



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA**

**AFRO-BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**SORAYA ANDREA FIGUEIREDO DO ROSÁRIO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO DE  
EDUCAÇÃO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE-BRASIL: ANÁLISE DA  
PERCEPÇÃO DE SEUS AGENTES**

**REDENÇÃO – CEARÁ – BRASIL**

**2016**

**SORAYA ANDREA FIGUEIREDO DO ROSÁRIO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO DE  
EDUCAÇÃO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE-BRASIL: ANÁLISE DA  
PERCEPÇÃO DE SEUS AGENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário de Fatima Portela Cysne.

Co-orientadora: Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.

REDENÇÃO – CEARÁ – BRASIL

2016

**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: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

R713v Rosário, Soraya Andrea Figueiredo do.

Valores organizacionais e valorização no serviço público de educação em um município Cearense-Brasil: análise da percepção de seus agentes. / Soraya Andrea Figueiredo do Rosário. – Redenção, 2016.

58 f.; 30 cm.

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

Orientadora: Profa. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

Inclui quadro e referências.

1. Administração pública. 2. Valorização de servidores públicos. 3. Valores organizacionais. I. Título.

CDD 351

---

**SORAYA ANDREA FIGUEIREDO DO ROSÁRIO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO DE  
EDUCAÇÃO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE  
SEUS AGENTES**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do diploma de graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Rosário de Fatima Portela Cysne (Orientadora)

---

Doutoranda Fabiana Pinto de Almeida Bizarria (Co-orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosalina Semedo de Andrade Tavares

---

Prof. Dr. Carlos Subuhana

“ E ainda que tivesse o dom de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria”.

**(I Coríntios 13:2)**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força para superar todas as dificuldades que surgiram nessa caminhada e me encorajando para chegar onde eu cheguei.

A esta universidade, ao corpo docente, direção e administração por ter aberto as portas para a realização de um grande sonho.

A minha professora orientadora Doutora Maria do Rosário de Fatima Portela Cysne, pelo apoio e suporte, pois mesmo no pouco tempo disponível, ajudou e orientou sempre que possível. Obrigada pelo incentivo e carinho.

A minha co-orientadora que mesmo longe, disponibilizou um pouco do seu tempo para fazer presente em cada passo da minha monografia. Agradeço de coração por tudo, pessoa singular nessa conquista.

A Dona Erivan, por ter estendido a mão mais uma vez, se mostrando disponível sempre que precisei. Obrigada por tudo.

Aos meus pais e irmãos, por estarem comigo em todos os momentos, compartilhando sensações e emoções. Agradeço pelo amor, incentivo e o companheirismo de sempre, amo muito vocês.

Ao meu namorado, pelo amor, carinho e pela força de sempre, persistindo e me apoiando em todas horas, te amo.

As meninas que moram comigo, pelo apoio, carinho e paciência, vocês vão sempre fazer parte dessa história.

Ao professor Subuhana por estar presente nos momentos que precisei.

A Secretaria de Educação do municípioMunicípio estudado pela liberação autorizada para realização deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte no meu trabalho, um muito obrigada.

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado –“Valores organizacionais e valorização no serviço público de educação em um município cearense: análise da percepção de seus agentes” -, teve como objetivo geral identificar a percepção dos agentes públicos da educação sobre valores organizacionais difundidos nas práticas de gestão de servidores da secretaria de educação do município estudado. A pesquisa foi realizada na secretaria de educação de um município, onde com mais 13 (treze) municípios compõem a Macrorregião do Maciço de Baturité. O estudo com enfoque na abordagem qualitativa, foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com sete agentes públicos. Os dados foram coletados com suporte em roteiro de entrevista, adaptado com base na escala de valores organizacionais- EVO e os dados da pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo. Assim, com o objetivo de dar respostas aos objetivos da pesquisa, primeiramente foram apreciados os valores organizacionais, individualmente, seguido da análise das ações de valorização. Por fim, é adicionado um tópico, no qual se encontra uma relação entre valores organizacionais identificados pelos agentes públicos e ações de valorização identificados pela pesquisa. Durante a pesquisa verificou-se que há presença de valores organizacionais pelo relato do cotidiano dos trabalhadores investigados. Assim, estes mesmos refletem no convívio de harmonia e traços do valor conservadorismo que traz uma boa vivência entre os funcionários. Além disso, observou-se que o valor autonomia e igualitarismo estão associados à gestão atual, sendo que esta mesma oportunidade de aproximação com os gestores não era perceptível nas gestões passadas. Notou-se que em relação a valorização dos funcionários, todos dizem serem valorizados, com ações voltadas diretamente para este fim. Entretanto, a partir da análise dos dados coletados, pôde-se perceber que a maioria das ações de valorização se encontram relacionados a formação e cursos de capacitação. Diante disso, considera-se que existe uma relação direta entre os valores organizacionais e as ações de valorização, uma vez que se torna importante que esses dois termos estejam alinhados para que todos dentro da organização estejam satisfeitos e motivados para exercerem o seu trabalho. Conclui-se, a partir do estudo, que no campo público o estudo sobre valores organizacionais, torna-se relevante com o intuito de melhor conhecer a realidade da instituição e fazer com que todos sintam-se valorizados e satisfeitos, com o trabalho realizado, procurando sempre fazer o nivelamento entre os valores da organização com a própria valorização dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Percepção. Valores organizacionais. Valorização.

## ABSTRACT

The present paper, entitled - “Organizational values and valorization in the educational public service in a Ceara county: analysis of the perception of its agents”-, had as general goal to identify the educational public agents’ perception about organizational values widespread in management practices by civil workers on the educational secretary of the studied county. The research was performed in an educational secretary of a county, that with more thirteen counties makes the *Maciço de Baturité* macro-region. The study, with focus on a qualitative approach, was performed through semi-structured interviews with seven educational secretary public agents. The data was collected with support of interview script, adapted with basis on Organizational Values Scale – OVE and the research data were analyzed through content analysis. Thus, aiming to give answers to the research goals, firstly the organizational values were appreciated, individually, followed by valorization action analysis. Finally, is added a topic in which exists a relation between organizational values, identified by the public agents, and valorization actions, identified by the research. During the research it was verified the existence of organizational values, through the under study worker’s reports. Thus, they reflect in living harmony and conservatism value traits, that brings a good fellowship between the employees. Beyond this, it was observed that the autonomy and equality are related with the actual management, because the opportunity of approximation with the past managers were not noticed. Related with the employees’ valorization, all employees say they are appreciated by actions with this finality. However, from the collected data analysis, it was possible to notice that mainly actions valorization are related with capacity programs. Given this, it is considered that there is a direct relation between organizational values and the valorization actions since both should be connected, in this way all the organization people will be satisfied and motivated to do their job. From this study, it was concluded that, in the public field, the study of organizational values is relevant with the goal of to better know the reality of the institution and to do that all employees feel valued and satisfied, with the performed work, reaching to do the leveling between the organization values and the public workers’ valorization.

**Key Words:** Perception, Organizational values, Valorization.



## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1. Estrutura teórica dos valores organizacionais.....	22
Quadro 1. Informações sobre os sujeitos da pesquisa.....	33
Quadro 2. Ações de valorização dos agentes públicos e reflexões.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Modelos Organizacionais na Administração pública.....	13
2.2 A Teoria dos Valores organizacionais.....	18
2.3 Valorização dos servidores públicos.....	25
2.3.1 Valorização dos servidores na área da Educação.....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Definição da área do estudo.....	30
3.2 Elaboração das etapas de desenvolvimento da pesquisa.....	30
3.3 Descrição da seleção dos participantes.....	32
3.4 Construção dos procedimentos de coleta de dados.....	32
3.5 Composição das técnicas de análise de dados.....	32
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>34</b>
4.1 Valores organizacionais na percepção dos entrevistados.....	34
4.2 Ações de valorização dos agentes públicos e reflexões.....	45
4.3 Relação entre valores organizacionais e ações de valorização dos servidores.....	47
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, a administração pública brasileira foi marcada por modelos organizacionais que reúnem o percurso social, político e administrativo. Esses foram denominados: patrimonial, burocrático e gerencial, com demarcações históricas diferentes, entretanto com traços dos modelos anteriores, e que ressalta o caráter processual da evolução desses modelos (BRESSER-PEREIRA, 2001). Contudo, a perseverança continuou em busca de um modelo ideal que permanecesse e que fizesse justa presença na sociedade brasileira, com atendimento de suas demandas.

Nesse sentido, no que concerne ao modelo patrimonial, observa-se que este condicionava em criar condições para uma certa camada social, priorizando a garantia de um espaço de *status* social dentro da coletividade. Assim, a partir dessa preferência que surgem as situações de desigualdade social, além disso considerado como “modelo autoritário e corrupto que se tratava de uma extensão do poder soberano exercido pelos governantes” (OLIVEIRA, 2013, p.9).

Com o intuito de tentar mudar essa realidade, surgiram novas perspectivas na gestão pública brasileira, dando lugar ao modelo burocrático, que no sentido geral emerge da perspectiva de um comportamento lento nos processos. Assim, Pereira (2008, p.145) complementa afirmando que este é “o trabalho baseado em papéis e documentos movimentados em sequência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional”. Mesmo diante desse conceito, o modelo burocrático dentre as suas concepções como modelo ideal na época, cria-se restrições em considerar a população como foco.

Com o advento de transformações no contexto administrativo do país surge o modelo gerencial, diante da necessidade de aproximação entre estado e sociedade, dando novas oportunidades aos cidadãos de participarem diretamente nas tomadas de decisões, por meio da democracia social. Assim, “é perceptível que a gestão pública adotada pelo Estado gerencial tornou-se necessária para elevar o nível de eficiência do Estado democrático, o que exige uma forma de atuação descentralizada e baseada no controle por resultados” (PEREIRA, 2010, p. 117).

Na perspectiva do modelo gerencial, a busca pela eficiência culminou na necessidade de melhorar a prestação dos serviços públicos. Deste modo, a valorização surge como tema de referência quando se busca investigar a eficiência nesses serviços, haja vista que servidores mais valorizados podem desenvolver comportamentos mais alinhados com serviços públicos de qualidade, pois diante da valorização torna-se mais favorecida a satisfação diante da realização do trabalho. Segundo Bresser-Pereira (2001) há, também, críticas em torno do

modelo gerencial, pois mesmo diante das várias concepções trazidas com o objetivo de melhorar o arcabouço público de um modo geral, também se encontra atrelado à competitividade que é nítida na esfera privada. Entretanto, para a área pública este conceito não consiste como prioridade, posto que a busca por melhores serviços públicos também se volta para atender a uma maior pressão social para que se obtenha resultados satisfatórios na prestação desses serviços. Assim, é enfatizado, por meio dessa pesquisa, a preocupação com o bem-estar do funcionário público, como protagonista na melhor prestação do serviço público.

Diante dos trâmites que regem uma organização de um modo geral, com o intuito de melhor valorizar o profissional público, torna-se necessário um conjunto de valores organizacionais para que estes conciliam melhor vivência de todos os funcionários dentro do ambiente de trabalho. Valores esses que são considerados crenças e princípios que regem a organização como todo e essa estrutura “define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma” (TAMAYO et al. 2000, p. 296).

Dessa forma, faz-se indispensável a compreensão desses valores organizacionais quando se pretende investigar formas de melhor alcançar o almejado pela organização, pois ao conhecer diretamente a cultura que abarca esses valores, bem como as necessidades de cada um e a natureza da organização, pode-se caminhar para ações destinadas aos trabalhadores que promovam diretamente no funcionário valorizado, e, em consequência, favorecimento de melhor prestação de serviço.

Quando o cenário organizacional é representado pela esfera educacional, além da importância dos profissionais nessa área sentirem-se bem com eles próprios, através de ações voltadas para o seu bem-estar, há a implicação de que as ações desenvolvidas nessa esfera possuem importante impacto social referente ao desenvolvimento do senso de cidadania, formação profissional, ética, que implicam no próprio desenvolvimento da sociedade, e, assim, a qualidade desse serviço é enfatizado neste estudo. Nesta perspectiva, a política referente à educação é a busca permanente para melhores resultados tanto no âmbito da educação em si, como principalmente para os beneficiadores dessa política. Assim, buscou-se compreender “qual a percepção dos agentes públicos de educação sobre valores organizacionais no âmbito da valorização profissional”?

Buscando respostas à indagação levantada, o presente estudo teve como objetivo geral, identificar a percepção dos agentes públicos da educação sobre valores organizacionais difundidos nas práticas de gestão de servidores da secretaria de educação do município

estudado. Diante de tal propósito a pesquisa teve como objetivos específicos, i. identificar e analisar a percepção de valor organizacional dos agentes públicos de educação; ii. identificar ações desenvolvidas na Secretaria de Educação do Município estudado que valorizam o trabalho dos agentes públicos e iii. explorar a relação entre valores organizacionais identificados pelos agentes públicos e ações de valorização dos servidores.

A presente monografia está estruturada em quatro seções, além dessa introdução, que são: referencial teórico, metodologia, resultados e discussões e por últimas considerações finais. No qual, a primeira seção é apresenta todo o embasamento teórico utilizado para compreensão e exploração do tema em análise. Em seguida, encontra-se a metodologia, no qual em três partes procurou dar respostas aos objetivos específicos do trabalho. Tendo como delimitação de estudo a secretaria de educação de um município, onde com mais 12 (doze) municípios compõem a macrorregião do Maciço de Baturité. Com o intuito de dar respostas as questões principais da pesquisa, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista da escala de valores organizacionais- EVO e os dados da pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Depois são apresentados os resultados e discussões da presente pesquisa. No qual foi subdividida em três partes, de forma clara para melhor apresentar as percepções dos agentes públicos, com demais reflexões sobre as ações que são desenvolvidas com o intuito de valorizar os funcionários da área da educação. E por fim, as considerações finais, dando assim o desfecho do trabalho, considerando pretender continuar a pesquisa, em busca de novos resultados e contribuições.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Modelos organizacionais na Administração pública

Com a evolução da administração pública e com o aparecimento do Estado moderno, modelos característicos que reúnem a trajetória social, política e administrativa foram sendo delineados na perspectiva de compreender e atuar no âmbito da gestão, com base na concepção de Estado como principal intermediador de mudanças que surgem a partir do anseio de melhor atender às necessidades da população. Modelos esses denominados: patrimonial, burocrático e gerencial. Dessa forma,

O Estado se apresenta concomitantemente como um sistema político e uma organização. Ele nasce com um sistema político absoluto, passa a ter um sistema político liberal ao longo do século XIX, e adota a democracia no século XX. Por sua vez, como organização, o Estado nasce como uma organização patrimonial, atravessa o século XIX e chega quase até o final do século XX como burocrático. No final do século XX, passa a ser uma organização gerencial (PEREIRA, 2010, p. 112).

Mesmo com a evolução do modelo patrimonial ao gerencial, existem, ainda, na administração atual, marcas dos modelos passados, assim de acordo com Bresser-Pereira (2001, p. 1) o Brasil “(...) é hoje um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, presidindo sobre uma economia capitalista globalizada e uma sociedade que não é mais principalmente de classes, mas de estratos: uma sociedade pós-industrial”. Destarte, pode-se observar que as demarcações históricas foram perseverantes na busca de um modelo ideal que permanecesse e que fizesse justa presença na sociedade brasileira, com atendimento de suas demandas.

Em relação ao modelo administrativo patrimonialista, observa-se a concentração em um regime político que privilegiava poder às elites, o que favorecia a manutenção do status social desse público. Segundo Bresser-Pereira (2001, p.4), “o Estado brasileiro de 1900 é ainda um Estado oligárquico em que uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas dominavam amplamente o país”.

A gestão patrimonialista, com base nas elites, não priorizava a melhoria de vida aos cidadãos, bem como a igualdade de oportunidades. Para além disso, ocasionou uma carência de identidade das organizações públicas, repercutindo na ausência de garantias para os funcionários públicos, pois “(...) é tradicional a ideia de que uma função fundamental do Estado nessa época era garantir empregos para a classe média pobre ligada por laços de família ou de agregação aos proprietários rurais” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.5). O patrimonialismo, ainda, instituiu forte presença de interesses pessoais em detrimento dos interesses coletivos, e, assim, “(...) pode-se imaginar, que os critérios administrativos eram pessoais, e a preocupação

com a eficiência da máquina estatal, nula” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.7). Críticas gestão patrimonial enfatizam sua fragilidade em relação à eficiência nas atividades que são desenvolvidas, fazendo com que gere maiores desconfortos ocasionados por clima em que ocorre desvios e, principalmente, a preferência por uma classe social em frente com as demais. (PEREIRA, 2010). Como resultado, novas ideias inauguram a busca por gestão que enfatize os resultados e no melhor caminho para alcançá-los, denunciando práticas que privilegiem parcelas da população. Nesse sentido,

Na administração pública patrimonialista, o aparelho do estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem *status* de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos (PEREIRA, 2010, p. 113).

A administração burocrática, que emerge da busca pela eficiência, é marcada pela percepção de morosidade nos processos administrativos, por instituir procedimentos que visam combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista na segunda metade do século XIX, que situou vigilância à gestão, o que resultou em práticas mais processuais, que demandam maior tempo para serem executadas (PEREIRA, 2010). Destarte, a administração burocrática teve um papel fundamental para a transição de um Estado que se restringia apenas na propriedade do que era público pelo privado, em consonância “ (...) de um controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade” (PEREIRA, 2010, p.113).

Com a burocracia, a organização é marcada pela precisão e pela racionalidade, incorporando no seu fazer pouca flexibilidade. Essa forma de gestão se apresenta em todas as atividades administrativas que incorporam processos demorados, movimentação de documentos que perpassa para diversos departamentos da organização (SILVA, 2008). De acordo com Silva (2008), as ações que são desenvolvidas por meio da burocracia emergem de necessidades que extrapolam o campo público. Neste sentido,

A teoria da Burocracia se originou também da necessidade de organização das empresas, que cresciam em tamanho e complexidade de operações. Era necessário um modelo de organização racional que abrangesse muitas variáveis envolvidas e também o comportamento dos participantes, aplicável não só à fábrica, mas a todas as áreas e formas de atividade das empresas (SILVA, 2008, p. 145).

Administração Burocrática nasceu de uma forte insistência para obtenção de uma estrutura eficaz na hora da prestação do serviço público de qualidade. Desse modo, Secchi (2009) contribui ainda reforçando que, “a preocupação com a eficiência organizacional é central

no modelo Burocrático”. Silva (2008), sobre a ótica do modelo Weberiano, declara que o modelo burocrático era visto como o ideal, com a estrutura administrativa sem defeitos onde existia uma estabilidade organizacional. Neste sentido, as ações desenvolvidas nas organizações eram cada vez mais flexíveis e demonstravam ser eficientes nos resultados. Consolidando a afirmação, Silva (2008) ressalta que,

Longe de serem inflexíveis, as burocracias foram estabelecidas para oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho feito. Cada funcionário definiria precisamente sua atividade e a relação com outras atividades. Burocratas eram os gerentes habilitados que faziam as organizações funcionar (SILVA, 2008, p.147).

Para além das ideias de base da burocracia, seu fazer repercutiu em processos rígidos, que burlou a existência de complexos fenômenos organizacionais em função da busca de eficiência nos resultados. Assim, a “(...) administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, visto que suas regras passaram a se sobrepor aos interesses da sociedade” (PEREIRA, 2010, p.113). E, em função do interesse público, as limitações burocráticas foram denunciadas e em torno de suas críticas levantou-se processo de transformações que reclamou “a introdução da reforma da gestão pública, que busca transformar o modelo de Estado burocrático em Estado gerencial” (PEREIRA, 2010, p. 114).

Administração pública gerencial surgiu da necessidade de obter uma reformulação na função que o Estado, com base no seu protagonismo no setor econômico, social e administrativo, na perspectiva de melhor atender às necessidades da população diante dos seus direitos como cidadãos. Com a nova concepção de Estado, priorizou-se a “transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado” (PEREIRA, 2010, p.116). Além de priorizar ações, as ideias gerenciais buscam formas de cercear a corrupção, por meio de gestão transparente. Nesse sentido, Pereira (2010, p. 117) acrescenta que,

É preciso incluir também na agenda política a criação de um consistente programa nacional de combate à corrupção, que possa garantir de maneira eficiente, eficaz e efetiva, a transparência e a ética na administração pública (PEREIRA, 2010, p.117).

Nessa perspectiva, a nova gestão pública ou gestão gerencial inaugurou concepções que marcaram todo o contexto público do Brasil, com repercussão no incremento do “(...) desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão dos mercados, globalização da economia mundial” (PEREIRA, 2010, p.118). De forma geral, administração pública gerencial é definida, segundo Secchi (2009, p.354), como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.



Com o surgimento dessa nova forma de administrar, fez com que várias portas se abrissem, melhorando dessa forma o funcionamento da esfera pública e, conseqüentemente, garantindo maiores possibilidades de ascensão dos agentes públicos. Todavia, mesmo que o modelo gerencial tenha impactado de forma positiva na administração pública brasileira, sua gestão também gerou “retrocesso ao modelo burocrático e alguns dos problemas trazidos pela constituição” (PEREIRA, 2010, p.120). No entanto, as discussões em torno das críticas se situam em volta da função do Estado como garantidor das demandas sociais, sendo o desafio da gestão pública e dos modelos que buscam nortear suas ações.

Dessa forma, a particularidade de cada modelo vai ao encontro de melhor prestação de serviços aos cidadãos, além disso, proporcionar melhores resultados ao longo do tempo. Isso remete a compreender que com o processo de transição de um modelo para o outro foram surgindo novas perspectivas dentro da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2001). Ao longo da evolução dos modelos explicativos da administração pública, também, foi surgindo a necessidade de uma gestão que levasse em consideração a opinião da população, com amparo em uma gestão democrática que privilegie o bem-estar da população, dando assim oportunidade ao cidadão de participar nas tomadas de decisões, junto aos governantes. Nesta perspectiva,

A política deixou de ser uma mera política de elites para começar a ser uma democracia de sociedade civil, em que a opinião pública tem importância crescente, embora os traços elitistas e a baixa representatividade dos governantes continuassem presentes (BRESSER- PEREIRA, 2001, p.1).

Dessa forma, acrescenta-se que o Brasil hoje “possui uma economia mais rica, uma sociedade mais diversificada, um Estado mais democrático, uma administração pública menos patrimonialista e mais gerencial” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.2). Entretanto, mudanças na concepção de estado e de como ele deveria ser gerido, não foram suficientes para alavancar a situação plena das necessidades da sociedade, posto que havia expectativas em torno de maior estabilidade da sociedade brasileira. Os avanços econômicos e sociais não acompanhavam os avanços teóricos explicativos para melhor compreender a sociedade e como ela deveria ser gerida e, por isso, as novas ideias sobre administração pública assumiam marcas do antigo sistema econômico, social e político. Por exemplo, para Bresser-Pereira (2001),

A economia passou por intenso processo de industrialização, mas nem por isso se tornou desenvolvida, já que os países ricos cresceram a taxas por habitante maiores e aumentaram a sua distância econômica e tecnológica em relação ao Brasil (BRESSER- PEREIRA, 2001, p.1).

Ao mesmo tempo, Ribeiro et al. (2013, p. 2) acrescentam que a possibilidade de a administração pública cumprir com sua finalidade de atender e gerir as demandas sociais está

na união entre o estado e a sociedade, como também a conscientização de todos os envolvidos, com impactos na cultura organizacional, na perspectiva de propor programas, projetos e ações que melhorem as condições das instituições públicas e as garantias para os agentes públicos. Deste modo,

É bastante complexo, ter uma sociedade democrática, responsável, ágil, legal e com a administração pública estável se não houver mudanças nas instituições políticas e na cultura do setor público. Destaca-se que as tendências recentes da administração pública é buscar por alternativas que sejam eficientes; viabilizem a participação popular; constituem redes visando atingir maior sinergia entre Estado e sociedade (RIBEIRO et al., 2013, p.2).

Dessa forma, o escopo de análise da administração pública do presente possui traços do passado, pois se constitui em torno de críticas ao modelo anterior, especificamente em relação ao plano político e administrativo (BRESSER-PEREIRA, 2001). Esse processo de mudanças também traz impactos no trabalho na administração pública, à medida que repercute em transformações no comportamento dos servidores (PEREIRA, 2010).

Assim, a gestão gerencial sinaliza mudanças importantes, mas elabora, em torno da eficiência, a lógica da competitividade no ambiente público, incorporando concepções do campo empresarial (BRESSER-PEREIRA, 2001). Assim, circula a ideia de que a gestão eficiente se faz com funcionários públicos capacitados, comprometidos, satisfeitos e motivados e, com isso o comportamento e a saúde do trabalhador tornam-se preocupações permanentes. Desta forma, considera-se uma luta constante em busca do bem-estar dos servidores públicos, analisando melhor a eficiência para o desempenho da esfera pública, cuja competitividade não aparece como uma prioridade como ocorre no campo empresarial.

Nesse escopo, infere-se que há duas formas de compreender o trabalho na administração gerencial: com foco no trabalhador e de como ele percebe esse trabalho e com foco na gestão, de como ela compreende o trabalho gerenciado em função da busca pela eficiência.

Para essa pesquisa, o trabalhador é o centro, com base na sua concepção sobre sua relação com o trabalho na perspectiva da valorização. Como o comportamento organizacional, com base na busca de uma relação de maior satisfação e motivação, é enfatizado pelo discurso gerencial, sentir-se valorizado poderá convergir com esses comportamentos. No entanto, também se acredita que se sentir valorizado é influenciado por um conjunto de valores organizacionais, haja vista que estes subsidiam ações, projetos e programas destinados ao trabalhador.

Assim, o próximo tópico irá definir concepções sobre valores organizacionais na busca de construir a base teórica dessa pesquisa. Os modelos da administração pública, como pano de

fundo da investigação, permitem a reflexão de que os valores organizacionais, marcados por concepções de gestão pública, podem trazer em suas práticas a busca de gestão eficiente com base na perspectiva gerencialista.

## 2.2 A Teoria dos Valores organizacionais

Torna-se importante considerar que vários autores debruçaram sobre o tema valores, cada um contribuindo de forma significativa para o enriquecimento desse tema que é de grande relevância. “Nas últimas décadas, tem se observado um crescente interesse no estudo dos valores, o qual se encontra, em grande parte, relacionado ao reconhecimento do papel fundamental que desempenham para o entendimento da cultura” (CARVALHO et al. 2013, p.80). Pode-se constatar como pioneiro desse tema “Valores Organizacionais” o Yves Schwartz, em que a origem da sua teoria abarcou principalmente valores pessoais. Entretanto, no Brasil, o tema foi intensamente explorado pelo Tamayo juntamente com os seus seguidores.

No mundo das organizações sendo elas de natureza pública ou privada, existem crenças próprias da organização que devem ser levadas em consideração. Neste contexto, para o bom desenvolvimento de tarefas estabelecidas pelos representantes, torna-se necessário levar em consideração estratégias de melhoria, para com isso conseguir atingir um resultado promissor para a organização. Desta forma, cada organização de forma individual tem a sua própria cultura e as normas a serem seguidas, sendo institucionalizadas e apropriadas pelo comportamento dos funcionários na vida da organização. Com o intuito de garantir a estabilidade dos trabalhadores e fazer com que eles se sintam motivados para trabalhar dentro da cultura organizacional, os responsáveis pela organização (dono, gerente) podem analisar de forma minuciosa as necessidades da empresa e ver as melhores alternativas para o seu sucesso. Neste sentido, de acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000);

Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. (...) estudo da cultura organizacional (...) é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.290).

Além disso, torna-se importante considerar que para que haja um ambiente favorável dentro do clima organizacional, fazendo com que todos se sintam satisfeitos para exercer a sua tarefa, da Silva e Silva (2010) contribuem afirmando que “a formação de uma concepção filosófica baseada em valores explícitos é o alicerce para a construção de uma cultura “sadia”. Ou seja, é necessário que exista uma concordância estável entre o planejamento do que realmente a organização necessita e almeja, mediante das várias demandas solicitadas pelos

representantes e que assim seja de acordo com os restantes dos funcionários, pois em muitas organizações isso pode ser um grande desafio a enfrentar. Haja vista que é aconselhável que os valores próprios da organização sejam reconhecidos por todos os membros, para que em longo prazo consigam os melhores resultados. Neste sentido,

Quando a disseminação dos valores, nos níveis hierárquicos é coerente com a prática, os colaboradores apreendem e passam a confiar nos valores declarados. Caso contrário, se os valores organizacionais declarados não forem coerentes com os comportamentos, os colaboradores perceberão a incongruência e a relação de envolvimento passa a não ser favorável para o alcance dos objetivos da organização (SILVA; SILVA, 2010, p.84).

Assim, com esta perspectiva, surgem os valores como forma pela qual os indivíduos inseridos no grupo maior de pessoas, no espaço de trabalho se sintam abraçados pela cultura enraizada na instituição em busca de sua melhor satisfação. Os valores são próprios da organização, e os funcionários ao desenvolverem as suas atividades vão se apropriando delas com o passar do tempo. É certo que não é tarefa fácil conseguir alcançar a priori todas as metas da organização. Para isso, os gestores públicos com o objetivo de melhor atender às necessidades da organização, torna-se necessário junto aos funcionários, procurarem os melhores meios para que as metas sejam alcançadas. Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que o estudo da cultura organizacional transcende no suporte da organização como um todo,

É de capital importância, portanto, elaborar teorias ou modelos da cultura organizacional e estratégias que permitam a elaboração de perfis culturais das organizações. Um passo nesta direção pode ser o estudo dos valores organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.291).

Para a elaboração e formalização dos valores estabelecidos pela organização, existem parâmetros próprios que devem ser levados em consideração. Parâmetros como, por exemplo, visão estratégica em longo prazo para a obtenção de melhores resultados. Pode-se perceber que ao definir as prioridades da organização, juntamente com delineamento dela através das especulações de Tamayo, Mende e Paz (2000), cria-se um ambiente favorável no local de trabalho e, conseqüentemente, os funcionários tendem a se sentir motivados para trabalhar. Nesta lógica, Tamayo, Mendes e Paz (2000) analisam essas circunstâncias levando em consideração que a formação dos valores agrega,

(...) um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem estar da própria organização. A organização e os seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 295).

Ainda nesta ótica, pode-se constatar que o perfil da organização é “desenhado” ao longo do tempo e junto dela um conjunto de necessidades que almejam ser atendidas. Ao desenvolver ações que privilegiam além dos interesses próprios da organização, como também ações com o propósito de oferecer melhores condições de trabalho para os funcionários de modo geral, assim será a desenvoltura de todos os participantes dentro da instituição. Pois, uma vez reconhecidos os valores organizacionais e os principais propósitos levando em consideração a organização como um todo, assim será o compromisso dos funcionários para com ela. Nesta perspectiva, segundo Silva e Silva (2010, p.85), “as percepções dos colaboradores a respeito da organização onde trabalham têm implicações na qualidade de suas relações e, por consequência, na qualidade de sua vida dentro da organização”.

Diante desse contexto, na visão de Tamayo, Mendes e Paz (2000), mostra que para que haja a construção de valores organizacionais, existem vários trâmites a serem seguidos e estimados, como já mencionados anteriormente. Assim, estudos buscam entender melhor os elementos envolvidos neste processo, e no presente estudo torna-se relevante essa percepção geral dos valores predominantes na organização. Portanto, ao analisar detalhadamente todos parâmetros que regem os princípios, as normas da instituição, realizada pelo próprio funcionário que nela se encontra, torna-se visível a sua compreensão cognitiva e cria-se uma imagem do tipo ideal da estrutura organizacional. Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.296) afirmam que,

O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

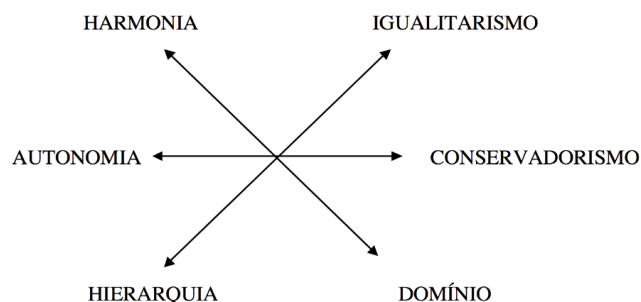
Os valores existentes numa organização abrangem de um modo geral os meios que os indivíduos utilizam para chegar ao objetivo geral. TAMAYO (1996 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.293) “os define como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientem a vida da empresa e estejam a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. É de extrema importância para a criação desses meios, o agrupamento de todas as ideias dos sujeitos que compõem a instituição, pois cada um tem a sua forma de expressar seus desejos e anseios. Deste modo, é perceptível que cada indivíduo tem a sua percepção dos valores que alinham aspectos valorativos pessoais e valores definidos à cerca da organização, que, em conjunto, podem favorecer o alcance dos objetivos da organização. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000),

Cada um deles pode ter uma visão diferente das prioridades axiológicas da organização. As formas de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicar com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados numa organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.296).

Na concepção da Silva e Silva (2010), quando se refere a valores de uma organização, remete a compreender que vai muito além da percepção das suas próprias diretrizes. Isto significa que a partir do momento que os funcionários ou colaboradores da instituição adquirirem as suas próprias percepções, diante dos seus valores próprios, estes sintam-se parte da organização, facilitando a interação interna da organização. Pois, este fato pode estar intimamente atrelado com o perfil do funcionário, ou seja, “a maneira como os colaboradores percebem os valores organizacionais também está relacionada com a inserção desses no nível hierárquico da organização” (SILVA; SILVA, 2010, p. 84). Haja vista que cada pessoa de forma individual tem a sua função e a sua concepção sobre os valores organizacionais ou da cultura da organização.

Para melhor determinação desses princípios, torna-se necessário a caracterização deles, com o intuito de obter maior compreensão e possível separação dos mais predominantes nas organizações. Assim, algumas dimensões definem como os valores organizacionais podem ser expressos e reúnem características próprias que os distinguem. São eles, “autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo), hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia. Estas três dimensões constituem a base teórica imediata para a construção do Inventário de Valores Organizacionais” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Os valores se contrapõem entre si na medida em que cada um nasce de uma concepção organizacional diferente, haja vista que cada organização abarca vários valores, que na maioria das vezes se encontram instituídas conforme a figura seguinte.

Figura 1. Estrutura teórica dos valores organizacionais



**Fonte:** TAMAYO et al. (2000).

Assim como os autores acima referidos, Carvalho, Oliveira e Silva (2013) contribuíram diante dos estudos realizados sobre a ótica da estrutura dos valores organizacionais, na perspectiva do valor autonomia versus conservadorismo, mostrando a oposição que existe entre os dois. Esta oposição que existem entre as várias denominações sobre valores que os estudos atribuíram, muitas vezes mostram que as organizações dão mais ênfase para alguns valores em detrimentos de outros. Neste sentido,

Os valores de conservadorismo, os quais enfatizam a manutenção do *status quo* e da propriedade e a restrição de ações que possam romper com a ordem tradicional, opõem-se aos de autonomia intelectual e afetiva que enfatizam, respectivamente, a promoção e proteção de ideias e direitos individuais independentes e de experiências afetivas positivas (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013, p.81).

No âmbito dos valores de um modo geral, na concepção de Tamayo, Mendes e Paz (2000), existem valores característicos aos grupos e aos individuais e muitas vezes os referentes aos aspectos pessoais de cada indivíduo, são vistos como os próprios do coletivo. Isto significa que como os interesses do grupo não são diferenciados dos individuais torna-se imprescindível fazer esta desmistificação, para com isso ter maior visibilidade da diferença que existe entre esses dois. Pois, nem sempre os interesses individuais coincidem com os do coletivo de um modo geral, quando inseridos numa determinada organização. Assim, no âmbito da coletividade “os valores deste polo são valores sociocêntricos” Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.299). Ou seja, tanto os valores coletivos quanto os individuais são vistos como centro da organização, muitas vezes sem utilizá-las em dimensões diferentes.

Pode-se constatar com as leituras realizadas referente ao valor autonomia, várias organizações trabalham com este propósito, de retribuir ao funcionário o *feed back* do seu esforço e determinação pelo trabalho exercido. Muitas vezes isso pode acontecer quando a organização oferece oportunidades de crescimento profissional, adquirido pela própria autonomia pessoal e intelectual. Haja vista que o bem-estar do funcionário se encontra na maioria das vezes nas pequenas coisas, como por exemplo, acreditar no potencial que este mesmo possui para assim exercer de forma eficiente e eficaz o trabalho atribuído. Diante disso, para este tipo de valor, o funcionário é visto como ator onde desenvolve as suas próprias habilidades, levando em consideração o seu perfil inovador e criativo em busca do seu próprio espaço na organização. Assim, consolidando a referida expressão acima descrita,

Valores importantes particularmente nas organizações que percebem o empregado como sendo uma entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Essas organizações atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.299).

Para a conservação dos ideais da organização e da sua própria história, ou seja, manter a cultura, os costumes, muitas organizações têm como perseverança o valor conservadorismo, para alcançar tal fim. Com essa experiência, a instituição dentro das diretrizes, que delimitam esse tipo de valor, leva em consideração todos os meios para defender os caminhos que já foram traçadas ao longo do tempo. Por isso, o valor conservadorismo, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.300), limita-se realçar outro viés, sendo assim, “a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado”.

As organizações sempre procuram as melhores formas para solucionar os seus problemas. Para isso, tornar-se possível, é muito importante principalmente estabelecer uma estrutura sólida tanto no que concerne a ocupação de cada funcionário, como também nas relações entre as partes para a boa desenvoltura das atividades dentro da organização como todo. Referindo a valores como hierarquia, observa-se que algumas organizações criam condições onde prevalecem os hábitos hierárquicos, ou seja, aquele sistema engessado no poder e a supervisão sobre os demais funcionários na organização. Para os autores, “certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão etc.) expressam uma preferência nítida pela hierarquia” (TAMAYO et al., 2000, p.300).

Ainda nesta dimensão acerca dos valores organizacionais referentes à hierarquia, segundo Canova (2008), este se encontra diretamente relacionado com um ambiente estável de trabalho. Ou seja, é exigido para qualquer organização uma estrutura que preocupa com todas as relações que existem nela, considerando os papéis que cada um exerce, as soluções que precisam ser tomadas em curto prazo, a interação que é necessária entre os departamentos dentro da organização, entre outros. Tudo isso, é adquirido por uma estrutura hierárquica formada por funcionários capacitados e que trabalham para o melhor desempenho e bem-estar dos seus colaboradores. Nesta lógica, “a hierarquia é o polo que se destaca como forma de assegurar o compromisso dos membros da organização com a missão e os objetivos dela” (CANOVA, 2008, p.63).

No que se refere aos valores de igualitarismo, pode-se observar que é o oposto do valor acima referido. Haja vista que existem organizações que são mais flexíveis, o status dos funcionários, sendo ele dono ou não, todos têm a mesma oportunidade de crescer profissionalmente. Isto implica que os funcionários sentiam-se motivados e valorizados para poder exercer a sua função da melhor forma, podendo assim participar de forma ativa nas decisões da organização. Destarte, este tipo de valor organizacional,



Encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral. Esta escolha implica poucos níveis de autoridade e a opção por um gerenciamento de tipo participativo. Cada um deles é reconhecido como qualificado e responsável no exercício de suas funções (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.301).

No meio onde as organizações se encontram inseridas, várias delas de natureza diferente, mas em busca da mesma eficiência, na maioria das vezes procuram o reconhecimento e serem as melhores na região. Isso, equivale tanto para empresas como também para as organizações públicas, a busca pelo sucesso diante da sua missão institucional. Nesta perspectiva, para melhor se destacar no local onde as suas atividades estão sendo desenvolvidas, pode-se criar mecanismos com a intenção de se sobrepor em relação às outras organizações. Os valores referentes ao domínio, são os que mais expressam essa realidade. Para Tamayo et al. (2000), esse tipo de valor, carece de boas interpretações, isto significa que para conseguir se destacar entre as demais organizações, muitas delas desenvolvem ações que prejudicam algo para almejar o esperado. Tamayo, Mendes e Paz (2000), consideram que “os valores deste polo promovem a realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado”.

Canova (2008), dentro das suas contribuições, ela também considera que esta dimensão, ou valor domínio está diretamente relacionada ao uso exagerado de equipamentos tecnológicos para a obtenção dos interesses próprios da organização. Assim, pode-se perceber que, no mundo das organizações, existem várias delas que necessitam fazer uso dos recursos da natureza para alcançar excelência e os melhores resultados. Para isso, as organizações que trabalham levando em consideração estes tipos de valores, não carecem de limites com o objetivo da conservação da natureza,

(...) isto é, valores que se caracterizam pela inclinação à desordem da organização no sentido de falta de preocupação com questões ecológicas. É o domínio exacerbado dos recursos materiais, da tecnologia e do conhecimento que possam provocar consequências negativas ao meio ambiente (CANOVA, 2008, p.63).

Ao contrário deste polo, têm-se valores de harmonia, onde este tem como principal propósito, estabelecer um ambiente calmo e estável com as outras organizações. Além disso, percebe-se que este valor organizacional, detém de algumas vantagens, como por exemplo ações tranquilas, estabilidade entre as partes, perfil dinâmico, entre outros. Pelo caráter harmonioso que este valor proporciona no ambiente de trabalho, encontra-se no estado diferente referente ao outro polo, pois,

No pólo oposto desta dimensão, encontram-se valores (por exemplo, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional) que enfatizam a harmonia com

a natureza e com as outras organizações. Eles expressam a tentativa de um acomodamento harmonioso no seu meio ambiente (TAMAYO et al. 2000, p.301).

## 2.2 Valorização dos servidores públicos

Na administração pública brasileira com o passar do tempo, pelo marco histórico que engloba as origens patrimoniais, percorrendo pelas necessidades do modelo burocrático e chegando aos dias atuais com a nova administração pública, foram surgindo inquietações por parte dos servidores públicos para os seus direitos como trabalhadores (ALMEIDA, 2013). Assim, como o próprio Almeida (2013, p.23) coloca que referente à nova gestão pública (NGP) “na realidade brasileira, todavia, existem restrições, pois, o estágio de desenvolvimento do país não podia no passado e não pode, hoje, ser equiparado àquele presente nos países desenvolvidos de onde se origina o paradigma da NGP”. Deste modo, pode-se perceber que o presente do país se encontra condicionado pelas marcas do passado, deixando desse modo os aspetos administrativos, econômicos e sociais carentes de melhorias.

Ainda sob Almeida (2013), pode abarcar mais contribuições mostrando que o paradigma da nova administração pública principalmente nos municípios, ainda carece de identidade no que tange vários aspectos condicionados a mudanças gradativas nos órgãos públicos. Assim, existe resistência às fortes marcas dos modelos passados, onde os servidores públicos municipais não adequam nessa nova forma de gestão. Nesta lógica, segundo Almeida (2013),

Os municípios brasileiros se veem pressionados a reverem sua estrutura com o objetivo de sensibilizar, articular e qualificar os funcionários públicos municipais frente às novas exigências da administração pública contemporânea (ALMEIDA, 2013, p. 7)

Diante deste contexto, para que possa haver uma melhoria no sistema público, no que tange principalmente à sobrevivência das organizações, o bem-estar dos servidores públicos, melhor retorno para a população com a prestação de serviços de qualidade, torna-se necessário que os governantes analisem todas as situações e tomar as melhores decisões possíveis. Desta forma, para Flesch (2012) um caminho para a eficiência na esfera pública vai ao encontro da decisão consciente por partes dos representantes. Levando em consideração esta constatação, o autor afirma que,

Deve ser encontrada a solução que seja a melhor possível para o caso concreto. Para que seja alcançada a eficiência no serviço público, é necessário que haja a valorização do servidor público, pois é por meio deste que o Estado se relaciona com os cidadãos” (FLESCHE, 2012, p. 9).

Pois, a partir do momento que o servidor público tenha um sentimento de satisfação e motivação para exercer as suas atividades dentro da organização, atrelado a ações de

valorização, este vai exercer de forma eficiente e eficaz as tarefas que lhe foram atribuídas. Todo este processo de conscientização do governo perante essas situações de extrema relevância, tornam-se como uma das prioridades do Estado com o passar do tempo. Isto porque foram surgindo medidas por parte do governo que colocam a mercê dessas situações, chances de mudanças positivas. Oliveira (2013) coloca que atualmente pelos caminhos percorridos na gestão pública, o modelo contemporâneo da administração surge com o intuito de dar avanço a essas perspectivas. Assim,

A administração pública contemporânea é um modelo de serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Este modelo se distingue na atualidade principalmente pelo atendimento ao interesse público e apresenta oportunidades e desafios para seus gestores. Para aproximar-se a este nível passou por uma trajetória de transformações nos modelos de administração, devido às mudanças comportamentais da própria sociedade (OLIVEIRA, 2013, p. 9).

Com essas mudanças na esfera pública, pode notar-se que as condições foram melhorando, criando uma superfície que sustenta outros problemas que possam surgir ao longo do tempo. Desta forma, com o objetivo de tentar mudar a realidade que o setor público enfrenta, os gestores públicos terão diante de todos os meios disponíveis determinar as prioridades tentar melhorá-las e com isso refletir sobre toda a população de forma positiva. Haja vista que se torna essencial que os profissionais de um modo geral se encontrem e sintam parte da organização em que trabalham, sendo assim os resultados no momento da execução e na prestação de serviços será o melhor possível.

Diante disto, pode-se contatar que o governo investe em departamento de recursos humanos, que faz parte de qualquer organização e que trabalha diretamente com os funcionários, acolhendo as situações e possibilidades em busca de excelências. Assim, “é importante destacar a necessidade de utilização de ferramentas de gestão de pessoal para valorização profissional, com objetivo de melhorar continuamente a qualidade dos serviços ofertados pelo estado” (GONÇALVES, 2014, p.3).

Torna-se em um grande desafio desenvolver para os gestores públicos desenvolver ações que englobam todos os funcionários na organização, pois as pessoas têm necessidades diferentes e desejos distintos. É neste sentido que Nelo et al. (2010, p.2) afirmam que, “O indivíduo pode ser influenciado por inúmeros fatores, contudo, a aquisição de conhecimentos pode ser relevante no processo de tornar o trabalho algo mais motivador e feliz”. Desta forma, para qualquer que seja a área de atuação no setor público, torna-se imprescindível que esses dois fatores: conhecimento e satisfação caminhem para o mesmo objetivo, pois assim reflete diretamente na valorização do profissional, NELO et al. (2010).

Diante do exposto, com o objetivo de minimizar os desafios relacionados com a estabilidade do funcionário, seja ela de forma financeira, pessoal, intelectual ou a ascensão como profissional, os representantes políticos, necessitam conhecer a própria realidade da organização onde este se encontra inserido, pois para Nelo et al. (2010, p. 3), “é imprescindível que o administrador entenda o comportamento dos membros de sua equipe, sendo, desta forma, mais fácil influenciá-los, objetivando o alcance das metas organizacionais”. Pode-se perceber que são vários trâmites a serem considerados para que o gestor possa alcançar o almejado na instituição, junto com os funcionários.

No tocante a valorização, considera-se que o aspecto motivacional e de satisfação se encontram interligados entre si. Uma vez que o funcionário sinta-se valorizado, automaticamente o sentimento atrelado a este é de satisfação e motivação por exercer tal função, logo a prestação de serviço condiciona aos melhores resultados. Valorização não é um termo que consiste em um significado própria demarcada na literatura, deste modo, os autores apresentam outros conceitos que mostram todo o contexto em que a valorização abarca. Assim, aparece como termo primo o fator motivacional, no qual é definida segundo Gomes (2006) da seguinte forma,

Os fatores motivadores são aqueles que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional, de reconhecimento da chefia, de desafios no ambiente de trabalho e a atribuição de maiores responsabilidades ao funcionário. São, enfim, aspectos inerentes à própria natureza do trabalho (GOMES, 2006, p. 32).

Diante de tudo que foi exposto, pode-se perceber que são vários os fatores que os funcionários como membro da organização, consideram como motivadoras e de valorização. Fatores incluem muitas vezes a questão do salário como prioridade para adquirir tais sentimentos, entretanto, Nelo et al. (2010, p.3) afirmam que (...) “além do salário, o empresário também conquiste o seu empregado, mostrando-lhe quanto ele é importante e quanto a empresa precisa dele para crescer, e, assim, garantir seu salário e outras conquistas que poderão vir com sua dedicação e empenho”. Mesmo referindo à empresa, essa citação traz uma reflexão muito importante, que no caso isso também encaixa a esfera pública no sentido que, na área de educação, por exemplo, esse pensamento de satisfação somente pela remuneração pode condicionar a falta de comprometimento dos funcionários educacionais ocasionando assim má educação para as crianças e jovens.

### 2.3.1 Valorização dos servidores na área da Educação

No contexto da sociedade brasileira, pode-se identificar vários problemas e deficiência que deve ter atenção redobrada, com o objetivo de melhorar a satisfação dos servidores nas diversas áreas. Problemas essas que engloba as várias dimensões que tange diretamente a sociedade. Assim, o Governo deve interferir de forma diretamente com os vários mecanismos para tentar melhorar essa realidade. Pode-se destacar como uma das principais áreas, a Educação, no qual a Constituição de 1988 afirma que é o direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (...). Sendo assim, através de uma educação qualificada causando melhorias no aprendizado das crianças, dos jovens e adultos torna-se muitas vezes em um desafio para os gestores públicos. De acordo com Dourado (1998, p. 79):

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

Para a maioria da população, o desenvolvimento das ações referentes à área da educação está precário, atingindo desta forma, todos os níveis de ensino. As dificuldades muitas vezes resultam-se da má gestão, ou seja, os gestores não estão preparados para tal responsabilidade, pois como a dimensão de problemas é extremamente grande e precisa de um preparo especial para ultrapassar todos esses desafios, inicialmente torna-se necessário que seja feito um planejamento adequado, recolhendo todas as prioridades do Governo e posteriormente tentar resolvê-las.

Neste sentido, considerando a educação como um elemento de real importância para a sociedade, deve estar atrelado junto dela vários trâmites que o concede. Pois, sabe-se que o ensino brasileiro se encontrou, por muito tempo, numa situação precária, onde não existiam condições estáveis que condicionavam melhores condições de trabalho para os seus funcionários. Desta forma, na dinâmica que foi desenvolvendo o país, pela incentiva manifestação em torno da implantação de condições melhores para os profissionais da área, torna-se necessário que o governo analise as prioridades, incluindo assim os profissionais da área da educação. Neste sentido,

A implementação progressiva de uma Política Nacional de Valorização dos Trabalhadores em Educação – Funcionários de Escola requer, sobretudo, um esforço compartilhado entre governo (federal, estadual e municipal) e sociedade civil, cuja

participação torna-se essencial à consolidação de medidas com tal intenção (BRASIL. Ministério de Educação, 2004, p.18).

Diante de toda a realidade que a educação brasileira se encaixa, é imprescindível que o poder público junto com a sociedade trabalhe junto para a garantia de um futuro promissor para os que usufruam da educação do país em consonância com os profissionais que nela fazem parte. É importante considerar também que os profissionais da área devem persistir diante dos seus objetivos, para com isso atingir a mínima satisfação no local de trabalho.

Para tanto, existe ainda a carência com relação a este propósito, uma vez que diante dos esforços pela prática existente com relação à determinação das atividades exercidas nas salas de aula, necessita urgentemente de políticas públicas que valorizem o trabalho prestado pelos professores e os demais contribuintes da área.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa considerou a proposição de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001), sobre etapas metodológicas que podem ser seguidas para empreender o estudo, são elas: a definição da área do estudo, elaboração das etapas de desenvolvimento da pesquisa, descrição da seleção dos participantes, construção dos procedimentos de coleta de dados e composição das técnicas de análise de dados.

#### 3.1 Definição da área do estudo

A presente pesquisa considerou como delimitação da área do estudo, a secretaria de educação de um município. A escolha deu-se por conveniência, sendo que se encontra mais próxima da realidade do investigador. A realidade escolar, por meio da secretaria, foi referência deste estudo também pelo fato dela ter como missão garantir o acesso e a permanência do estudante na escola com sucesso e a participação da família e comunidade escolar por meio de ações educativas pedagógicas que visam a uma formação integral e cidadã e excelência na aprendizagem.

O município estudado se encontra aproximadamente 52 km distante da capital do estado do Ceará, Fortaleza e possui 225, 821 km<sup>2</sup>. A sua população estima-se no total de 26.423 habitantes, no qual parte dessa população residem na zona urbana do município que corresponde a 15.142 e o restante 11.281, vivem na zona rural (IBGE, Censo 2010). O município com mais (doze) 12 municípios, compõem a Macrorregião do Maciço de Baturité.

#### 3.2 Elaboração das etapas de desenvolvimento da pesquisa

Com o intuito de atingir o objetivo principal da presente pesquisa que consiste em identificar a percepção dos agentes públicos da educação sobre valores organizacionais difundidos nas práticas de gestão de servidores da Secretaria de Educação do Município estudado, primeiramente realizou-se o pré-teste ou pesquisa piloto com um dos servidores da secretaria. Onde, a partir daí pode-se ter uma noção da dificuldade ou não dos entrevistados em compreender o instrumento de pesquisa. Nessa ótica, afirmou-se que o roteiro estava acessível para todas as representações, assim a pesquisa piloto atendeu “uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.210).

Em seguida, para maior aprofundamento do estudo adotou-se como abordagem a análise qualitativa. No qual, segundo Neves (1996, p.1), esta mesma “compreende um conjunto de

diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Ainda, segundo Marconi e Lakatos (2010), permite que o pesquisador fique mais próximo do objeto de estudo, obtendo assim maior visibilidade do ambiente estudado.

Outra etapa de desenvolvimento da investigação foi a realização da pesquisa de campo. Esta compreende o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Assim, para Marconi e Lakatos (2010, p. 169), “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Depois, nos diversos mecanismos que a metodologia dispõe e por meio das classificações que as entrevistas aplicam, escolheu-se a entrevista semiestrutura para aplicação do instrumento de pesquisa. Neste sentido, este mesmo mecanismo proporciona ao investigador trabalhar com distintos grupos de pessoas, adquirindo a partir um leque de interpretações e constatações diferenciados (TRIVIÑOS, 1987). Onde, para este trabalho, este se encaixa, pois são através das várias percepções dos sujeitos que o trabalho foi realizado.

Ao que concerne a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, escolheu-se trabalhar com a exploratória e descritiva, uma vez que esta primeira permite uma relação mais próxima com o objeto de estudo e a partir da exploração do ambiente onde quer trabalhar, havendo um planejamento, conseqüentemente conseguirá melhor percepção do estudo a ser feito. Pois, de acordo com Oliveira (2001, p.21), “mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas”.

No tocante a pesquisa descritiva, observa-se por meio da sua interpretação que, pelo fato que este mesmo seja desenvolvida nas pesquisas de opinião, as situações são analisadas sem qualquer interferência do entrevistador. Neste caso, para Andrade (2010, p.111), “nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.



### 3.3 Descrição da seleção dos participantes

Para melhor interpretação das percepções acerca dos valores organizacionais no âmbito da valorização, foram escolhidos 1 (um) ou 2 (dois) representantes de cada categoria, no qual estes se dispuseram a participar da pesquisa, após contato com a secretaria. O critério de escolha dos entrevistados deu-se por categorização, sendo que através disso, poderia ter uma visão geral das concepções de cada representação.

Quadro 1 – Informações sobre os sujeitos da pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Faixa etária</b>
Secretária	16-20 anos	36-50 anos
Técnico administrativo	6-10 anos	25-35 anos
Técnico administrativo	6- 10 anos	25-35 anos
Professor formador	1-5 anos	21 anos
Professora formadora	1-5 anos	Mais de 50 anos
Um auxiliar de serviços gerais	6-10 anos	36-50 anos
Um porteiro	6-10 anos	Mais de 50 anos

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

### 3.4 Construção dos procedimentos de coleta de dados

Nesta fase de coleta dos dados, foram adaptadas as questões do roteiro de entrevista da escala de valores organizacionais- EVO, desenvolvida por Tamayo, Mendes e Paz (2001). O roteiro de entrevista apresentava 6 (seis) situações hipotéticas que corresponde a cada valor organizacional. Este mesmo foi aplicado no horário de trabalho dos entrevistados, ou seja, na própria secretaria, no qual disponibilizaram o auditório para a sua realização. Este momento foi dividido em dois dias, pois nem todos tinham a mesma disponibilidade no primeiro encontro. A pesquisa ocorreu entre os meses de abril a agosto de 2016.

### 3.5 Composição das técnicas de análise de dados

Com o objetivo de melhor compreender os dados, optou-se por dividir a análise em três partes. Onde a primeira foi analisar cada valor de forma singular atrelado aos depoimentos de cada entrevistado. A segunda foi apresentar um quadro onde se encontram as ações de valorização identificadas nos relatos dos agentes públicos acompanhado de algumas reflexões

e a terceira foi fazer uma relação entre valores organizacionais identificados pelos agentes públicos e ações de valorização dos servidores. Por fim, dentre as diversas técnicas de coleta de dados, foi utilizada a análise de conteúdo, pois a partir daí os resultados e as conclusões da pesquisa será melhor apresentada e de forma detalhada. Essa técnica de análise, segundo Oliveira (2011), “permite trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a melhor compreensão a partir da discussão e análise dos resultados, a presente monografia adotou em categorias, os valores organizacionais abordados no referencial teórico e explorados diretamente na pesquisa de campo, através das percepções dos agentes públicos, acerca do tema. Desta forma, foram elaboradas seis situações hipotéticas que abordam valores organizacionais conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000). Onde, os valores organizacionais são difundidos em seis dimensões (**Autonomia** versus **Conservadorismo**, **Hierarquia** versus **Igualitarismo**, e **Harmonia** versus **Domínio**).

Neste sentido, para dar resposta a questão principal da pesquisa a respeito da percepção dos agentes públicos de educação sobre valores organizacionais no âmbito da valorização profissional, primeiramente foram analisados cada valor de forma singular atrelado aos depoimentos de cada entrevistado, por meio da análise de discurso. Em seguida, é apresentado um quadro em que se encontram todas as ações de valorização identificadas nos relatos dos agentes públicos. E juntamente com isso, algumas reflexões a respeito dessas mesmas ações declaradas por eles. Por fim, fazer uma relação entre valores organizacionais identificados pelos agentes públicos e ações de valorização dos servidores.

### 4.1 Valores organizacionais na percepção dos entrevistados

#### **Conservadorismo**

Em relação ao valor conservadorismo, pode perceber que de acordo com o depoimento de alguns dos entrevistados torna-se difícil conservar os valores enraizados pela atual gestão na secretaria de educação, uma vez que, sempre que houver mudança de gestão e conseqüentemente a troca dos funcionários, novos valores surgem na concepção da nova gestão que irá desenvolver a partir daquele momento as suas atividades. Isto permite perceber que existe consideração sobre a natureza normativa daquilo que é realmente uma instituição pública. Entretanto, foi relatado que, mesmo diante de tal ocorrência, existem valores que são próprios dessa gestão e que todos os funcionários da organização trabalham para zelar com tais compromissos.

Além disso, a maioria dos entrevistados narraram que existe diante de tal cenário um apoio e companheirismo entre os funcionários. Desta forma, o entrevistado 4 afirma que “ na gestão pública daqui da secretaria existem valores que a gente conserve alguns, mas sempre

que muda de gestão, muda alguns valores, certo (...)” (ENTREVISTADO 4, 2016). Ainda nesta ótica, o entrevistado 1 relata que, “ (...) somos todos de escolas, então muda gestão muda os funcionários, não tem como puxar um ciclo desde o comecinho, mais a gestão desde de 2013 há essa gestão de companheirismo, trabalho juntos, um acolhendo o outro” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Foi analisado e verificado que durante as entrevistas, um dos momentos pela qual foi detectado presença do valor conservadorismo percebido na fala dos entrevistados, se encontra intimamente ligada na busca pelo controle de horários. Isto significa que o conservadorismo por ser um valor considerado pelo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 299), como sendo aquele que procura manter o *status quo* da organização, ou seja, este tipo de valor que requer da organização a intensiva meta de preservar as normas e suas tradições. Assim, a busca pela preservação dos valores organizacionais implica que o horário seja cumprido e que esse costume na secretaria jamais seja desacreditado pela organização. De acordo com a entrevistada 3, “(...) não há essa rigidez e há flexibilidade, porém em detrimento a essa flexibilidade, existem as normas, na questão do cumprimento de horários, assiduidade” (ENTREVISTADA 3, 2016).

Ainda nesta lógica, a entrevistada 3 afirma que um dos problemas encontrados na secretaria é a questão do cumprimento dos horários, isto não está atrelado a todos os funcionários, porém alguns ainda precisam desse compromisso para com o horário de saída e entrada no trabalho. Desta forma, ela relata que “o que mais exijo aqui é a questão dos horários, o horário pra sair para o almoço, o horário para voltar do almoço e o horário da saída. É onde eu encontro alguns probleminhas aqui ainda é isso” (ENTREVISTADA 3, 2016). Pode-se perceber que, para que exista um controle interno na secretaria, é interessante que os funcionários trabalhem para a conservação de um ambiente seguro para todos, ocasionando um bom clima de trabalho.

Há um ponto de extrema relevância no que tange ao valor conservadorismo, no sentido de que segundo o depoimento de um entrevistado, as escolas no âmbito da secretaria foram elogiadas pela fiscalização, por conta da conservação dos documentos e da merenda escolar. O entrevistado 1 alega que “ (...) isso seria uma semelhança e ter segurança tanto nas merendas como as documentações está ok e essa relação secretaria e as escolas” (ENTREVISTADO 1). Uma análise sobre isso seria que juntamente com este valor foram detectadas várias falas diferenciadas que mostram o contexto em geral que o valor conservadorismo se aplica.

## **Autonomia**

Em relação ao valor autonomia, pode-se perceber que todos os entrevistados declaram que na secretaria preservam as ações desenvolvidas com o intuito de proporcionar aos seus funcionários ambientes, onde estes possam expor as suas opiniões, ideias e sugestões. Pois, a partir dessas atitudes de exposição do saber do funcionário que a secretaria atribui aos seus funcionários através dessa autonomia é também considerado por Carvalho, Oliveira e Silva (2013, p. 81) como algo respectivamente adquirida pelos direitos individuais e experiências positivas que vão conquistando ao longo do tempo na organização. Um trecho do discurso do entrevistado 2 demonstra claramente a veracidade da observação acima, “ (...) não existe aquela ordem dada, sem uma volta. A gente não tem ordem, a gente tem ideias, a gente sempre se dialoga, um dá sugestão, outro dá do outro lado” (ENTREVISTADO 2, 2016).

Entretanto, uma consideração importante deve ser feita, em que foi observado que há nítida relação com traços da descontinuidade administrativa, pois os valores são sempre associados à gestão atual, especialmente, à autonomia, posto que esta contribui com o espírito desse valor. Desta forma, a atual gestão detém de um aspecto particular diante das outras gestões passadas. Haja vista que através dos depoimentos, pode-se observar que não existia uma relação intrínseca dos funcionários com os gestores, ou seja, ter um diálogo com a (o) secretária (o), por exemplo, tornando assim difícil a desenvoltura das atividades dentro da organização. Assim, o entrevistado 4 declara que,

“a gente tem sim autonomia para falar, como eu falei antes eu acredito que seja uma das principais características dessa gestão é a gente ter a liberdade de falar com a secretária, que é a nossa chefe aqui, a gente tem autonomia pra isso não decidir exatamente alguma coisa de maior peso, mas a gente tem como falar com ela e expor o que a gente acha que precisa melhorar, elogiar” (ENTREVISTADO 4, 2016).

A partir desta afirmação acima referida, torna-se evidente que mesmo com a autonomia e a liberdade de expressão direcionada para a atual secretária de educação, ainda assim há limitações na hora da tomada de decisões, ou seja, a última palavra vem sempre da secretária. Isto mostra que, mesmo tendo a participação de todos nas reuniões, tanto com os conselheiros, como também com os funcionários da secretaria, foi perceptível que existe na realidade a permanência da última decisão, haja vista que este vem por parte da secretária ou dos outros membros com certo grau de representatividade. Além disso, foi mencionado também por um dos entrevistados que existe com mais frequência reuniões com o pedagógico, e com as demais representações são realizadas com menos regularidade. Implicando, assim, que as decisões sejam centralizadas nesse grupo específico de pessoas.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que de modo geral conforme os depoimentos, a maioria considera que a situação hipotética se aproxima muito da realidade da secretaria de educação. Neste sentido, as ideias e propostas levantadas durante as reuniões pelos professores formadores, técnicos administrativos, entre outros, são na maioria das vezes consideradas como importantes para uma gestão mais eficiente e democrática. Segundo um dos entrevistados, ao que concerne na autonomia das escolas, é relatado que através dos conselhos escolares, observou-se que existe uma certa liberdade na tomada de algumas decisões. Principalmente pelo fato de que todas as escolas possuem conselhos e muitas iniciativas devem partir deles. Mas, as escolas juntamente com a secretaria chegam a um consenso das decisões finais a serem tomadas por eles, destarte todas as decisões principais tem que passar pela secretaria. No ponto de vista do entrevistado,

“existe autonomia falando de escola, porque toda escola possui o seu conselho, embora existe essa centralização aqui na secretaria de educação, mas todas as escolas possuem autonomia para determinadas decisões, porque possuem conselho. Então a partir das decisões das escolas tomadas pelo conselho estas chegam até a secretaria e chegam a um consenso. Até porque o conselho escolar tem a autonomia para certas decisões” (ENTREVISTADA 6, 2016).

## **Hierarquia**

No que tange ao valor hierarquia, uma observação a ser feita a partir da fala de alguns entrevistados é que existe uma certa flexibilidade, contudo com relação aos compromissos e horários, essa flexibilidade torna-se um pouco condicionada e exigida pela secretária, até mesmo este fator é discutido nas reuniões. Com isso, pode-se observar que não existe rigidez exagerada para o cumprimento das tarefas e, portanto, o trabalho torna-se mais leve para os funcionários, mesmo assim todos procuram trabalhar dentro das diretrizes da organização. A flexibilidade referida se encontra em oposição do que Canova (2008, p.64) coloca do que venha a ser o valor hierarquia. Onde existem organizações, que não é o caso especificado acima, cujo trabalho é realizado com autoridade, fiscalização, supervisão sobre os funcionários. Entretanto, a entrevistada 3 relata que na secretaria de educação,

“ (...) não existe a cultura de internato, sou muito livre, aberta, até porque todo mundo é adulto e sabe das suas responsabilidades, eu não preciso ficar no pé pras coisas acontecerem. A única coisa que eu cobro é o cumprimento de horários, (...) para maioria isso não é necessário, não há necessidade dessa rigidez” (ENTREVISTADA 3, 2016).

Analisou-se na opinião de um dos entrevistados que não existia a presença do valor autonomia, se houvesse padrões rígidos a serem cumpridos pelos funcionários na organização. Desse modo, considera-se que, segundo esse entrevistado, algumas das ações desenvolvidas pela secretaria preservam o diálogo e as tarefas não são intensamente avaliadas e controladas.

O entrevistado 1 declara que, “(...) existe esta flexibilidade, há o diálogo. Até porque para gerar esta autonomia esse diálogo, não pode ser totalmente rígido(...)” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Para além disso, foi relatado ainda que, retratando da situação hipotética, alguns dos entrevistados não reconhecem semelhanças no que tange ao valor hierarquia, como o exemplo mostra. Isto, principalmente, quando refere à questão de uma cultura de internato na secretaria (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 300), que segundo o entrevistado não condiz com a realidade da secretaria de educação. O que acontece é que, “em todo cargo público existe uma hierarquia, mas a gente se sente à vontade para fazer o nosso trabalho da melhor forma possível” (ENTREVISTADO 2, 2016). Diante disto, pode-se perceber que existe essa hierarquia, onde cada um exerce a sua função ao cargo que ocupa, mas isso não quer dizer que a relação que existe entre os funcionários dentro da organização seja condicionada na reciprocidade, onde alguém “manda” e os outros “obedecem”. Para este entrevistado, na secretaria todo mundo é tratado da mesma forma, independente do cargo que cada um ocupa, ou seja, a estrutura hierárquica para ele não faz diferença no relacionamento entre os funcionários da instituição. Assim, o entrevistado 2 coloca que, “existe essa hierarquia, mas é salarial, o contato e o convívio é igualitário” (ENTREVISTADO 2, 2016).

A entrevistada 3 faz menção ao valor hierarquia, mostrando que “a gente se respeita como ser humano independente do cargo, respeito às pessoas pelo cumprimento das tarefas, aqui tudo é aberto, aqui somos uma família” (ENTREVISTADA 3, 2016). A partir daí, uma reflexão a ser feita é que a imagem do gestor público ou da secretária na organização, por exemplo, não é criada pelo estado de denominação e controle destes para com os demais servidores, como mostra Carvalho, Oliveira e Silva (2013, p. 81) na definição do que venha a ser o valor hierarquia. Ainda referente a este valor, um dos entrevistados, coloca que para ele existem alguns ajustes que precisam ser feitas e revisadas pelos representantes dentro da secretaria. Principalmente, no que tange a demanda pela melhor estrutura hierárquica, uma vez que existe um organograma, em que estão apresentados todos os cargos e as funções de cada um.

Mas, o entrevistado 4 afirma justificando que, “muitas vezes a gente não sabe bem de quem é a competência de cada assunto, de determinada pasta que existe aqui dentro” (ENTREVISTADO 4, 2016). Neste sentido, Silva e Silva (2010, p.85) considera importante ter essas informações acerca da organização, pois a percepção dos colaboradores acerca dos trâmites que envolvem a instituição como o todo reflete diretamente no ambiente. Isto acontece, segundo o entrevistado 4, basicamente pela falta de plano de cargos e carreiras para os funcionários da parte técnica na organização, ou seja, para os técnicos administrativos.

A partir daí pode-se observar que há um descontentamento de alguns servidores públicos para com a estrutura na secretaria. Portanto, a hierarquia existe na separação da ocupação de cada um, mas é daí que as representações pelos direitos de todos se encontram separadas, haja vista que nem todos têm os mesmos direitos. Essa é uma observação que denota que por meio desse valor, pode-se observar e analisar que há um nível na estrutura hierárquica da organização que detém de preferências notáveis pelos restantes. Assim, dificultando o reconhecimento do técnico administrativo perante os seus direitos como servidor público. Deste modo, foi mencionado pela maioria dos entrevistados com relação ao valor hierarquia, que a questão do horário é exigida por todos. Contudo, existe uma certa flexibilidade no que concerne a necessidade do funcionário se ausentar do trabalho para resolver alguns problemas, tanto interno da organização, como também pessoais.

### **Igualitarismo**

Diante dos relatos, pode-se observar que a maioria concorda que todos são tratados de forma igual, independente do cargo que cada funcionário ocupa. Deste modo, para o entrevistado 7, “todo mundo é tratado de forma igual, não tem esse negócio de cargo não. Aqui é tratado todo mundo bem, independente do cargo ela trata todo mundo bem” (ENTREVISTADO 7, 2016). Como também para o entrevistado 1 “não há essa diferença de tratamento não, todos são tratados e respeitados, é dado a importância a sua função, então não há coisa de elevar um e menosprezar o outro” (ENTREVISTADO 1, 2016). A partir dessas percepções, uma consideração a ser feita é que há relações horizontais de poder, ou seja, todos são iguais e não existe uma hierarquia rígida, onde as regras também são flexíveis.

Entretanto, para outros entrevistados, como a entrevistada 5 observa que na organização, “(...) eles tentam tratar todos iguais, sabe. Por que todos ajudam uns aos outros, neh todos precisam uns dos outros” (ENTREVISTADA 5, 2016). Isto remete a compreender que a entrevistada associa o valor igualitarismo, não como a própria palavra significa, que neste sentido, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 301), “valores culturais típicos da estrutura igualitária são a justiça social, a igualdade, a responsabilidade, a equidade”, mas sim esta atribui o igualitarismo à necessidade de um funcionário precisar da ajuda do outro para exercer alguma tarefa, como foi posta pela ela.

No contexto em que se encaixa o valor igualitarismo para o entrevistado 4, inicia-se no primeiro momento através da sua concepção perante o fato de não existir um plano que especifica de quem é a especialidade de tal função, tornando assim difícil ter relações



horizontais de poder, como é mencionada na situação hipotética (CANOVA, 2008, p. 62). Uma vez que, através dessa desestruturação hierárquica, cria um sentimento de desmotivação desses servidores dentro do ambiente de trabalho. Além disso, o servidor declara que, se todos fossem considerados iguais na organização, não teria sentido afirmar que existe uma hierarquia organizacional.

Isso significa que o igualitarismo direcionado à igualdade de decisões dentro da instituição ocasionaria para o entrevistado um tumulto interno, principalmente em equiparar os níveis hierárquicos que são apresentados no organograma institucional. Sendo assim, este declara que “agente obedece ao que a secretária quer, o chefe maior aqui que manda, sabe. A questão do igualitarismo não me agrada muito porque a partir do momento que está igual tira a hierarquia, porque não existe a pessoa que está comandando” (ENTREVISTADO 4, 2016).

No segundo momento, o entrevistado 4 alega que, levando em consideração o segmento onde todos são tratados iguais sem distinção por causa do cargo, este concorda que na secretaria o tratamento é igualitário, por isso todos sem distinção se relacionam sem fazer diferença no dia a dia na organização. “Da mesma maneira que secretária trata um auxiliar de serviços, ela trata o coordenador, o diretor, do mesmo jeito” (ENTREVISTADO 4, 2016). A partir daí, pode-se compreender que na percepção de alguns dos entrevistados os valores igualitarismo e autonomia como já foi mencionado anteriormente são reforçados, sempre na leitura de um clima propiciado pela atual gestão, fazendo sempre menção a secretária como exemplo disso. Este reforça ainda que, “como eu falei é uma característica da gestão a gente ter a autonomia de falar com a secretária, porque em outras gestões anteriores, as pessoas não tinham acesso à secretária” (ENTREVISTADO 4, 2016). Considera-se, a partir dessa constatação, parece ser provável um relacionamento referente ao valor igualitarismo quando os funcionários de modo geral se sintam na igualdade de expressão perante a secretária de educação, neste sentido, esses dois valores estão relacionados entre si.

Na percepção da entrevistada 6, esta faz menção ao valor igualitarismo mostrando a importância que os cursos têm para a formação dos funcionários. Neste sentido, ela afirma que quando são apresentadas solicitações de cursos de capacitação, todos na secretaria são informados por tal anúncio, a partir daí quem estiver interessado e o seu perfil encaixar nos requisitos, vai ao encontro dos responsáveis para conseguir as melhores informações e a capacitação em si. A partir daí, pode-se observar que como mostra a entrevistada, a questão da melhor formação para os servidores na área da educação é um ponto de fundamental relevância, pois todos ao terem acesso a esses tipos de informações se aproximam mais na obtenção de

melhor capacitação e sentem iguais e com a mesma capacidade de obter conhecimentos aleatórios para a sua formação. Portanto, a entrevistada coloca o seguinte,

“geralmente quando vem esses cursos passamos para os companheiros neh de quem está naquele critério neh. Quando tem uma especialização, tem um curso, então a gente divulga entre os companheiros se quiser participar e isso estendemos até a escola quando essas oportunidades envolvem professores, nós estendemos” (ENTREVISTADA 6, 2016).

Ainda nesta ótica, para concluir com a percepção do entrevistado 2, pode-se constatar que na prática, ou seja, para o seu egresso na secretaria, este passou por um processo de seleção. A partir deste momento, todos que encaixavam nesse perfil, foram tratados iguais perante os trâmites que envolviam a seleção como todo. Como qual seleção para qualquer que seja o cargo, “os critérios foram na verdade a competência para aquele cargo” (ENTREVISTADA 3, 2016). Nesta perspectiva, verificou-se que o entrevistado associou o valor de igualdade na própria ação ocorrido e afirmou ter a presença do valor igualitarismo na secretaria. Assim, segundo este,

“Todo mundo é visto de forma igualitária. Eu por exemplo, trabalho aqui na secretaria a um mês e meio. Particpei do processo de seleção, diante dos mínimos detalhes eu fui escolhido para ser professor formador. Então foi sim de maneira igualitária, todo mundo se tratou como deveria, respeitando o próximo” (ENTREVISTADO 2, 2016).

### **Domínio**

Diante das percepções dos entrevistados referentes ao valor domínio, pode-se considerar que a maioria alega que a secretaria trabalha para conseguir os melhores resultados e consequentemente se destacar entre as demais. Diante disso, uma vez traçadas as metas, consegue alcançar o que mais almeja com o passar do tempo. Para isso, segundo o entrevistado 1, “ (...) há sim, essa questão de nos superar os resultados do município, um aperfeiçoamento, uma melhoria e consequentemente se destacar e se nós nos superar na ideia de melhorar” (ENTREVISTADO 1, 2016). Levando em consideração este raciocínio, torna-se notável que a secretaria trabalha sobre a ótica de conquistar o melhor. Entretanto, o entrevistado 1 deixou subtendido na continuação desta mesma fala que existem várias coisas que podem ser feitas com o intuito de melhorar os resultados da instituição, isto através das metas traçadas pelos próprios gestores públicos. Então, para ele, torna-se necessário conversar com os “diretores e coordenadores para que tracem metas podemos alcançar algo melhor” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Em contrapartida a consideração acima descrita, o valor domínio segundo a entrevistada 3, se encontra incorporada na ação de ser o melhor do maciço pela imagem do aluno, ou seja, “não é a secretaria ser o melhor, mas os nossos alunos serem melhores, então o que está no nosso alcance a gente faz respeitando os limites das crianças, claro” (ENTREVISTADA 3,

2016). Se se observar bem, a partir do momento que a secretaria usa dos melhores mecanismos para alcançar um ensino de qualidade, tem-se a presença do valor domínio, no sentido de que a secretaria de educação será reconhecida, procurando sempre a excelência por meio de seus alunos. Ela ainda se contrapõe nessas duas afirmações: “isso de fato existe, mas não desse jeito de sobrepor, conseguir vantagens com isso, isso não com soberba nenhum” e quando ela afirma que a “questão de se buscar ser melhor, é natural é de ser humano independente de ser secretária ou não, a gente quer o melhor para os nossos alunos e que eles sejam sempre os melhores” (ENTREVISTADA 3, 2016).

Observações feitas acima disso, uma delas está relacionada diretamente com a caracterização do aluno, como a peça fundamental para que a secretaria consiga alcançar os seus objetivos. Segundo a própria, “a gente busca sempre a excelência, até porque o que mede o que é bom e o que é ruim são os números, é a estatística” (ENTREVISTADA 3, 2016). Nesta lógica, sobre o sistema avaliativo instituído pelo MEC, que organiza e direciona as ações institucionais em função da busca por resultados.

A imagem institucional é marcada pelas notas alcançadas e pelos selos conquistados. Considera-se que para todos os entrevistados a questão de conseguir vantagens na busca de ser melhor do maciço, sobrepondo uns sobre os outros (em termos de secretaria), foi negado. Mas, na literatura, o valor domínio, segundo Canova (2008, p. 63), está diretamente relacionada ao comportamento de ambição de pessoas que querem sobrepor assim das outras para conseguir vantagens com isso. Entretanto, não é isso que acontece na secretaria segundo a entrevistada 3.

Para alguns dos entrevistados, referente à situação hipotética, onde a secretaria não mede esforços e influencia a todos a agirem de forma competitiva com a nítida intenção de sobrepor, não concordam que há semelhança referente à competitividade interna entre os funcionários da organização. Entretanto, todos se reúnem com o intuito de conseguir alcançar uma margem específica, onde a secretaria possa ser reconhecida como uma das melhores. Portanto, para o entrevistado 4,

“O que eu percebo é a união do pessoal da secretaria para conseguir alguma coisa levando o nome do município a nível do maciço, por exemplo. Por exemplo na última avaliação do SPAECE, o município estava em 12, ai existe um movimento grande aqui dentro pra que o município chegar na 8 na 5 e na 3 (...)” (ENTREVISTADO 4, 2016).

Diante disso, foi observado que é dado uma ênfase no que concerne principalmente a imagem da organização. Por ser área de educação, de um planejamento diante das diretrizes educacionais para assim alcançar os melhores resultados possíveis. Neste sentido, em algumas situações, segundo o depoimento do entrevistado, pode-se perceber que existe certa pressão

psicológica perante os funcionários, exigindo deles próprios um trabalho melhor, de forma eficiente e eficaz. Pois, pelos resultados acima referidos de acordo com a última avaliação do SPAECE, segundo o entrevistado 4, o nível do município não se encontra como desejável pelos funcionários. Assim, para melhorar a situação, estes procuram trabalhar em conjunto, fazendo movimentos coletivos para chegar a tal fim.

Ainda, por fim, a entrevistada 6 relata que uma semelhança do valor domínio observado por ela na secretaria considerando a situação hipotética, está diretamente relacionada na forma pela qual a competitividade se condiciona. Portanto, ela declara que “Não necessariamente com essa forma competitiva, mas pra quanto ambição de crescer e de estar entre as melhores, nós temos sim, até porque nós somos condicionados a isso” (ENTREVISTADA 6, 2016). A partir dessa constatação, verificou-se que para alguns dos entrevistados a forma de conseguir os melhores resultados ficou subentendido como sendo algo sem sobrepôr sobre os demais. Para outros, aparece como forma de ambição, onde esta afirma que, “logo na medida em que melhora, melhore os resultados, claro que estaremos entre os melhores, então essa é uma busca constante” (ENTREVISTADA 6, 2016). A partir daí, analisou-se que ficou suspeito a palavra ambição no âmbito que este se encontra.

### **Harmonia**

Referente ao valor harmonia, constatou-se que na percepção de todos os entrevistados este valor se encontra presente na secretaria de educação. Valores relacionados a este polo, pois, segundo Tamayo, Mendes e paz (2000, p. 301), “ênfaticam a harmonia com a natureza e com as outras organizações” e definido por autores mais recentes como Carvalho, Oliveira e Silva (2013, p. 81) que “abordam a ênfase num ajustamento harmonioso ao ambiente e à natureza”, isto significa que, levando em consideração o exemplo hipotético, existe semelhança, no que tange à postura da secretaria para com as demais secretarias da região, principalmente as que estão mais próximas. Segundo o depoimento dos entrevistados, a relação que a secretaria tem com as outras é tranquila e estável. Um exemplo prático para esta consideração é colocada pelo entrevistado 1, onde este afirma que,

“(...)o município de Acarape teve a necessidade de ter essas formações e aqui cedeu o transporte aqui da secretaria. Eu não sei de nenhuma indiferença com nenhuma secretaria não. Há realmente esse apoio e o exemplo foi esse, que a secretaria precisou e teve essa colaboração” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Com esta afirmação, é importante considerar que há cooperação entre a secretaria de Acarape com a secretaria estudada referido no exemplo. Entretanto, para a entrevistada 3 a harmonia existe sim, contudo necessita mais de cooperação entre as secretarias mais distantes,

pois para ela existe mais a procura de dentro para fora e não acontece muito de fora para dentro, “cada um é muito envolvido com o seu município e acaba esquecendo quem está do lado”, (ENTREVISTADA 3, 2016). Desta forma, para a entrevistada 3, a relação, seja ela de harmonia, de cooperação ou de estabilidade com as demais secretarias acontece quando tem encontros específicos para que haja esse envolvimento.

Observa-se com o trecho da fala da entrevista acima, que a harmonia está condicionada aos limites dos critérios: distância e a falta de tempo. Esse é um ponto que deve ser revisto pelas instituições, pois quando houver pouca relação entre as secretarias, muitas vezes estas em situações de extrema urgência, sintam-se inseguras e tímidas para procurar a melhor solução junto com as demais secretarias. A entrevistada coloca ainda que há harmonia interna com outras secretarias dentro do município estudado, pois “quase todas as ações das outras secretarias estão dentro da educação, com o nosso público” (ENTREVISTADA 3, 2016). Neste sentido, segundo ela, para que aconteça essa harmonia interna, é necessário ter sempre esse vínculo com as outras secretarias, com isso maiores contatos surgiram e o trabalho terá melhores resultados.

Sobre o ponto de vista da relação de harmonia interna e externa, segundo o depoimento do entrevistado 2, a organização cresce a partir do momento que tem uma boa relação e uma postura ética perante as demais. Assim, analisou a partir daí que as boas práticas vão perpetuando quando o contato com outros professores, por exemplo, trocando novos conhecimentos tornam um hábito da relação. Neste mesmo sentido, o entrevistado 2 afirma: “tem um ditado que diz que “costume de casa vai à praça” (ENTREVISTADO 2, 2016), isto mostra que o objetivo é conquistar sempre espaços de progressão para com as outras secretarias, logo adquirindo novas práticas. “Existe essa troca de informação, essa ajuda, olha este fez por aqui, tem essa interação entre as secretarias” (ENTREVISTADO 2, 2016).

Com as distintas percepções apresentadas aqui referentes a esse valor, tem-se ainda o entrevistado 4, em que este coloca que existe sim harmonia e uma boa relação com as outras secretarias. No depoimento dele, pode-se observar que ele associa este valor ao encontro Unicef, que uniu vários representantes das secretarias em um momento só, para poder discutir as diretrizes precisas e a ligação. Desta forma, o entrevistado 4 coloca que “eu creio que a harmonia foi total e até me admirei porque cada um tem as suas competências, as suas atribuições, mas quando foi preciso para alcançar os objetivos houve a união e bem harmônica mesmo (ENTREVISTADO 4, 2016).

Neste sentido, contatou-se diante dessa afirmação que foi necessário ter esse momento específico para dar início a uma cooperação entre eles, assim se pode observar que não existia antes esse vínculo. Pelo fato de ser uma área que envolve muito viés de todas as demais e sendo a que mais recebe ajuda do governo, seria para todos de grande importância esses momentos, envolvendo as demandas, onde pode ser melhorado e como fazer isso para chegar nos melhores resultados possíveis.

Então, o entrevistado 4 coloca, por fim, afirmando que essa ligação é de extrema relevância para o sustento da melhoria para todos, repercutindo claramente sobre a população de um modo geral. Ele relata que “principalmente a secretaria de educação é que mais ajuda financeiramente, porque é uma das que mais se dispõe de recurso, então as outras secretarias precisam muito da gente e conseqüentemente a gente compartilha com elas” (ENTREVISTADO 4, 2016). Além disso, observou-se que na fala dele, aparece novamente como em outros depoimentos, a questão da importância dessa gestão para conquistas como essas e outras, então na percepção do entrevistado 4 “existe esta parceria, acredito que seja uma das características mais fortes da gestão seja essa” (ENTREVISTADO 4, 2016). Nessa perspectiva, pode-se observar que este valor aparece como clima propiciado pela atual gestão.

Diante do que foi exposto, uma importante consideração a ser feita é que realmente com relação a este valor, houve semelhanças nas falas dos entrevistados. Na medida em que a entrevistada 6, como 1, 2, 3, 4 entre outros afirmaram ter a secretaria de educação relação com outras secretarias vizinhas, principalmente por ser as mais próximas, facilitando assim esse interlace entre eles. Além disso, na percepção dela, perante este valor está relacionado principalmente com a harmonia que existe entre as escolas, assim ela alega que “Internamente, falo mais a harmonia entre escolas, inclusive hoje amanhã acontece a nossa gincana junina já é o segundo, o ano passado todas as escolas tiveram a sua representação, esse ano a ideia foi diferente (...)” (ENTREVISTADO 4, 2016). Por isso, pode-se concluir que de forma direta ou não, a harmonia existe, sendo interna dentro do próprio município, como também procurar manter esse vínculo fora dele, por pequenas ou grandes ações, como foram mencionados nos depoimentos.

#### 4.2 Ações de valorização dos agentes públicos e reflexões

De acordo com os depoimentos, pode-se observar que todos os entrevistados consideram que são valorizados como profissionais públicos da secretaria de educação. A partir dessa constatação feita por eles, identificou-se na fala dos interlocutores algumas ações desenvolvidas

pela secretaria de educação que fazem com que eles se sintam valorizados. Uma observação a ser feita é que as ações identificadas por alguns dos entrevistados são semelhantes, referindo principalmente na questão dos cursos de capacitação. Deste modo, no quadro abaixo estão apresentadas as ações identificadas nas entrevistas realizadas.

Quadro 2: Ações de valorização dos agentes públicos e reflexões

<b>Ações</b>	<b>Trechos das falas que indicam as ações</b>	<b>Reflexões</b>
<b>Cursos online (SPAECE)</b>	“A questão são os cursos, pois mesmo sendo on-line temos acesso a participação em alguns cursos que vem para as secretarias para que nós possamos fazer” (ENTREVISTADO 1, 2016).	O entrevistado associa os cursos on-line como algo adicional que a secretaria ou o governo oferece. Não como sendo próprios dos direitos deles como servidores públicos da área da educação.
<b>Incentivos (financeiro)</b>	“É importante essa questão de informação e nessa parte de conhecimento como nessa parte financeira, pois esse aí é importante, isso aí é valorização” (ENTREVISTADO 1, 2016).	Na verdade, referente a esta ação, o entrevistado coloca que é importante para ele ter esses tipos de ações, pois os funcionários sentiram motivados e valorizados a partir de incentivos financeiros.
<b>Acesso a outras formações</b>	“Conseguir junto ao estado alguma parceria, que dessem formações, dar mais acessos a alguns cursos para técnicos e gratificações, a questão do salário” (ENTREVISTADO 1, 2016).	Observou-se que esses são os dois principais pontos para o entrevistado, que realmente precisa de uma atenção especial da secretaria. Diante disso, identificou-se que de acordo com a fala dos agentes públicos, eles se sintam motivados. Mas, de um modo geral, ainda têm algumas coisas que precisam ser feitas para valorizar o profissional.
<b>Oportunidade de pesquisa e experiência</b>	“Como profissional, como professor formador eu tenho mais oportunidade de pesquisa, experiências com outros professores na formação, isso tudo me faz sentir mais valorizado (...) (ENTREVISTADO 2, 2016).	O entrevistado concorda que realmente existe ações desenvolvidas que façam com que ele se sinta valorizado. Analisou-se que são através destas formas de ação, ou seja, tendo uma relação com outros professores, ganhando novas experiências e consequentemente valorização como tal.
<b>Projeto próprio</b>	“Tem uma ação, um projeto próprio nosso que o PAIR. Que foi um projeto da nossa gestão, projeto próprio que é o atendimento a crianças que não tinha, que é o atendimento até os 3 anos, a partir dos três anos” (ENTREVISTADA 3, 2016).	Verificou-se que a entrevistada, mesmo declarado que se sente valorizada, as ações não correspondem a priori do que venha a ser valorização em si, mas sim ela se sente motivada a trabalhar diante de resultados positivos adquiridos por projetos ou programa instituídas pela secretaria (nova gestão).
	“(…) a gente participa de conferências e eventos que acontecem em outros	A partir dessa percepção, observou-se que são nas

<b>Eventos e conferências</b>	municípios e em Fortaleza e é uma maneira que a secretaria valoriza o servidor”. (ENTREVISTADO 4, 2016).	pequenas coisas como ir ao um evento ou participar em conferências, consideradas como ações de valorização. Entretanto, a valorização vai além disso.
<b>Ausência de ações de valorização</b>	“Eles deixam a gente a vontade” (ENTREVISTADA 5, 2016).	Notou-se durante a entrevista que ela teve um pouco de dificuldade na interpretação o que dificultou a compreensão e identificação das ações.
<b>Acompanhamento pedagógico</b> <b>Formação continuada</b> <b>Monitoramento das avaliações externas</b> <b>Desenvolvimento dos projetos (projetos pedagógicos)</b> <b>Resultados (projetos)</b> <b>Aproximação com os professores</b> <b>Encontro mensais com os núcleos gestores</b>	“ (...) daqui saí só o norte, o direcionamento e quando vem o retorno da escola, quando a escola chega aqui no momento pedagógico que apresenta aquele trabalho, nos sentimos que o que nós estamos fazendo aqui está realmente surtindo efeito. Nós estamos norteando e está vindo de lá aquela coisa tão bonita (...) (ENTREVISTADA 6, 2016).	Foram mencionados por todos os entrevistados a questão de serem valorizados como profissionais. No entanto, as ações indicadas não dizem respeito à valorização, mas sim ações que os motivam a trabalhar melhor. Ou seja, o que foi relatado por ela, são ações que ao ter resultados promissores, repercutem no sentimento de motivação e não de ser valorizado.
<b>Rotatividade de funções</b>	“Qualquer coisa que me pedem aqui eu faço, tudo o que me pedem eu faço” (ENTREVISTADO 7, 2016).  “Eu não fico só na secretaria, eu fico nas outras funções também” (ENTREVISTADO 7, 2016).	Concorda que existe ações desenvolvidas para o valorizar como profissional, mas não mencionou essas ações para melhor esclarecimento. Nesta ótica, percebe-se que, como outros entrevistados, este atribui maior ênfase nas pequenas coisas que acontece no dia a dia da organização, associando como valorização.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

#### 4.3 Relação entre valores organizacionais e ações de valorização dos servidores

Diante do que que foi exposto no tópico 4.2 sobre as percepções dos entrevistados com suporte em valores organizacionais e sobre as ações desenvolvidas com o intuito de valorizar os agentes públicos, pode-se notar que existe uma relação diretamente entre as necessidades que os servidores têm com as ações que são desenvolvidas com o intuito de suprimir essas mesmas necessidades. Quando se refere aos valores organizacionais como forma de valorizar os profissionais na área pública, compreende-se que esses dois termos precisam estar alinhados para que todos dentro da organização estejam satisfeitos e motivados.



Na área pública, especificamente na área da educação, ressalta-se a relevância que os gestores públicos trabalhem sempre na perspectiva de valorizar os servidores (GONÇALVES, 2014). Por vezes, a satisfação desse profissional se encontra em pequenas coisas, como mencionadas nas falas dos entrevistados, por exemplo, poder participar em eventos e conferências, o funcionário se sente grato por este convite, logo relaciona a sua valorização a esta ação em específico. Os valores são próprios da organização, sendo assim torna-se imprescindível conhecê-los para melhor compreender o contexto da organização. Por isso, observa-se referência à necessidade da administração ter funcionários qualificados para fazer o seu trabalho de forma eficiente e eficaz, levando em consideração um conjunto de valores que determinam a natureza e cultura da organização.

Administração pública é um campo abrangente, onde engloba diversas formas de exercer as funções que vão ao encontro de melhor prestação de serviço para a sociedade. Pois, como mostra a fala de alguns dos entrevistados, quando exercido a sua função, com o objetivo de melhor atender, o salário como forma de melhor o funcionário sentir satisfeito ao exercer o seu trabalho, este aparece como uma limitação que a secretaria traz para os seus funcionários. Desta forma, necessita-se assim de analisar quais os valores que preservem este tipo de insatisfação que vem por parte dos servidores. Para isso, torna-se necessário que os gestores conheçam as prioridades da organização, com o objetivo de alcançar tais insatisfação já mencionadas.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), “O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação”, ou seja, essas necessidades, como por exemplo: necessidades biológicas, sociais ou interpessoais precisam ser reconhecidas pelos gestores públicos para a melhoria do bem-estar do servidor.

Para melhor compreender o ser humano dentro da organização, é de grande relevância conhecer as melhores formas da sua excelência e, prioritariamente, considerar as necessidades dos servidores para que se possa viabilizar ações que as priorizem. Pode-se viabilizar a convergência entre essas necessidades e os objetivos organizacionais quando se prioriza a compreensão dos valores organizacionais. De acordo com os depoimentos dos entrevistados, pode-se observar que na percepção deles perante os valores organizacionais estão diretamente relacionados com o cotidiano da organização.

Além disso, um exemplo que demonstra a relação entre valores organizacionais e ações de valorização, acontece quando alguns dos entrevistados colocam que existem certa liberdade de expressão para a secretária de educação, pois as gestões passadas isso não acontecia. Essa

relação, que existe entre esses dois termos neste exemplo, está diretamente ligada ao sentimento de satisfação do funcionário perante a igualdade de expressão. Muitas vezes, pelo fato de ter certa autonomia para conversar com os representantes, é a forma de gerar sentimento valorização e motivação nos funcionários.

Infere-se que a partir do momento que os servidores se sintam acolhidos pela cultura da organização, acredita-se que pode existir uma relação em sentir-se motivado e valorizado para exercer as suas funções. Como por exemplo, a questão do valor igualitarismo, em que todos são tratados de forma iguais, sem distinção pelo cargo que ocupa. Assim, acredita-se que na concepção de alguns, essa igualdade no ambiente de trabalho, expressa uma relação de interação entre os membros da organização refletindo no sentimento de valorização manifestado pelo profissional.

Pois, a principal relação que existe entre valores organizacionais e ações de valorização dos servidores se encontra na construção de ações que são voltadas para o trabalhador como o principal foco. Haja vista que os valores organizacionais constituem a base para a construção da melhor estrutura da organização, melhorando as condições de trabalho e dependendo de qual for a mudança desenvolvida por ela, assim o funcionário manifestará o seu contentamento ou descontentamento.

É de capital importância conhecer as necessidades e a cultura da organização para assim construir o melhor para todos, ou mesmo, buscar intervir nessa cultura, quando há descompasso entre as necessidades organizacionais e as necessidades dos trabalhadores. Isso reconhecendo os principais valores presentes e praticados em consonância com as que repercutem na valorização dos funcionários. Pois, esse reconhecimento dos valores no âmbito da valorização pode-se constatar que um está atrelado ao outro, e assim desmistificar quais devem ser mais frequentes na instituição, garantindo assim um ambiente seguro, acolhedor, motivador e que gere valorização para os funcionários de um modo geral.

Por fim, pode-se concluir diante disso que os valores organizacionais nascem, a priori, de um fator motivacional que vem por parte de uma necessidade da organização ou dos indivíduos Tamayo, Mendes e Paz (2000). Ao longo do tempo, vão surgindo outras motivações na organização a partir de novas adaptações. Eles aparecem como forma de fazer com que os funcionários permaneçam na organização e um meio para atingir este fim, vai ao encontro da satisfação, motivação e valorização do agente público como todo.

## 5 CONCLUSÃO

No contexto onde a administração pública se encontra inserida, observa-se que são vários os aspectos que necessitam ser avaliadas pelos gestores públicos e que muitas vezes estes estão relacionadas com o bem-estar dos funcionários, melhor prestação de serviço para sociedade, entre outros. Com isso, torna-se necessário que os gestores públicos, procurem dentre as várias ferramentas disponíveis melhores soluções que gerem benefícios para todos. Para alcançar tal fim, é indispensável que ocorra um planejamento em longo prazo em que englobe as necessidades existentes, para uma possível solução a cada uma delas.

No contexto da administração pública, mais propriamente na prestação de serviço público à sociedade, surgem descontentamentos que vêm de dentro para fora, ocasionando assim mau prestação dos serviços públicos. Desta forma, para dar respostas a todas as questões principais da pesquisa, algumas indagações e críticas foram colocadas com o objetivo de melhor contribuir com este trabalho.

Assim, torna-se importante os valores de uma organização, para compreender quais os problemas internos que refletem no atendimento à população. Pois, ao alcançar este propósito melhores resultados surgirão e com isso a área de educação alcançará os propósitos almejados. Haja vista que, se os funcionários da área não estiverem satisfeitos com o trabalho e nem motivados, isso refletirá diretamente nas crianças e adolescentes que são os maiores beneficiários dessa política. Assim, com os resultados coletados na pesquisa, pode-se concluir, de modo geral, que os valores refletem o dia a dia da organização. No que concerne o primeiro objetivo da pesquisa, notou-se que existem descontentamentos por parte de alguns dos entrevistados e isso ficou perceptível durante as entrevistas. Entretanto, na percepção da maioria dos entrevistados, os valores organizacionais na secretaria fazem com que os funcionários sintam-se valorizados como profissional.

Os descontentamentos de alguns dos funcionários estão principalmente relacionados com o reconhecimento destes como profissionais da área técnica. Pois, na área de educação existem alguns benefícios que estão atrelados somente aos professores formadores, sendo que o plano de cargos e carreiras atinge esta camada de profissionais e os demais apelam para os mesmos direitos. Muitas vezes estes funcionários sentem-se desmotivados para exercer as suas funções da melhor forma e desvalorizados como agentes públicos que trabalham na secretaria de educação. A partir daí, observa-se que há necessidades de novos olhares na administração pública municipal para melhorar esse fato que impede que todos os servidores públicos cresçam profissionalmente.

Além disso, foi observado, durante a pesquisa, que há centralização de decisões, ou seja, mesmo que o conceito de valor hierarquia não se aplica a realidade existente na secretaria, a última decisão será sempre da secretária, dificultando, assim, que o valor autonomia seja exercido como o próprio conceito o define. Desta forma, para permanência de valores que fazem com que a secretaria junto a sua equipe desenvolva tarefas eficácia e eficiência, é necessário que ambas as partes se sintam com liberdade para tomar as suas próprias decisões, claro que todo esse processo tem que passar pela secretaria de educação.

Entretanto, é importante liberdade em algumas decisões para que tanto as escolas (núcleos gestores), como também os próprios funcionários se sintam satisfeitos com tal reconhecimento. Além disso, foi analisado e observado que as reuniões são mais frequentes com o grupo pedagógico, sendo que com as demais representações há morosidade para realização de reuniões periódicas, dificultando assim que todos se inteirem de tudo que está ocorrendo na organização.

Em relação ao valor domínio, ocorreu desnivelamento nas percepções analisadas. Pois, para alguns dos entrevistados, ser o melhor do maciço é uma ambição a todo tempo como objetivo a ser alcançado e outros consideram a imagem do aluno como algo de reconhecimento entre as demais secretarias da região. De um modo geral, tudo que é de negativo inerente à situação hipotética, não reflete na política que a secretaria desenvolve. São poucas as falas que mostram descontentamentos com relação a gestão desenvolvida na secretaria. Questiona-se: Será que o problema está no receio de responder às questões? Será que existem outros valores além dos que foram mencionados durante a pesquisa?

Outra constatação a ser feita é que os valores considerados mais presentes na organização foram conservadorismo, autonomia, igualitarismo e harmonia. Observa-se que, a partir dos depoimentos, a situação hipotética relacionada a esses valores se encaixam nas ações que são desenvolvidas na secretaria de educação estudada. Aos demais valores, hierarquia e domínio nota-se resistência na fala de alguns funcionários, uma vez comparando a situação hipotética com a realidade vivenciada na secretaria. Isto significa que, “valores rígidos” (valor hierarquia), “mostrar que é melhor, buscando conseguir vantagens com isso”, não refletem no que a secretaria vivencia. Pelo fato que a maioria das falas dos entrevistados foram muito parecidas, tornou-se assim difícil fazer a separação por categoria de profissão.

No segundo objetivo da pesquisa, concluiu-se que as ações de valorização estão sempre atreladas à formação. Haja vista que, quando os funcionários participam de formação em Fortaleza, por exemplo, a liberação desse horário específico é considerado para os

representantes como um bônus para os funcionários, ou também, como forma de crescer profissionalmente e ser valorizado diante de tal ato. Essa situação reflete que a formação é vista de forma complementar ao trabalho e não como parte do trabalho executado pelo agente (professor, técnico, entre outros). Para todo efeito, são nas pequenas ações que os próprios funcionários sentem-se satisfeitos e valorizados, diante das diversas formas de valorização. Diante disso, conclui que os próprios funcionários apelam para oportunidades e desejos como profissionais, mas não está sendo feito nada para melhorar essa situação.

Ainda sobre valorização, a partir dos dados coletados, possibilitou analisar que os gestores públicos precisam dar uma atenção especial na parte de políticas de cargos e carreira, como aumento de salários. Pois, é também, relevante, dentre outros mecanismos de valorizar o profissional, para que este se sinta reconhecido na organização e verifique oportunidade de ascender profissionalmente, no qual possa alcançar a sua satisfação pessoal. Para o terceiro objetivo, constatou-se que existe uma relação direta entre os valores organizacionais e ações de valorização dos agentes públicos. Pois, a partir do momento que fazem estudos sobre a natureza da organização, a sua cultura, ou os próprios valores que consolidam o ambiente, torna-se mais fácil lidar com os problemas que poderão aparecer e saber a sua origem para possíveis mudanças com o passar do tempo.

Dessa forma, os estudos sobre valores organizacionais se fazem necessário, para conhecer melhor as organizações de um modo geral, suas próprias carências e os seus pontos fortes. Entretanto, este trabalho apresentou algumas limitações, destacando-se duas: a primeira está ligada ao baixo grau de instrução dos entrevistados, que limitou a compreensão das situações e a segunda debruça-se no fato de se ter ouvido apenas os servidores do órgão, sendo que a reflexão sobre o estudo indicou que ele pode ser ampliado no sentido de ouvir ainda os membros da comunidade escolar que recebem ações direcionadas pela secretaria e comparar os resultados.

E por fim, pode-se concluir que pelos resultados foi possível responder à questão principal da pesquisa. Trazendo assim, várias concepções acerca de temas relevantes para área da administração pública, como: valores organizacionais no âmbito da administração pública e da valorização dos agentes públicos. Com isso, diante de tal relevância, indica-se a continuação de pesquisa dessa natureza, a fim de analisar outros valores predominantes, pois não foram identificadas nas falas dos entrevistados, valores diferentes dos apresentados por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Além disso, identificar, se existem outros teóricos que abordam conceitos sobre valores organizacionais para além dos que foram estudados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Etenize Cerqueira de. **Perfil do Servidor Público na Gestão MUNICIPAL: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus**. 2013. 45 f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2013. Disponível em: <[http://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/tcc\\_concluido\\_20131/DE ALMEIDA Perfil do servidor pblico na gesto municipal.pdf](http://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/tcc_concluido_20131/DE_ALMEIDA_Perfil_do_servidor_pblico_na_gesto_municipal.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Por uma política de valorização dos trabalhadores em educação: em cena, os funcionários de escola. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/em\\_cena.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/em_cena.pdf)>. Acesso em julho de 2016.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. DO ESTADO PATRIMONIAL AO GERENCIAL. **Cia. das Letras**, São Paulo, p.222-256, 2001.
- CANOVA, Karla Rejane. Estresse ocupacional e os valores organizacionais: a percepção dos professores de ensino médio da rede pública de ensino do distrito federal. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.
- CARVALHO, Virgínia Donizete de; OLIVEIRA, Thais Aluxe de; SILVA, Daniele Cristhiane da. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de administração indireta. **Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 14, p.74-103, abr. 2013.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortes, 1998.
- FLESCHE, Carla Machado. **A Valorização do Servidor Público: Um caminho para a eficiência**. 2012. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- GOMES, Roberto Kern. **Motivação e Satisfação no Trabalho em Uma Empresa de Alta Tecnologia**. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006. Disponível em: <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_arquivos/13/TDE-2007-06-14T110346Z-343/Publico/Dissertacao Completa Roberto Kern Gomes.pdf](http://www.tede.udesc.br/tde_arquivos/13/TDE-2007-06-14T110346Z-343/Publico/Dissertacao_Completa_Roberto_Kern_Gomes.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2016.
- GONÇALVES, Ana Paula dos Santos. Valorização do Servidor Público: Um Instrumento de Melhoria Contínua na Prestação de Serviços: Um estudo sobre a percepção de gestores no governo do estado do espírito santo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTAO PUBLICA, Arábicos, 2014, Brasília. **Gestão de Pessoas em contextos Complexos**. Brasília: 2014. p. 1 - 28. Disponível em:

<[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1176/1/C7\\_PP\\_VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1176/1/C7_PP_VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28/07/2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 297 p.

NELO, Samira Tertuliano Bicalho et al. Motivação de valorização de capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento. In: VII SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA E EFICIÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VII, 2010, Espirito Santo. **SEGeT**. Espirito Santo: 2010. p. 1 - 14. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/327\\_PDF Samira.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/327_PDF Samira.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

NEVES, Jose Luís. Pesquisa qualitativa: Característica, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, jul. 1996. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. 2011. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública: Foco Nas Instituições E Ações Governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 263 p.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2013. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administração-pública-ANPAD-2013.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p.347-369, abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2016.

SILVA, Ana Luiza Gonçalves da; SILVA, Narbal. Percepções de Valores Organizacionais Declarados de uma Organização Educacional. **Interação em Psicologia**, Santa Catarina, v. 1, n. 14, p.83-92, 2010. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/10051>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 2, n. 5, p.289-315, 2000.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

TAMAYO apud TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 2, n. 5, p.289-315, 2000. TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p.87.



## APÊNDICE A

### Roteiro Entrevista

#### Cargo

#### Tempo de exercício no serviço público

- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- mais de 20 anos

#### Faixa etária

- 25 -35 anos
- 36-50 anos
- mais de 50 anos
- outra \_\_\_\_\_

1 Você observa ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação que fazem você se sentir mais valorizado? SIM  NÃO

Se respondeu sim, poderia citar algumas?

Se sua resposta for não, como você se sente em ambiente sem ações de valorização profissional e ou que ações você considera desmotivadoras no trabalho?

2 Para este questionário foram elaboradas seis situações hipotéticas que abordam valores organizacionais conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000). Os valores organizacionais são definidos em seis dimensões (**Harmonia** versus **Domínio**, **Autonomia** versus **Conservadorismo**, **Hierarquia** versus **Igualitarismo**). Seguida de cada situação, são apresentadas as perguntas.

#### Conservadorismo

A Secretaria de Educação de Jurema é atenta às questões de segurança. Sempre que há alguma fiscalização, é elogiada pelos funcionários que, por se sentirem seguros, possuem uma boa relação com a Secretaria, o que converge para um bom clima de trabalho e companheirismo entre os colegas, fazendo com que todos se ajudem. Por fim, em virtude dos elogios, percebe-se também que os funcionários se envolvem cada vez mais com o seu trabalho e se sentem satisfeito no seu cargo.

3.1 De acordo com as descrições da Secretaria da situação dada, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

### **Autonomia**

Na Secretaria de Educação de Amantina há gestão democrática. O conselho gestor se reúne todos os meses e consegue boa participação com todas as representações. Sempre que são levantadas propostas e ideias, estas são discutidas e todos manifestam suas opiniões (secretária, professores, técnicos administrativos, entre outros). Várias ideias levantadas pelo conselho já foram adotadas a partir das considerações dos participantes para melhor decisão em conjunto.

3.2 De acordo com essas descrições da Secretaria, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

### **Hierarquia**

A Secretaria de Educação do município de Tamara possui uma cultura de internato. Há padrões rígidos a serem cumpridos, como horários e compromissos. O respeito às autoridades e a hierarquia é exigido a todos os funcionários. Há poucos problemas em relação ao atendimento das normas. Assim, as tarefas são intensamente avaliadas e controladas, sem maior flexibilidade.

3.3 De acordo com essas descrições da Secretaria, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

### **Igualitarismo**

Na Secretaria de Educação do município de Linhares há relações horizontais de poder. Ninguém é tratado de forma diferente, em função do cargo. As hierarquias não são rígidas, e as regras são flexíveis, caso situações particulares exijam adaptações. Sempre que há novas vagas para cargos de chefia, por exemplo, a seleção é feita de uma forma que todos possuem chances semelhantes, dentro de alguns critérios mínimos, pois há capacitação para o cargo após a seleção.

3.4 De acordo com essas descrições da Secretaria, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

### **Domínio**

A Secretaria de Educação do Município de Alcântara possui ambição de ser a melhor do Maciço. Para isso, não mede esforços e influencia todos os funcionários a agirem de forma competitiva, busca parceiras com a nítida intenção de se sobrepôr, mostrar que é melhor, buscando conseguir vantagens com isso.

3.5 De acordo com essas descrições da Secretaria, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

### **Harmonia**

A Secretaria de Educação do município de Luzeiro é bem dinâmica, esse ano promoveu um trabalho sobre meio ambiente em parceria com outra Secretaria de um município vizinho, o que

fez com que um funcionário viajasse para mostrar a proposta do trabalho. Uma parceria realizada promoveu o financiamento dessa viagem. Pelo perfil dinâmico e relações tranquilas com outras organizações, a Secretaria é conhecida pela sua postura ética nas relações.

3.6 De acordo com essas descrições da Secretaria, quais aspectos de sua Secretaria coincidem com a dela? Relate situações cotidianas suas semelhantes.

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Senhor (a) entrevistado (a),

A senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulado: “valores organizacionais e valorização no serviço público de Educação em um município cearense: análise da percepção de seus agentes”, desenvolvida para o término do curso de Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia afro brasileira (UNILAB).

Sua participação é voluntária e envolve uma entrevista, que será gravada se o/a senhor(a) permitir. Sua identidade será mantida em sigilo. Em qualquer menção a esta entrevista serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Os resultados da pesquisa além de serem publicados no Trabalho de Conclusão de Curso, poderão ser disponibilizados em forma de artigos em eventos e/ou revistas científicas.

O(A) senhor(a) está recebendo uma cópia deste termo, com o contato dos pesquisadores, para caso queira tirar alguma dúvida sobre o projeto e sua participação na mesma. Desde já, agradecemos sua contribuição.

Em face do exposto, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Redenção, 23 de junho de 2016.

Participante:

Atenciosamente,

Estudante:

Soraya Andrea Figueiredo do Rosário

Email: [soandy\\_sm@hotmail.com](mailto:soandy_sm@hotmail.com)

Professora:

Maria do Rosário de Fatima Portela Cysne

Email: [fatimaportela@unilab.edu.br](mailto:fatimaportela@unilab.edu.br)

---