (Secretário), é tranquilo sim, é um trâmite normal, tem que falar pra ele, tem que tá ciente do que tá acontecendo, de todas as ações que ocorrem na Regional (...).” (entrevistado A)

Ou seja, é certo que encontramos alguns relatos de que há certo grau de autonomia nas decisões, mas a análise nos mostra que a referida autonomia ou liberdade citada por alguns dos entrevistados, ocorrem delimitadamente, pois de modo geral os processos sempre dependem de uma autorização superior ou da ação de outros órgãos, já que em uma Secretaria Regional sua autonomia administrativa não é completa, funcionando em algumas demandas como intermediário entre o cidadão e outros órgãos da administração municipal. Nesse caso, o processo encerra-se somente com a autorização de um nível superior, ocasionando a paralisação do pedido administrativo ou da demanda solicitada.

“A gente tem que atender às leis pra não fazer nada que não seja de acordo, então por conta disso existe uma burocracia necessária, mas que ao mesmo tempo é dolorosa porque muitas vezes você precisa resolver coisas de imediato que vai ter que esperar, então essa questão aí não é fácil”. (entrevistado C)

“Eu tenho total liberdade, acho que tenho muita liberdade, tenho confiança do meu Secretário para tomar decisões necessárias quando precisa, mas só que muitas vezes a gente é limitado, a gente fica limitado a determinadas decisões porque depende de um processo que muitas vezes é demorado.” (entrevistado H)

Até que ponto o cumprimento sistemático de normas enrijece os procedimentos e dificulta um atendimento mais eficiente ao cidadão? As respostas encontradas parecem apontar no sentido de que há um entendimento claro de

dependência das normas e regulamentos internos e que cumpri-los é único meio possível de continuar a proporcionar direcionamento à estrutura vigente.

Percebe-se assim, que prevalece a hierarquia e a subordinação a uma unidade de comando, a qual impõe as decisões de cima para baixo, ainda há relatos de quem acredita que decisões são tomadas apenas por quem ocupa algum cargo de direção.

“Primeiro eu não tenho cargo, isso é mais pra quem tem cargo, essas decisões, você que não tem cargo, você dá suas opiniões, sugestões, entendeu, nessa parte a gente é ouvido” (entrevistado B)

“A gente ajuda aqui a Coordenação com opiniões, com idéias e a gente às vezes tem que fazer algumas escolhas e tomar algumas decisões, a gente tem o apoio da Coordenação, mas a gente tem um bom espaço pra poder dar essas sugestões, dar essas idéias, nem sempre é acatada, mas a gente entende, a gente não é dono da verdade.” (entrevistado G)

Nos relatos há a preocupação por parte dos servidores, em atender o disposto em manuais e regulamentos internos, mesmo que isto venha a acarretar atrasos, insatisfação das necessidades do cidadão e reflita em ineficiência administrativa, ou seja, a limitação inerente às normas e a falta de senso crítico com relação às suas finalidades, não foi percebido como fator negativo.

3.4 DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA EM FACE DAS MUDANÇAS DE GESTÃO

Esse tema traz preocupações sobre a grande influência da descontinuidade administrativa nas atividades de retrabalho e de implementação de novos projetos. Todos os servidores afirmaram haver uma descontinuidade administrativa quando há transição de gestão municipal. Foi enfatizado que muitas são as mudanças que ocorrem na fase inicial de toda gestão, há um novo plano de governo e novos interesses, todo novo Secretário que é nomeado para gerir a Secretaria quer deixar sua marca, conseqüentemente algumas ações consideradas até então prioritárias pela gestão anterior ficam paralisadas em detrimento de outras, não dando continuidade a projetos iniciados por outros.

“tem impacto sim na mudança de gestão, essas mudanças precisam existir e elas existem, sempre quando entra um novo gestor ele quer fazer as coisas de acordo com que ele acha, com o que ele pensa, de

acordo com sua assessoria, tem pessoas que dão sugestão, pessoas que querem implantar uma coisa e ele tem que ouvir pra tentar colocar em prática, então essas mudanças sempre existem, não tem continuidade de serviço, a gente vê, pode perceber no meio político que cada um quer ter suas razões, diz que faz mais do que o outro e tem essas mudanças sempre.” (entrevistado G)

A morosidade de uma reforma administrativa foi citada e apontada como fator negativo e que tem impacto significativo na continuidade dos processos administrativos.

“Muitos projetos não dão continuidade, outros dão lentamente, geralmente o gestor só começa a trabalhar no segundo ano, todo gestor, no primeiro ano eles ajustam, troca de cargo de confiança, vai fazer todo o levantamento, no segundo ano é que ele dá início ao trabalho.” (entrevistado D)

Outro ponto bastante citado entre os entrevistados refere-se à falta de servidores públicos concursados, gerando uma alta rotatividade de comissionados e terceirizados, o que para muitos, prejudica a administração e a continuidade dos serviços prestados à população. Não houve críticas direcionadas a esses profissionais, mas o fato dos mesmos estarem sempre treinando os recém nomeados, diminui a produtividade e a qualidade dos processos administrativos, referindo-se em “começar do zero”.

“a única diferença que vejo na mudança de gestão, vou dizer o que é, faz muito tempo que a prefeitura não faz concurso pra servidor de carreira, os funcionários terceirizados tem que vir nos ajudar, porque nós não damos conta da demanda de serviço que aumentou muito, o que é que acontece, nas gestões os terceirizados geralmente, poucos ficam, a maioria é trocada, quando a maioria é trocada, a gente que é funcionário de carreira tem que passar de novo o serviço todo.” (entrevistado B)

“Não tem servidor suficiente, aí o que acontece, vem o terceirizado novato, ou o comissionado, aí sim ele vai começar do zero, quanto ao servidor de carreira a idéia é dar continuidade.” (entrevistado C)

“Com toda mudança de gestão, ela para, há um corte, o povo fala, o contribuinte, ele acha que o impacto é só questão financeira, não, é do serviço mesmo, por exemplo, um engenheiro, embora sendo servidor público mesmo, ele perde sua função, ele troca, alguém troca ele pra outro setor, ele perde a função, se for terceirizado ou cargo de confiança, esse perde mais rápido ainda, isso prejudica, é onde tá o problema do serviço público.” (entrevistado D)

Em linhas gerais, houve um consenso sobre o impacto na administração pública da descontinuidade administrativa, visto que o que foi mais citado refere-se

ao retrabalho, treinamento de novos servidores nomeados ou funcionários contratados, transferências e indecisão quanto ao caminho a seguir, já que os processos de trabalhos em alguns casos não são preservados. Importante ressaltar o fato ressaltado por um dos entrevistados, qual seja, que em um período de quatro anos de gestão, nos dois primeiros ainda há mudanças através de reforma administrativa.

Assim como também surge como fator relevante o número insuficiente de servidores públicos concursados, apontado como um dos principais implicadores negativo em um processo de transição administrativa, contribuindo para se ter processos ineficientes e má qualidade dos serviços prestados, uma vez que às vezes muda radicalmente os processos de trabalho existentes, trazendo estresse ao servidor e um sentimento de desorganização administrativa.

3.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O tema caracteriza o relacionamento entre os servidores no que diz respeito ao bom relacionamento entre os servidores que atuam no mesmo setor e entre servidores em geral, baseado em respeito, parceria e cooperação. Os entrevistados mostraram manter um bom relacionamento interpessoal e acreditam estarem inseridos em um ambiente organizacional favorável.

“Boa relação com os colegas, não existe uma relação sem defeitos, porque estamos lidando e falando de pessoas, mas dentro do possível caminhamos com tranquilidade, o serviço flui bem e não temos maiores divergências no setor”. (entrevistado G)

“São todos solidários, boa relação, não tenho nenhum problemas com eles”. (entrevistado F)

“Não há problema de conflitos, tá muito bem, a equipe é boa”. (entrevista D)

Não foi mencionado nas entrevistas problemas de relacionamento em níveis gerenciais que pudessem indicar qualquer desconforto emocional com seus subordinados e refletisse negativamente no ambiente de trabalho.

“Eu procuro ter uma relação de amizade, de liberdade, cada um tem liberdade de falar, a gente tem liberdade de conversar, eu procuro ter esse tipo de relação.” (entrevistado C)

3.6 VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO E PERCEPÇÃO DE SEU TRABALHO

Outro bloco do roteiro das entrevistas se concentrou em levantar a percepção do próprio servidor público sobre seu trabalho e se este é percebido. Algumas respostas destacaram que seu trabalho é percebido, seja por outros servidores na Regional, pela chefia ou população.

“Se ele tá sendo percebido internamente, dentro da Regional, eu não sei, mas na minha sala é um dos trabalhos mais requisitados.”
(entrevistado F).

“Todo trabalho tem sua importância, mas esse negócio de cargo de chefia, aí são outros interesses, todo trabalho tem sua função no serviço público, eu não me acho inútil, nem desclassificado diante do meu chefe ou outros que tem cargo comissionado”. (entrevistado D).

Os entrevistados parecem ter a percepção clara do papel que têm de desempenhar a fim de que as organizações públicas como um todo, respondam de maneira adequada aos anseios da população.

“Eu acho que ele é percebido sim, por que eu procuro desenvolver um trabalho atendendo às necessidades da Secretaria e também procurando seguir o que a lei determina, então, assim, ele é percebido, eu não vou dizer que eu desempenho o melhor trabalho, não sou eu que tem que fazer esse julgamento, mas assim, eu tento e procuro fazer o meu melhor.” (entrevistado E)

A imagem que os funcionários entrevistados possuem a respeito de si mesmos contradiz com idéias difundidas ao longo do tempo. Eles se vêem, como parte necessária para o desenvolvimento de um serviço público eficiente, se sentem úteis e estão voltados à atender às necessidades da comunidade, a qual tem relação direta.

3.7 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DAS MUDANÇAS NA SECRETARIA REGIONAL

Esse tema trata das percepções dos servidores públicos entrevistados no que se refere aos processos de mudança os quais presenciaram ao longo do tempo na Secretaria Regional.

De fato, as organizações, como ambientes complexos que o são, estão em permanente interação com seu ambiente, seja interno ou externo.

Alguns entrevistados percebem claramente mudanças nos novos procedimentos adotados, os quais objetivam dar maior celeridade às demandas da população.

“os processos demoravam muito mais e recentemente demoram menos, a resposta ao contribuinte tem sido bem mais rápida, antigamente o pessoal dava entrada em um alvará, era seis meses, aqui hoje com quinze dias tá recebendo, se não tiver nenhum problema.”
(entrevistado B)

Mudanças comportamentais, de postura, hábitos antigos que dificultavam o desenvolvimento e conclusão das ações foram citadas e enaltecidas como fator positivo que reflete no clima organizacional e nos trabalhos desenvolvidos. Assim como também, houve a ênfase no maior controle dos processos na área administrativa.

“Então as pessoas tem mais acesso fácil aos chefes, aos diretores, ao próprio Secretário, ao Gabinete do Secretário, antigamente não, existia uma verdadeira barreira entre os Diretores, Secretários e contribuinte. O que eu vejo é a pessoa vestindo mais a camisa do serviço público.”
(entrevistado B)

“Eu posso dizer que na área administrativa mudou sim, vou citar um exemplo, nós temos um sistema de almoxarifado, quando cheguei aqui, não tinha limite, você podia ir lá, pegar o que quisesse, você não tinha limite controle e hoje a gente tá trabalhando com a gestão de controle, a gente começou a procurar controlar e também registrar, que era aquela coisa muito informal.” (entrevistado C)

No entanto essa percepção de mudança, de estar inserido em um ambiente que passa por constantes transformações e de que fazer parte desse ambiente requer também flexibilidade e adaptação, não é unânime. Percebe-se que alguns entrevistados estão alheios ao ambiente, como se não fizessem parte dele, não reconhecendo qualquer mudança na Secretaria Regional.

“Em termos de mudança o que eu posso afirmar, praticamente pra mim continua do mesmo jeito.” (entrevistado D)

“eu não percebi nenhuma mudança.” (entrevistado F)

Percebe-se que em sua maioria, as mudanças positivas foram mais percebidas, mas a mudança negativa também foi citada e novamente a relação entre servidores e terceirizados surge como uma problemática a ser resolvida. Por ser de fato um fator de mudança dentro do ambiente de trabalho, o aumento do número de

funcionários terceirizados é apontado como fator preocupante por um dos entrevistados.

“percebo uma desclassificação da importância do servidor público, ou seja, não tenho nada contra terceirizado que é uma questão legal, mas tão terceirizados primeiro a máquina, o carro, a máquina de xerox, o computador, etc., aí começaram a terceirizar as pessoas, o serviço, só que cada dia estão aumentando, isso é um fator preocupante, não só pra mim que sou servidor público, mas geral da sociedade. Que responsabilidade o servidor público terceirizado vai ter jurídico ou legal de administrar o bem público.” (entrevistado D)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto que há uma cultura organizacional peculiar aos órgãos públicos, o cerne deste estudo é tecer considerações sobre a cultura em uma Secretaria Regional. As conclusões desta pesquisa pedem cautela no tocante quanto à generalizar, uma vez que restringem a sua aplicabilidade a um contexto particular e mais especificamente a um tipo específico de servidores públicos.

Por um lado, observam-se servidores conscientes do que se espera deles enquanto membros da organização pública, comprometidos com a qualidade na prestação de serviços à população. Por outro, possuem hábitos arraigados de conduta e seguem estritamente normas e regulamentos que lhes é permitido, não havendo abertura para buscar outras soluções ou formas possíveis. A burocracia existente no serviço público é ressaltada pelos servidores, no entanto é cumprida e se sobrepõe à satisfação imediata do cidadão.

Percebe-se uma falta de senso crítico do ambiente que os rodeiam, uma vez, que permanecem por muitos anos alheios aos processos organizacionais como um todo, resumindo em centralizar-se em suas tarefas de rotina. Muitos foram sendo colocados de um lado para o outro a cada transição de gestão, é como se estivessem em um cenário à parte, sendo espectadores das mudanças e do novo, principalmente na troca de posições de terceirizados e comissionados.

Em linhas gerais, o relacionamento entre servidor e organização não traz grandes complexidades, os servidores não demonstraram aspectos negativos de mudança no ambiente de trabalho ao longo desses anos dentro da Secretaria.

As organizações públicas precisam ter seus fenômenos observados - mesmo a cultura organizacional - com atenção específica, que leve em consideração o ambiente e no caso específico os aspectos peculiares de determinados cargos. Nesse sentido, os resultados mais significativos referem-se à visão dos servidores públicos de carreira e de como se sentem inseridos dentro de uma Secretaria Regional.

Mesmo a administração pública sendo uma área de muitas limitações e particularidades, uma observação mais profunda da cultura organizacional de um órgão público permite se avaliar a configuração de seus valores e orientações culturais. Ainda que se tratando somente de um tipo de cargo, a pesquisa e sua análise são válidas, por se tratar de cargos não rotativos e de servidores com uma larga experiência pública, permitindo dessa forma, delinear como ocorrem as relações no interior de uma Secretaria e identificar como a percepção dos seus próprios componentes revela particularidades da concepção e operacionalização da cultura em uma organização pública. Uma complexidade de fatores envolvendo normas, valores, mitos, crenças e contraditórios entre o que poderia ser e a realidade.

Dessa forma, por considerar fatores complexos, levantar indícios da cultura organizacional em uma organização pública, a partir da análise dos que a compõe, envolve peculiaridades inerentes ao serviço público que devem ser consideradas na análise final dos dados coletados.

Pode-se citar como algumas dessas especificidades, a estabilidade inerente ao serviço público e o fato de estarem há muitos anos exercendo suas atividades na secretaria. Juntos, esses fatores não refletiram em liberdade de expressão dos entrevistados, ainda assim, percebeu-se nas entrevistas uma postura retraída e uma exposição limitada de determinadas questões as quais alguns optaram em não comprometer-se com suas opiniões. Mesmo à princípio todos os servidores mostrando-se solícitos em atender a solicitação, questionavam a finalidade da entrevista e tinham a preocupação se os mesmos seriam identificados.

Outra percepção que se observa diz respeito à postura dos entrevistados durante à entrevista. O fato da entrevista ser gravada trouxe uma certo grau de ansiedade em alguns entrevistados, os quais já iniciavam procurando entonar a voz, como em um discurso pronto, enaltecendo seu trabalho e principalmente reforçando suas conquistas pessoais, evitando-se falar sobre o ambiente de trabalho e suas percepções sobre o meio o quais estão inseridos, limitando-se a respostas mais objetivas como “não sei dizer” ou “não mudou nada”.

Obter maior tranquilidade ao expressar suas opiniões sobre o ambiente de trabalho foi a principal dificuldade encontrada durante o desenvolvimento das entrevistas. No grupo dos servidores entrevistados nota-se que o cargo exercido também influencia no resultado da pesquisa. Servidores que ocupam cargos

gerenciais, de confiança obrigatoriamente exercem cargos em comissão foram aqueles que continuamente preocupavam-se tecer elogios a todos, ao trabalho desenvolvido pela atual gestão e ao trabalho desenvolvido pela Secretaria, destacando o atendimento eficiente à população.

Ao contrário, desse perfil, está o servidor que não ocupa cargo em comissão e está há muito tempo em determinada função. Esse perfil mostrou-se mais crítico em alguns aspectos e mesmo de forma moderada, expôs problemas, que refletiram na pesquisa, proporcionando uma visão mais próxima da realidade.

Dificuldades e desafios foram encontrados durante a pesquisa de campo. Como foi realizada entrevista, encontrou-se dificuldades em marcar horários com servidores que ocupavam cargos de níveis hierárquicos mais altos e alguns deles previamente definidos, por limitação de tempo não foram incluídos na pesquisa. Contudo o grupo de servidores estudados ainda assim contemplou servidores de nível operacional e servidores de nível gerencial. Um desafio a ser superado estava relacionado ao próprio momento da entrevista, após as primeiras perguntas se buscou maior aproximação do entrevistado a fim de perceber se sua resposta se tratava de mera formalidade, ou respostas prontas, sem o envolvimento direto em questões mais controversas, também buscando extrair da conversa respostas mais próximas da realidade, do ambiente, sem contudo direcionar os resultados das análises.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. RAC, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157.

BINOTTO, E; RIBEIRO, E.S; DALLABRIDA, V.R; SIQUEIRA, E.S. **Descentralização político-administrativa: o caso de uma secretaria de Estado**. 2010.

BRAGA. M.V.A. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BRESCANCINI, A.M. **Motivação, clima organizacional e qualidade de vida**. 2011. Programa avançado em gestão pública contemporânea.

BRONDANI, J.P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. Porto Alegre: 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence>>

CHIAVENATO, I. TGA, vol. 2. 6. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier,2002. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEIRELLES, H. L. **DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO**, ed. 21ª, São Paulo: Malheiros, 2008.

LACOMBE, FJM. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMO, M. M; SOUZA, M.P; FILHO, T.A.S; PAES, D.C.A.S. **Dimensões de comprometimento dos colaboradores e a percepção das práticas de gestão agency e community: um estudo em empresa pública**. 2011.

LOBO, T. **Descentralização: conceitos, princípios, práticas governamentais**. Caderno de Pesquisa. São Paulo: Autores Associados, nº 74, São Paulo, 1989.

MEDICI, A. C. **Economia e Financiamento do Setor Saúde no Brasil**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública - USP, 1994.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, E.F; LEITE, N.R.P. **Motivação dos colaboradores e gestão de pessoas em pequenas empresas.** Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema04/260.pdf>>

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** 1. ed. São Paulo, 2008.

PAIVA, P. **Inovação em gestão pública.** Publicado em: 19/05/2011. Disponível em: <<http://www.eagora.org.br/arquivo/inovacao-em-gestao-publica>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

PIRES, JCS; MACEDO, KB. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder.** São Paulo: Editora Gente, 1999.

VANUCCHI, Aldo. **Cultura Brasileira: o que é, como se faz.** Ed. Loyola, São Paulo, 1999.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização.** In: Encontro Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2002, Salvador. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2002_COR1535.pdf>



Especialização em Gestão Pública – Trabalho de Conclusão de Curso

CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

ENTREVISTA

1. Fale um pouco de sua trajetória no setor público;
2. Por que o serviço público?
3. O que é o serviço público pra você?
4. Como é o seu cotidiano na secretaria?
5. Como você vê o trabalho aqui? É percebido?
6. Qual o seu nível de liberdade nas decisões do seu trabalho?
7. Como você vê seus colegas de trabalho? Qual a sua relação com eles?
8. O que mudou nos últimos anos na Secretaria?
9. Como você vê a mudança de gestão?