

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – ESAJ

GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

**SÍLVIA CRISTINE NASCIMENTO DE
OLIVEIRA SILVA**

**EFICIÊNCIA, HERANÇAS CULTURAIS
BRASILEIRAS E O CLIMA
ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

Niterói – RJ

2017

**SÍLVIA CRISTINE NASCIMENTO DE OLIVEIRA
SILVA**

**EFICIÊNCIA, HERANÇAS CULTURAIS
BRASILEIRAS E O CLIMA
ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária a ser utilizada para a manufatura do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu.

Orientadora: prof.^a Daniella Munhoz

Niterói – RJ

2017

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – ESAJ

GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

Coordenadora do Curso de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário:

Prof.^a Ana Christina Celano Teixeira

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Sílvia Cristine Nascimento de Oliveira

Eficiência, heranças culturais brasileiras e o clima organizacional no serviço público
Niterói, RJ/ Sílvia Cristine Nascimento de Oliveira Silva.
--- Rio de Janeiro, 2017.

47 folhas

Orientadora: Prof.^a Daniella Munhoz

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário) - Escola de Administração Judiciária, 2017.

Eficiência, clima organizacional, heranças culturais, serviço público

SÍLVIA CRISTINE NASCIMENTO DE OLIVEIRA SILVA

**EFICIÊNCIA, HERANÇAS CULTURAIS BRASILEIRAS E O
CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

Relatório final apresentado à Escola de Administração Judiciária como parte das exigências para obter o título de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Prof.^a Ana Christina Celano Teixeira

**Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder
Judiciário**

Doutora em Administração de Empresas pela EBAPE/FGV (2014) e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estácio de Sá (2005). Na área corporativa acumulou experiências por mais de vinte anos como diretora e sócia da Franco Celano Comunicação, atendendo a um amplo portfolio de empresas, onde vem atuando em vários projetos de consultoria nas áreas de comunicação organizacional, gestão de pessoas, gestão internacional e planejamento estratégico. Atualmente, na área acadêmica, é professora adjunta do mestrado em administração das Faculdades Ibmecc-RJ e professora visitante da EBAPE/FGV, além de atuar em programas de educação executiva. Os principais interesses de pesquisa estão concentrados nas áreas de Estudos Organizacionais, Gestão de Pessoas, Comunicação Organizacional, Educação em Gestão e Gestão Internacional.

Prof.^a Daniella Munhoz da Costa Lima

Professor Orientador

Professora Adjunta da Universidade Federal Fluminense. Doutora em Administração pela EBAPE/FGV (2014). É Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE-UFRJ (1996), especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (2003) e Economista pela UFRJ (1992). É pesquisadora do Programa de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal Fluminense. Possui interesse de pesquisa nas áreas de: Administração Pública, Cultura e Poder nas Organizações, Pensamento Social Brasileiro, Empreendedorismo e Inovação.

Niterói – RJ, vinte e sete de novembro de dois mil e dezessete.

RESUMO

A hipótese da presente monografia é de que o clima organizacional e o sistema histórico-social podem interferir diretamente na eficiência dos servidores públicos por meio da estrutura utilizada para se produzir bens e serviços. Para a investigação dessa hipótese, o objetivo desse trabalho foi relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência dos servidores públicos. Sumariamente, para Meirelles (2002) apud Castro (2006), a eficiência tem como fundamento a administração realizada com alto rendimento funcional por meio de resultados não apenas positivos, mas também os esperados pela sociedade. Nesse sentido, a eficiência visa também atender às expectativas de um serviço público adequado e necessário à sociedade. Interpretando as concepções de Lima (2014;2016) e Freitas (1997), pode-se dizer que as heranças culturais podem afetar o clima organizacional brasileiro, tendo como consequência a possibilidade de constatação da premissa proposta segundo os argumentos de Davis, Keith e Newstrom, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016), que entendem as heranças culturais como um fator de influência no clima organizacional, que por sua vez incide na eficiência no serviço público. Em poucas palavras, é possível se dizer que o estudo realizado utiliza como base o preceito de que as heranças culturais influenciam o clima organizacional como apontam Freitas (1997) e Lima (2016), e sabendo que o clima organizacional afeta a eficiência organizacional de acordo com Davis, Keith e Newstrom, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016) pode se depreender que as heranças culturais afetam o clima organizacional, que por sua vez incide na eficiência no serviço público. Objetivando confirmar a hipótese de que o clima organizacional negativo e as heranças culturais afetam a eficiência no funcionalismo público, a metodologia utilizada para a investigação do objeto do presente trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica e Documental ou Pesquisa Exploratória (busca de teorias e informações já disponibilizadas em meios eletrônicos, físicos e em quaisquer fontes que possibilitem analisar novamente o que já foi discutido sobre o assunto escolhido, conferindo uma nova visão à temática), ambas de acordo com as teorias de Sylvia Vergara (1998). O norte desse trabalho é pautado pela procura de pesquisas e documentos diversos que tratem da relação entre clima organizacional e eficiência, com foco em provar a hipótese de que o clima organizacional negativo afeta a eficiência no funcionalismo público, bem como a influência das heranças culturais nesse processo. Além disso, a leitura utiliza nesse projeto de pesquisa é a crítica ou reflexiva.

Palavras-chave: Clima organizacional. Eficiência. Serviço público.

ABSTRACT

The hypothesis of this monograph is that the organizational climate and the social-historical system can directly interfere in the efficiency of public servants through the structure used to produce goods and services. For the investigation of this hypothesis, the objective of this work was to relate the organizational climate, the cultural heritages and the efficiency of the public servants. Summarizing, for Meirelles (2002) apud Castro (2006), efficiency is based on administration performed with high functional efficiency through results, not only positive but also those expected by society. In this sense, efficiency also aims to meet the expectations of a public service that is adequate and necessary to society. Interpreting the conceptions of Lima (2014, 2016) and Freitas (1997), it can be said that cultural heritages can affect the Brazilian organizational climate, resulting in the possibility of finding the premise proposed by Davis, Keith and Newstrom, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon and Rosa (2016), who understand cultural heritages as a factor influencing the organizational climate, which in turn focuses on efficiency in the public service. In a few words, it is possible to say that the study based on the precept that cultural inheritance influences the organizational climate as Freitas (1997) and Lima (2016) point out, and knowing that the organizational climate affects organizational efficiency according to with Davis, Keith and Newstrom, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon and Rosa (2016) can infer that cultural heritages affect the organizational climate, which in turn focuses on efficiency in public service. In order to confirm the hypothesis that negative organizational climate and cultural heritages affect efficiency in public service, the methodology used to investigate the object of the present study was Bibliographic and Documentary Research or Exploratory Research (search for theories and information already available in electronic means, physical and any sources that make it possible to analyze again what has already been discussed on the chosen subject, giving a new vision to the theme), both according to the theories of Sylvia Vergara (1998). The north of this work is based on the search for diverse researches and documents that deal with the relationship between organizational climate and efficiency, with a focus on proving the hypothesis that the negative organizational climate affects the efficiency in the public functionaries, as well as the influence of cultural inheritances in this process. In addition, the reading uses in this research project is critical or reflective.

Keywords: Organizational climate. Efficiency. Public service.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. PREMISSA.....	10
1.2. OBJETIVO GERAL.....	10
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4. RELEVÂNCIA.....	10
1.5. DELIMITAÇÃO.....	11
2. METODOLOGIA.....	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1. EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	13
3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
3.2.1.PRINCIPAIS ABORDAGENS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
3.2.2. RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
3.2.3 GERENCIAMENTO DO CLIMA.....	25

3.2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
------------------------------------	----

4. O SISTEMA ORGANIZACIONAL BRASILEIRO, HERANÇAS CULTURAIS E SOCIAIS.....	30
--	-----------

5. RELAÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA, CLIMA ORGANIZACIONAL E HERANÇAS CULTURAIS BRASILEIRAS.....	34
--	-----------

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
-------------------------------------	-----------

7. REFERÊNCIAS.....	42
----------------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

É possível reconhecer a crescente importância de se discutir o clima organizacional nas organizações e a incidência do mesmo na eficiência dos funcionários. Isso abre a oportunidade para que se reflita sobre algo que é pouco abordado: a qualidade dos serviços públicos e as prováveis características transmitidas às organizações de geração a geração, referidas às heranças culturais, bem como a possível relação entre essas heranças culturais, a eficiência dos servidores públicos e o clima organizacional no serviço público.

Para a investigação sobre a cultura, o clima organizacional, as heranças culturais foram utilizadas as teorias de Lima (2014, 2016). E para especificar as heranças culturais brasileiras foram usadas as reflexões de Cattani (1996) e Fleury e Fisher (1989). Com a finalidade de fundamentar o entendimento sobre eficiência na produção foram utilizadas, principalmente, as teorizações de Sérgio Rodrigues Bio (1996). E por fim, para fazer referência ao serviço público fundado no modelo burocrático, serão mencionadas as discussões de Weber (1992), McCubbins, Noll e Weingast (1989), e sobre o modelo gerencial serão apresentadas, sobretudo, as teorizações de Lima (2011, 2012, 2013, 2014, 2016), Christensen, Lagreid e Wise, 2002; Kettl, 2005 e Barzelay (2000).

Frente ao tema levantado é preciso refletir sobre: Qual a relação entre o clima organizacional, a eficiência dos servidores públicos e a herança cultural brasileira?

1.1 PREMISSA

A premissa do presente trabalho é de que o clima organizacional e o sistema histórico-social podem interferir diretamente na eficiência dos servidores públicos por meio da estrutura utilizada para se produzir bens e serviços.

1.2. OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desse trabalho é relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência dos servidores públicos.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.1. Esclarecer o termo clima organizacional.

1.3.2. Apresentar as definições de heranças culturais.

1.3.3. Apresentar as definições sobre o conceito de eficiência no serviço público.

1.3.4. Associar o aumento da eficiência com o clima organizacional positivo e a influência das heranças culturais no clima organizacional.

1.4. RELEVÂNCIA

A eficiência dos serviços públicos afeta diretamente as condições de vida de toda a população já que todos utilizam algum tipo de serviço público em alguma fase de sua vida. Assim, sendo o clima organizacional e as heranças culturais fatores que incidem sobre a eficiência dos funcionários públicos, torna-se essencial estudar a relação entre esses fenômenos e o impacto causado ao corpo social brasileiro.

1.5. DELIMITAÇÃO

É de suma importância que sejam aclarados os limites do estudo feito, sendo que foi selecionado como objeto da pesquisa somente as questões comportamentais, organizacionais, culturais e produtivas que têm conexão com o clima organizacional, a eficiência e a interferência da cultura no poder público, como os métodos de análise do clima organizacional, teorias sobre a eficiência organizacional, concepções sobre heranças culturais brasileiras e outros pontos de vista sobre a relação entre heranças culturais, eficiência e clima organizacional no serviço público, tendo como base os pensamentos e assertivas de diversos autores conhecidos no meio acadêmico.

O presente trabalho tomou como base alguns autores que estudam o presente tema desta monografia, tais como: Lima (2014, 2016), Villardi, Ferraz e Dubeux (2010), Oliveira, Carvalho e Rosa (2011); Mello (2004); Bispo (2006) e Martins, Oliveira, Silva, Pereira, Souza (2004), McClelland (1960), Kolb et al (1978), Litwin e Stinger (1968), Rizatti (2002), MARX (1983), Lewin (1953), Hegel (1807), Payne e Mansfield (1973), Chiavenato (2003), Coda (1997) e Bispo (2007), Campos (2001), Fleury e Fischer (1989), CATTANI (1996), Smith (1776) e Lévy-Leboyer (1994), dentre outros.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada conforme o disposto por Sylvia Vergara (1998), quanto aos meios é o de Pesquisa Bibliográfica e, quanto aos fins, Exploratória (busca de teorias e informações já disponibilizadas em meios eletrônicos, físicos e em quaisquer fontes que possibilitem analisar novamente o que já foi discutido sobre o assunto escolhido, conferindo uma nova visão à temática). O norte desse trabalho é pautado pela procura de pesquisas e documentos diversos que tratem da relação entre clima organizacional, heranças culturais e eficiência, com foco em elaboração de uma hipótese (as heranças culturais e o clima organizacional influenciam na eficiência no serviço público) para o problema do fator negativo do clima no serviço público, afetando a eficiência organizacional. A relação entre as heranças culturais, a eficiência e o clima organizacional no serviço público será explicada, assim como os seus efeitos.

Partindo da problematização do fator negativo do clima no serviço público, elabora-se a seguinte hipótese: será que o clima organizacional e as heranças culturais afetam a eficiência do serviço público?

Com a confirmação ou a refutação da questão levantada, pretende-se compreender como se dá a relação entre o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência, assim como os seus efeitos.

Os resultados dessa pesquisa foram analisados a partir de uma perspectiva crítica-reflexiva.

A fonte da coleta de dados foram os portais: Google Acadêmico e Scielo. E os trabalhos foram selecionados a partir dos seguintes critérios: a) relevância de seus argumentos; b) estudos e c) posição acadêmica.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo está estruturado em seis seções. Na primeira foram abordados os aspectos relacionados à eficiência no serviço público. Na segunda, foram feitas considerações sobre o clima organizacional. Na terceira seção foram debatidos os pontos referentes às principais abordagens sobre clima organizacional. Na quarta, foram apresentadas as assertivas sobre a relação entre motivação e clima organizacional. Na quinta seção, a discussão se deu em torno do gerenciamento do clima organizacional. E por fim, a última seção foi sobre a cultura organizacional.

3.1. EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Consoante às concepções de Pereira (1996), a eficiência passou a ser discutida no setor público a partir da década de 1970 no Brasil, quando a crise do petróleo, a baixa arrecadação fiscal e as desordens econômicas passaram a ameaçar a hegemonia do modelo burocrático de Administração Pública.

A eficiência entrou nas discussões como um dos fatores-chave para o aprimoramento do serviço público. A questão que se coloca é o modelo administrativo mais adequado a essa pretendida melhoria.

Segundo Chiavenato (1994) apud Castro (2006), a eficiência faz referência aos meios para se atingir a melhor maneira de dispor os recursos disponíveis para a organização, que prima pela racionalidade no método empregado para tal fim. Para o mesmo autor, a eficácia é produto da checagem ou não dos objetivos propostos na etapa de alcance da eficiência. Para Chiavenato (1994):

eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a concretização melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Meirelles (2002) apud Castro (2006) acredita que a eficiência tem como fundamento a administração realizada com alto rendimento funcional por meio de resultados não apenas positivos, como também, aqueles esperados pela sociedade, atendendo as expectativas de um serviço público adequado e necessário à sociedade. Segundo Meirelles (2002):

o Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros. (MEIRELLES, 2002, p. 94).

Conforme Chiavenato (1994), eficácia faz referência ao alcance dos objetivos predeterminados pela empresa ou administração pública, visando o alcance dos resultados almejados nos âmbitos financeiro, social, administrativo, de recursos humanos, de eficiência e outros aspectos relevantes. Assim, o autor dispõe que:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Semelhante ao que expõe Chiavenato (1994), Bio (1996) apud Castro (2006) considera que a “eficiência diz respeito ao método, ao modo certo de fazer as coisas. (...) Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”. Nesse sentido, para Bio (1996) “eficácia diz respeito aos resultados, aos produtos decorrentes de uma atividade qualquer”.

Ainda na visão de BIO (1996) apud Castro (2006), há a dependência entre a eficiência e a eficácia.

De acordo com Moreira Neto (2006) apud o entendimento de Almeida Filho (2010), a eficiência definida no artigo 37 da Constituição Democrática de 1988 é definida como o aprimoramento da gestão dos interesses públicos ao mesmo tempo em que se impõe menor custo à sociedade para manter o funcionamento dos serviços públicos.

Paralelo a esses conceitos, os estudos modernos incorporaram um conceito novo, relacionado aos outros dois, sendo eles a eficiência e a eficácia, mas que com eles não se confunde. O novo conceito é o de efetividade, conceituando-se como o apontamento da existência da melhoria ou da piora quanto à eficácia - estudo da situação a qual o objetivo foi atingido ou se não se foi realizado. As necessidades da sociedade precisam ser satisfeitas para que haja efetividade. Nesse sentido:

efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004, p. 175).

É importante ressaltar que Davis, Keith e Newstron, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016) entendem que a produtividade na iniciativa privada e a eficiência no serviço público estão atreladas a um clima organizacional sólido e positivo.

A discussão e o início da adoção de um modelo mais voltado à eficiência no serviço público é essencial no presente trabalho, pelo fato da presente pesquisa se delimitar ao contexto do setor público. Assim, a seguir serão apresentadas algumas teorias que inserem a questão da eficiência no setor público. Essas teorias têm diversas linhas de ação, como o Gerencialismo e a Administração Pública Societal (Paula, 2004).

Para Pereira (1996), o modelo burocrático reinante até a década de 80 no serviço público é caracterizado pelos procedimentos formais e inflexíveis, pela separação do público e privado, e por uma hierarquia altamente dividida. Com a crise do modelo burocrático, surge a Administração Pública Gerencial. A Administração Pública Gerencial propõe o ajuste fiscal, o foco na satisfação do cidadão, a desregulamentação e privatização de estatais entram em pauta, reformulando as práticas gerenciais no setor público.

Segundo Maliska (2006) e sua interpretação da obra *Zur Geschichte der Handelsgesellschaften im Mittelalter* de Max Weber (1889), a burocracia, característica e

predominante da esfera pública no Brasil, carrega a racionalidade e padronização de condutas para casos de mesma natureza. Desse modo, a distribuição hierárquica de tarefas ratifica uma rigidez exacerbada, impossibilitando qualquer tipo de tratamento de personalização nas condutas e nos tratamentos daqueles que necessitam desse tipo de prestação.

Os pilares do modelo burocrático são, ainda interpretando as assertivas de Maliska (2006), são: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade é caracterizada pela hierarquia administrativa, documentações escritas, trâmites formais, evitando a tomada de decisões que não estejam devidamente prescritas nas normas da organização. A impessoalidade é baseada na divisão de tarefas e comando de maneira clara e rígida, além dos cargos pertencerem à corporação e não ao indivíduo, pois o servidor apenas o ocupa, mas não o detém; e o profissionalismo se manifesta no ingresso ao cargo pelo mérito, num concurso público justo.

Seguindo essa linha de pensamento, McCubbins, Noll e Weingast (1989) afirmam que a burocracia demanda a preocupação com a eficiência organizacional, alocação racional de recursos e determinações inflexíveis. Outrossim, a equidade, referida ao tratamento igualitário, faz parte do modelo burocrático, que despende salários iguais a servidores de mesmo cargo e o mesmo tratamento institucional.

Fazendo contraponto aos autores citados, McGregor elaborou a teoria X, a qual revela uma desconfiança em relação aos funcionários na gestão burocrática, o que gera a necessidade de imparcialidade e formalismo.

No entanto, de acordo com Pereira (1996), com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988 houve a manutenção do ultrapassado modelo burocrático. Conforme Pereira e Spink (2003), apesar de ganhos no âmbito e direitos políticos, sociais e ambientais, a Magna Carta de 1988 instituiu um regime jurídico único dos servidores civis da União, estabelecendo a estabilidade para a administração direta como um todo,. Desse modo, aquela constituição nivelou carreiras e remunerações que são distintas, em sua essência, e formalizou de maneira rígida a administração estatal, deixando de lado a autonomia de cada órgão público numa classificação individual, sem levar em conta a separação das funções dos poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.

Segundo as teorias de Paula (2004), a crise de credibilidade e governabilidade afetaram a forma como a Administração Pública é instituída no Brasil e na América Latina. A Administração Pública começou a adotar o modelo Gerencialista, a partir da década de 1990, sendo importante o aprofundamento nas origens de tal modelo. O Gerencialismo teve origem no Reino Unido e nos Estados Unidos sob os governos de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, com o foco em uma maior produtividade industrial, crescimento econômico, flexibilidade trabalhista e investimento no empreendedorismo. Para Paula (2004):

Segundo Bresser-Pereira (1998a), além de se reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. As duas outras dimensões do processo de reforma – a cultural e a gestão – se direcionavam para essa questão e auxiliaram na implementação da administração pública gerencial. No que se refere à dimensão cultural, Bresser-Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Já a dimensão gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional (PAULA, 2004)

Espalhando-se pela América Latina e restante da Europa, o Gerencialismo teve função em um contexto no qual a sociedade e o próprio Estado necessitavam de reformulações, com o objetivo de superar a crise do nacional-desenvolvimentismo, o modelo burocrático da era Vargas, o patrimonialismo e o autoritarismo ambos que já existiam antes, mas que foram intensificados pelo regime militar (1964-1985) (PAULA, 2004).

Kettl (2005) propõe que o gerencialismo se divide em dois modos de reforma administrativa: administração pública gerencial (APG) e governo empreendedor (GE). Os dois modelos envolvem o aumento da eficiência, descentralização das atividades, trabalho orientado pelo planejamento com relativa antecedência, *marketization*, que seria adotar práticas de mercado no serviço público e *accountability*, que corresponde à transparência, responsabilização e controle dos atos dos agentes públicos. A APG e o GE são comumente denominados de gerencialismo – *managerialism*.

Por outro lado, Barzelay (2000:229) apud Lima (2016), entende que a administração pública gerencial é um instrumento de gestão e não um movimento, como outros autores pensavam.

Uma das possíveis maneiras de se desburocratizar os serviços públicos é por meio da transparência institucional, a qual, aparentemente, tem sido bem aplicada no Brasil. A transparência institucional é regulamentada por várias leis e decretos, sendo a mais conhecida a Lei 12527/2011. Chamada de Lei da Transparência, ela atua em conjunto com outras leis e decretos no sentido de aproximar o cidadão dos contratos, licitações, salários e aposentadorias dos servidores, orçamento e gestão de cada órgão do poder público brasileiro.

Adotando a transparência institucional, a consciência de como é governada – principalmente quanto aos serviços públicos que são de grande repercussão social, como a saúde, a educação e o transporte - pode ser trazida à sociedade, que tem o direito de aprovar ou ser contrária à gestão dos recursos, possivelmente ocasionando manifestações populares transformadoras. A transparência se torna um mecanismo da população para fiscalizar seus governantes, fortalecendo as instituições democráticas.

De acordo com Paula (2004), em oposição ao Gerencialismo, de vertente neoliberal,, na década de 1960 e mesmo durante o regime militar muitos estudiosos, organizações e instituições adotaram um pensamento menos atrelado à figura da descentralização estatal, modernização da máquina pública e enxugamento dos quadros de funcionários. Em oposição ao Gerencialismo, surge a Administração Pública Societal que retoma questões como as reivindicações populares frente aos órgãos governamentais e a eficiência dos mesmos, as necessidades no campo social, principalmente de serviços públicos de qualidade, como a educação, saúde, transporte, dentre outros. Além disso, outros assuntos como o desemprego, custo de vida, questões da representatividade da cultura popular, a repressão política e o papel da mulher na sociedade também entraram em voga, revelando uma ligação maior com as camadas menos favorecidas economicamente ou com aqueles indivíduos que possuíam linhas de pensamento que agregavam as expectativas desses grupos.

Paula (2004) afirma que a Constituição acabou por consolidar tanto a vertente liberal quanto a social, além de garantir um poder maior de fiscalização da população sobre como os recursos públicos eram geridos, possibilitando a participação popular na implementação de políticas públicas.

Para Paula (2004), a democracia participativa ganha espaço nesse contexto histórico. Posteriormente, uma linha ideológica mais voltada ao social, porém, também conectada aos

interesses do empresariado, tenta conciliar as demandas administrativas gerenciais com aquelas de caráter societal.

Em 1998 houve um rompimento com o *status quo* e com a Emenda Constitucional dezoito o Brasil incorpora o princípio da eficiência serviço público. Dentre algumas de suas medidas, ela designa a reserva de um percentual de cargos comissionados para servidores de carreira, alterações na admissão e demissão de servidores, flexibilização da estabilidade para determinados cargos do serviço público e a criação de um teto remuneratório para as remunerações no setor público.

Pode-se pensar no caráter coerente do seguinte pensamento: é possível aumentar a eficiência, o desempenho, instaurar um novo clima organizacional e mais positivo no serviço público e utilizar as heranças culturais de modo produtivo e inovador, adotando práticas mescladas da Administração Pública Gerencial e Administração Pública Societal, associando os pontos positivos da Administração Pública Gerencial - como a eficiência - e Societal - foco no interesse social - das concepções abordadas por Paula (2004) no serviço público. No entanto, tal argumento ainda não foi estudado com exatidão por nenhum pesquisador acadêmico, levantando um possível futuro debate e tema de pesquisa acadêmica a ser realizada.

3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme os pensamentos de Payne e Mansfield (1973) apud Bispo (2006), o clima organizacional é composto pela união das esferas individual e organizacional em uma organização, apontando o grau de compatibilidade entre os valores, interesses e expectativas dos indivíduos e os mesmos aspectos da pessoa jurídica em que atuam. O clima organizacional é um fator decisivo na busca por resultados que estejam pautados na cooperação entre patrão e funcionário, funcionário e funcionário e visando um contato direto de toda a equipe com os projetos da empresa. Com perspectiva semelhante, Luz (2001) apud Bispo (2006) aponta que o clima organizacional faz referência ao grau de satisfação

emocional e material que afeta a produtividade empresarial e precisa estar direcionado no sentido de promover a motivação dos funcionários. Em suas palavras:

o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001, p.57)

Interpretando a teoria pesquisada por Chiavenato (2003) apud Bispo (2006), é possível definir o clima organizacional como sendo um aglomerado composto por percepções, sentimentos e conceitos que são comuns a uma organização e afetam positivamente ou negativamente as relações entre chefe e empregados, seus desempenhos, motivações e comprometimento com os resultados.

Consoante a concepção de Chiavenato (2003) apud Bispo (2006), o clima organizacional é essencialmente flexível quanto à influência do meio externo sobre a motivação. Para o autor, o ambiente organizacional interfere diretamente no comportamento laboral. O ambiente interno da organização tem conexão com a motivação de seus componentes. Esse ponto pode ter aplicação semelhante na iniciativa privada e no serviço público, porque ambos agregam simbiose quanto à eficiência e o clima organizacional da empresa ou Órgão Público, ou seja, são caracterizados pela relação sine qua non entre eficiência e clima organizacional da empresa ou órgão público. É possível dizer que tanto o funcionário público quanto o da iniciativa privada começam a elevar a sua eficiência a partir do momento em que estabelecem relações profissionais de respeito e união entre os outros funcionários e com os seus chefes, visando o bem da empresa ou da sociedade, quando são alocados em funções condizentes com sua formação acadêmica, ao serem valorizados no aspecto financeiro, ao serem elogiados quando atingem metas ou produzem resultados diferenciados da maioria, dentre outros fatores.

De acordo com Coda (1993) apud Mello (2004), é possível perceber o clima organizacional como os fenômenos que envolvem o ambiente de trabalho, os valores da empresa, as regras estabelecidas e o relacionamento entre os funcionários e entre o chefe e os funcionários. Sob o ponto de vista prático, Luz (1995) apud Mello (2004) acredita que o clima organizacional, de um modo geral, esteja atrelado ao ambiente de trabalho, podendo ser avaliado como agradável aos funcionários ou não.

Segundo Coda (1997) e Bispo (2007) o grau de satisfação dos funcionários deve ser medido e analisado de acordo com a cultura e realidade da empresa. O clima organizacional deve ser observado de forma conjunta e classificado em ótimo, mediano ou ruim.

O engajamento dos trabalhadores é um fator essencial para um clima organizacional de excelência em uma organização. Pode-se dizer que é plausível se pensar que os assuntos abordados se aplicam ao poder público, o qual pode ser visto como uma organização pertencente a todos os cidadãos e cujo objetivo maior não é lucrar, mas sim garantir condições de vida adequadas aos contribuintes, com prestação de serviços de qualidade e retorno do imposto pago na forma de distinção institucional.

3.2.1. PRINCIPAIS ABORDAGENS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para McClelland (1960) apud Ribas (2016) os indivíduos possuem três tipos de necessidades para que se sintam motivados. Para esse entendimento, McClelland (1960) elaborou a “Teoria das Necessidades Adquiridas”, a qual está dividida em: realização, poder e associação. Essas necessidades se estabelecem em uma escala hierárquica que varia de indivíduo para indivíduo, conforme suas interações com as pessoas e suas experiências pessoais.

E O clima organizacional é construído a partir de alguns fatores que são ligados a motivos sociais, ainda de acordo com McClelland (1960) apud Ribas (2016). São eles:

- 1 – liderança - vinculada ao poder
- 2 – trabalho em equipe - vinculado a afiliação
- 3 – recompensas - vinculadas a afiliação
- 4 – clareza organizacional - vinculada a realização
- 5 – autonomia - vinculada ao poder
- 6 – padrões de desempenho individual - vinculados a realização

7 – confiança e apoio interpessoal - vinculados a afiliação

O clima organizacional é pensado em relação ao diagnóstico por diversos teóricos. Para a abordagem fenomenológica, é possível depreender de acordo com Leitão, Guimarães e Rosal (1998) o clima como sendo fruto da estrutura perceptiva/cognitiva, que é caracterizado pela união do contexto organizacional laborativo, desempenhos individuais e coletivos, dividindo-se nas dimensões: psicossocial, ocupacional, organizacional e extraorganizacional.

A dimensão psicossocial refere-se aos comportamentos, atitudes e sentimentos dos grupos e dos indivíduos na organização. Envolve o comprometimento, reconhecimento, estilo de gerência, participação e cooperação.

Já a dimensão ocupacional resulta dos papéis assumidos no trabalho e o desempenho no cargo exercido e as expectativas acerca da consolidação e promoção na carreira. Abrange o desenvolvimento profissional, responsabilidade e padrão de desempenho.

Por outro lado, a dimensão organizacional se constitui a partir das circunstâncias que a organização proporciona aos indivíduos para que exerçam seus papéis organizacionais. Inclui a saúde e segurança no trabalho, recompensa, estrutura, apoio logístico e clareza organizacional.

E por fim, a dimensão extraorganizacional deriva de conjunturas ambientais que não se restringem à empresa. Mas pode ter relação com a vida pessoal do trabalhador e do seu ambiente familiar.

Já segundo Kolb et al (1978) apud Bonfim, Stefano e Andrade (2010), existem sete fatores que influenciam o clima organizacional: recompensas, clareza organizacional, liderança, responsabilidade, padrões, calor e apoio e conformismo.

Ainda segundo Kolb et al (1978) apud Bonfim, Stefano e Andrade (2010), o estilo de liderança em uma organização precisa estar sintonizado com as normas, os valores e a estrutura da organização para se criar um clima psicológico adequado, o que pode afetar o clima organizacional. Em suas palavras:

as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-

chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico (KOLB et al, 1978, p 76)

Seguindo as características do modelo de Kolb et al (1978) apud Rizzatti (2002), as recompensas estão intimamente conectadas com o nível de recompensação e reconhecimento das pessoas no trabalho. E tem relação também com o ato de ignorar, criticar ou punir os comportamentos que não atenderam as expectativas da empresa. Compõe o modelo de Kolb et al (1978) apud Rizzatti (2002):

1 – A clareza organizacional se manifesta pela organização de objetivos e objetos do local do trabalho;

2 – A liderança influi na aceitação do líder da organização pelos funcionários, bem como a existência de rotatividade no comando. Desse modo, a rotatividade no comando é vista pelos funcionários, os quais podem liderar um projeto e experimentar essa sensação periodicamente;

3 – A responsabilidade está referida ao grau de comprometimento com os resultados e a possibilidade de se tomar decisões cotidianas sem o aval constante dos superiores hierárquicos. Além disso, a responsabilidade pode ser encarada também como a independência no trabalho;

4 – Os padrões são os ideais de produtividade e desempenho estipulados pela empresa. Os objetivos têm de ser um estímulo a atingir as metas;

5 – O calor e o apoio nada mais são do que o apoio mútuo, amizade e cooperação entre os membros da corporação;

6 – O conformismo são as limitações que a empresa impõe ao funcionário, às políticas, às regras e aos procedimentos e os graus de rigidez da corporação que impactam na criatividade dos trabalhadores;

7 – Por outro lado, Litwin e Stinger (1968) apud Rizzatti (2002) apontam que o clima organizacional é consequência do conflito, da estrutura, dos riscos, do calor e do apoio, da recompensa e da responsabilidade;

8 – O conflito pode ser encarado como a ausência de receio da organização de que existam opiniões diversas e embates a nível de idéias;

9 – A estrutura é interpretada como as restrições, procedimentos e regras limitantes aos funcionários;

10 – Os riscos são os desafios do cargo e do trabalho desenvolvido. O calor e apoio são a ajuda mútua entre os membros da organização;

11 – A recompensa envolve a recompensação aos funcionários pelo trabalho bem feito e a existência ou não de punições e descrédito por possíveis erros cometidos;

12 – A responsabilidade é a possibilidade de se tomar decisões sem o consentimento direto e imediato do chefe e a liberdade de agir independente de verificações repetidas.

O modelo de Rizatti (2002) apud Bispo (2006) aborda a avaliação institucional; o controle de qualidade e cultura organizacional; o planejamento institucional, a participação, informação e comprometimento; o processo decisório; conflitos de interesse, delegação e comunicação; a autonomia universitária; estratégias da instituição e políticas governamentais; o comportamento das chefias; estilo de liderança, honestidade e credibilidade e grau de conhecimento das atividades; a satisfação pessoal; jornada de trabalho, satisfação no trabalho e reconhecimento proporcionado.

3.2.2. RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

A motivação é caracterizada pelo incentivo a uma ação, no sentido literal. No âmbito organizacional, Vergara (2003) apud Serpa (2012) aponta que “Motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”.

O desempenho do trabalhador pode ser influenciado pela motivação do mesmo, visto que constitui os motivos pelos quais ele irá produzir e se dedicar com empenho às suas funções.

McClelland apud Gutierrez (1988) distingue três tipos de motivos sociais: realização, poder e afiliação.

O poder seria a vontade de persuadir as pessoas, influenciando-as. A afiliação diz respeito às relações intersubjetivas, a necessidade de ser importante para o outro e de se ver representado por outrem. A realização, por outro lado, é o único motivo que só envolve a si mesmo, autorrealizar-se por meio da execução de tarefas prazerosas e agradáveis ao indivíduo.

Nesse sentido, é possível se inferir que a concepção de Gutierrez (1988) firma o entendimento de que a eficiência possui relação simbiótica com a satisfação dos anseios dos funcionários, sendo que o clima organizacional é um vetor de influência na satisfação desses indivíduos.

Destarte, ainda para Gutierrez (1988) a motivação está profundamente conectada ao clima organizacional e à cultura do local de desempenho das funções.

3.2.3. GERENCIAMENTO DO CLIMA

O gerenciamento do clima organizacional é uma possibilidade de que os gestores das organizações aumentem a eficiência, e as mesmas consigam atingir seus objetivos no mercado. Nesse sentido, de acordo com Chiavenato (2009) apud Vitorette e Lopes (2015) é coerente pensar a necessidade do mapeamento dos empecilhos ao clima organizacional positivo, o acompanhamento e diagnóstico do clima organizacional e um plano de ação pensado exclusivamente para aquele clima da organização pesquisada, no caso apresentado, do serviço público.

De acordo com Altmann (2000) apud Bedani (2003), os métodos de gerenciamento do clima organizacional devem conter:

1 – a pesquisa de clima, com a manifestação dos empregados acerca do ambiente de trabalho.

2 – a comparação do clima organizacional da empresa com outras organizações.

3 - a antecipação e resolução dos empecilhos que geralmente impactam nas atividades dos funcionários.

4 – o aprimoramento do desempenho dos empregados por meio do maior espaço dado à participação e debate sobre os assuntos e tarefas desempenhados por eles, minimizando faltas e rotatividade nos setores.

Enfatizado por Gordon & Cummins (1979), a gestão ou o gerenciamento do clima organizacional não é uma ação que deve ser aplicada isoladamente, ela serve de instrumento ao alinhamento entre a cultura organizacional, as estratégias estabelecidas, os funcionários e as lideranças. Expõe-se a tentativa de se implantar medidas que contemplem os aspectos descobertos nas pesquisas e no curso do processo de gestão do clima organizacional, como uma probabilidade de se concretizar melhorias que podem ter efeito sobre a eficiência dos funcionários, o desempenho e a satisfação dos clientes.

Brunet (2002) apud Bedani (2006) conceitua o clima organizacional como um produto de diversas variáveis. Em suas concepções, as mudanças na organização precisam ter como visão última o aperfeiçoamento da organização, contemplando estudos sobre os impactos que produzirão em outras esferas. Desse modo, o clima reflete a empresa, como diz Brunet (2002):

O clima de trabalho é resultante de várias dimensões. [...] Se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões. [...] Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar (BRUNET, 2002, p.104)

3.2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, sob a ótica de Fleury e Fisher (1988) apud Pires e Macêdo (2005) pode ser entendida como um sistema de crenças e valores comuns à administração de uma corporação e ao comportamento dos empregados. As determinantes culturais são aquelas

responsáveis pelo comportamento dos funcionários e podem ser classificadas como a visão dos dirigentes, as práticas, os valores e a personalidade dos comandantes. Ademais, ainda de acordo com Fleury e Fisher (1989), a cultura é composta por elementos simbólicos que ordenam, significam e constroem a identidade organizacional. Desse modo, a cultura é um fator que pode ser positivo - gerando consenso e comunicação - ou negativo - ocultando e instrumentalizando relações de dominação. Nas palavras de Fleury e Fisher (1989):

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY E FISHER, 1989, p.117).

Dubrin (2006) apud Santos (2014) menciona outras variáveis que influem nas ações dos empregados, como as dimensões culturais. Esses autores categorizam essas dimensões em: as dimensões culturais, as quais se dividem em: valores, ritos e rituais, mitos, grau de estabilidade, senso de propriedade, histórias organizacionais com objetivos subjacentes, alocação de recursos e recompensas e espiritualismo corporativo e espiritualismo organizacional.

Os valores são os julgamentos dos comportamentos diários, ditando se são aceitáveis ou não no ambiente da empresa. Já os mitos correspondem às lendas e histórias que envolvem a organização.

Ainda para Dubrin (2006) apud Santos (2014) o grau de estabilidade pode ser definido como o ritmo da organização e o nível de cristalização de sua cultura. O senso de propriedade é a lealdade do indivíduo à empresa. Quanto mais ele se sentir atuante e figura central das decisões, mais produtivo e realizado o indivíduo será. Por outro lado, histórias organizacionais com objetivos subjacentes dizem respeito às histórias que norteiam as decisões administrativas e tem como base os valores da corporação. A alocação de recursos e recompensas tem relação com investimento de recursos em áreas específicas e é conduzida pelos princípios, crenças e valores empresariais. Enquanto que o espiritualismo corporativo se manifesta no crescimento de lucros aliado ao conforto dos empregados, o espiritualismo organizacional decorre de um “espírito corporativo”, que pode ser encarado como a visão, a missão e os valores organizacionais.

Conforme os estudos de Martin e Frost (2001) apud Lima (2014), a cultura organizacional em relação à homogeneidade ou heterogeneidade possui três perspectivas. A primeira seria a da integração, que corresponde a uma organização que possui uma única cultura, como um todo; a segunda perspectiva diz respeito à diferenciação, tendo como base as diferenças entre as subculturas que estruturam a organização; e a terceira perspectiva pressupõe a fragmentação, na medida em que os valores compartilhados pelos indivíduos que a compõem são efêmeros e a ambiguidade seria um fator presente na cultura organizacional.

Para Lima (2014), a cultura organizacional, aos moldes de integração, se estabelece por valores compartilhados em uma organização, inibindo quase que totalmente as divergências culturais em um mesmo local ou organização. Assim, caso as diferenças culturais se manifestem, elas compareciam de modo efêmero. Essas divergências culturais reapareceriam num momento de mutação ou transição cultural, em que a cultura vencida e os seus conflitos seriam interpretados como a prova de que esses aspectos deveriam ser superados. Em suas palavras:

Na perspectiva da integração, a cultura é definida como um pacote consistente de manifestações culturais que geram o consenso de toda organização em torno de um conjunto de valores compartilhados. Assim, para esta perspectiva, praticamente, não há ambiguidades na cultura. Estas só ocorreriam, ainda assim de forma passageira, num momento de transformação cultural da organização quando, então, uma antiga cultura seria substituída por uma nova cultura. E as possíveis ambiguidades e conflitos são interpretados como uma prova de deterioração da antiga cultura antes do estabelecimento de uma nova unificação (LIMA, 2014, p. 24)

Segundo Freitas (1997); Motta e Caldas (1997); Motta e Alcadipani, (1999) apud Lima (2014), a cultura brasileira é fruto da mistura de diversos costumes, crenças, hábitos e etnias. Caldas (1997) apud Lima (2014) complementa essa ideia estabelecendo que a cultura brasileira é multifacetada, plural e complexa.

Alcadipani e Crubellate (2003) apud Lima (2014) entendem a cultura brasileira e, consequentemente, as organizações, como sendo regidas pelo paternalismo, formalismo, lealdade às pessoas e flexibilidade. É possível pensar que haja nesse apontamento uma concentração de poder pelos superiores hierárquicos, uma postura de esquivar-se dos conflitos, o papel de espectador ou de assistir ao que se passa com os colegas e chefes sem interferir nas situações quando não dizem respeito à própria pessoa e, por fim, o pessoalismo

ou favorecimento das relações pessoais em detrimento da competência e mérito no local de trabalho.

De acordo com Misocsky e Guedes (2011), a centralização das estruturas organizacionais e o formalismo exacerbado conferem um afastamento entre os usuários dos serviços públicos e os servidores da administração pública. A burocracia do serviço público é diretamente afetada pela cultura organizacional e a cultura organizacional influi no sistema burocrático, ainda interpretando a visão da autora.

4. O SISTEMA ORGANIZACIONAL BRASILEIRO, HERANÇAS CULTURAIS E SOCIAIS

Tomando em seu amplo sentido etnográfico [cultura] é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (Edward Burnett Tylor (1832-1917) e Laraia, 2006, p.25 apud Canedo, 2009).

Diversos estudos como os de Lima (2016) e Freitas (1997) mapearam a cultura e o sistema organizacional brasileiro. Alguns pontos comuns foram observados, como os seguintes: formalismo, personalismo, flexibilidade, plasticidade, jeitinho e desigualdade de poder e hierarquia.

O primeiro se refere à procura por comportamentos, produtos e situações que ofereçam pouco risco ou vulnerabilidade aos negócios operacionais da empresa, por meio do controle de ações e comportamentos humanos. Isso gera uma divergência entre a alta formalidade escrita e o que de fato é praticado no âmbito empresarial.

Interpretando as concepções de Lima (2016), é possível inferir que a segunda característica da cultura organizacional brasileira é o personalismo, caracterizado pelo valor dado ao que é individual ou familiar em detrimento do grupo ou sociedade. Tal aspecto é respaldado pela herança patrimonialista e individualista deixada pela Coroa Portuguesa desde quando se instalou no Brasil em 1808, uma vez que os que possuíam vínculo com a família real obtinham privilégios econômicos, políticos e sociais, sendo considerados mais importantes que os demais cidadãos.

Mantendo a visão de Freitas (1997) apud Lima (2016), o personalismo tem como essência uma sociedade alicerçada em relações pessoais, a procura por afeto e proximidade nas relações e paternalismo como modelo dominante na economia e moral. Esses três aspectos do personalismo podem indicar a raiz do estigma brasileiro. O personalismo acaba por “neutralizar” a valorização da racionalidade, competência e eficiência, na medida em que as relações pessoais se sobrepõem às corporativas. De mesmo modo, o personalismo está vinculado a uma tradição patriarcal no Brasil, enquanto a sociedade norte-americana é focada no indivíduo. Justamente nesse ponto, Freitas (1997) apud Lima (2016) admite que a unidade social passa a ter influência sobre questões jurídicas e políticas. Em suas palavras:

O traço do personalismo também tem suas origens relacionadas com a família patriarcal, que constituiu a relação como a unidade básica da sociedade brasileira, enquanto outras sociedades, como a norte-americana, estão centradas na noção de indivíduo. Nesse sentido, Freitas afirma que a unidade básica assentada na relação ultrapassa a esfera social e contamina as esferas políticas e jurídicas (LIMA, 2016)

O personalismo estudado por Lima (2016) pode ser conceituado como sendo fruto de uma sociedade formada por relações pessoais, as quais são caracterizadas por uma procura por afeto e por proximidade nessas relações e pelo paternalismo como forma de dominação financeira e moral. Já o jeitinho brasileiro consiste em naturalizar comportamentos e condutas que afrontam a lei brasileira, mas que são amplamente realizados e aceitos pela sociedade. A flexibilidade é altamente presente na sociedade brasileira, sendo definida como a capacidade que o brasileiro tem de se moldar às situações adversas e criar soluções para lidar com as sucessivas crises econômicas e diversos modelos de gestão e administração da coisa pública. O elemento formador da plasticidade é a adoção de costumes e comportamentos utilizados em países estrangeiros, com o objetivo de atingir o modelo de sucesso obtido em outros locais. Nas palavras de Lima (2016):

Freitas (1997) aponta três características-chave do personalismo: (1) sociedade baseada em relações pessoais; (2) busca de proximidade e afeto nas relações; e (3) paternalismo como domínio moral e econômico (LIMA, 2016).

Pode-se elucidar os estudos de Faoro (2007; 1975) apud Lima (2014) a partir do seguinte prisma: o patrimonialismo se reflete na não aceitação da divisão do patrimônio privado e público, o que é uma característica predominante no Brasil. Tal fato se reflete no personalismo, referido ao favorecimento das relações pessoais em detrimento da competência organizacional. Desse modo, as relações pessoais se tornam o centro nas organizações brasileiras, como se a empresa ou setor público fossem a extensão da casa dos detentores de alto comando hierárquico, impossibilitando o desenvolvimento de práticas voltadas à eficiência institucional.

Para Lima (2014), o patrimonialismo estatal é uma herança portuguesa da colonização. Pode-se conceber a dificuldade de se combater esse patrimonialismo pelo fato de ser uma herança histórica, de grande repercussão em território nacional.

Além disso, no Brasil não há a plena aceitação do diferente e do incomum, existindo uma visão superficial e restrita de naturalizar do outro somente o que lhe agrada. É factível se

pensar que a desigualdade de poder e hierarquia são marcas registradas do Brasil, tendo como referência maior o longo período de escravidão ocorrida no país e o fato de que este foi um dos últimos a abolir esse tipo de prática, bem como o modelo patriarcal, o qual foi se fortalecendo desde a Casa Grande até os centros administrativos. O homem de posses subjugava a esposa, filhos, agregados e estabelecia relações de comando e controle com os governantes, além de realizar pactos e relações de comando e submissão. Aparentemente há uma visão internalizada socialmente de que alguns nasceram para prosperar, vencer e dominar aqueles que se submetem de bom grado, por se considerarem inferiores devido à etnia, condição econômica ou social.

Ademais, é possível interpretar as teorias de Scherer (2016) segundo uma ótica a qual o status interfere diretamente na aplicação da lei, sendo que a mesma fortuitamente é utilizada da mesma forma em uma pessoa abastada e em outra menos favorecida.

Outrossim, pode-se depreender que essas pesquisas de Scherer (2016) forneceram detalhes sobre a gestão realizada no Brasil. Examinando os estudos de Scherer (2016), é razoável apontar que a gestão brasileira foi produzida sob um molde feminino, com a valorização da igualdade, do bem-estar, da qualidade de vida e da preocupação com o outro. Características mais masculinas como: desempenho, assertividade, resultados e agressividade, foram deixados de lado. A orientação e o planejamento não são comuns na gestão brasileira, o que se agrava ao perceber que o tempo também não é bem gerido. O autoritarismo também é muito presente, o que se permite concluir que as relações profissionais são pautadas pelo afeto superficial e instantâneo, onde não há espaço para cobranças que não sejam autoritárias ou inexistentes.

Aliado a isso, ainda analisando os pensamentos de Scherer (2016), pode se captar que o uso exclusivo de influência e networking para sair na frente de candidatos qualificados prejudica a impessoalidade administrativa e o lucro final obtido pelos empresários. Isso justifica a dificuldade de se melhorar o faturamento e a eficiência no Brasil.

É preciso retomar o conceito de cultura organizacional para que haja uma maior percepção de que toda organização possui características que a tornam única.

Segundo Fleury e Fisher (1988) a cultura organizacional é um aglomerado de valores, pressupostos e elementos simbólicos que significam e estruturam a identidade organizacional.

Expostos o clima organizacional brasileiro e o sistema de organização social advindo de heranças culturais, torna-se mais clara a percepção de que a cultura brasileira influenciou nas empresas brasileiras e no Estado, refletindo suas próprias características. Pode-se dizer que de

acordo com os estudos de Scherer (2016), esse ambiente profissional muitas vezes assume um papel inflexível e infrutífero, exalando conceitos ultrapassados que se perpetuaram ao longo do tempo, como o nepotismo. Sem a devida valoração dos empregados competentes, obtém-se a evasão ou a desmotivação dos mesmos, o que potencialmente afeta a eficiência das corporações no Brasil.

5. RELAÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA, CLIMA ORGANIZACIONAL E HERANÇAS CULTURAIS BRASILEIRAS

Retomando a proposta da presente monografia, a premissa proposta foi de que o clima organizacional e o sistema histórico-social poderiam interferir diretamente na eficiência dos servidores públicos.

Após a apresentação conceitual de eficiência, clima organizacional e heranças culturais brasileiras, é possível se depreender a relação entre esses aspectos. O fator que os une é a motivação, que pode ser explicada como uma força motriz a qual leva o indivíduo a tomar determinada conduta, estando a motivação associada no âmbito da organização a atitudes voltadas ao cumprimento das metas estabelecidas pela empresa ou Estado. Nas palavras de Lévy-Leboyer (1994):

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos (LÉVY-LEBOYER, 1994 apud FRAGA, 2016, p. 4)

Conforme a concepção de Levy-Leboyer (1994) apud Fraga (2016) é possível associar a motivação ao trabalho realizado e as condições da organização que propiciem uma maior qualidade na realização do mesmo.

Nessa conexão, o que mantém o empregado motivado é o conhecimento das necessidades individuais alinhado com o fornecimento de fatores de satisfação. De acordo com Bergamini (1997) apud Fraga (2016), antes da Revolução Industrial, a forma utilizada para se motivar os indivíduos era com punições. Com a industrialização, notou-se a ineficácia do método punitivo e passou a se buscar formas de motivar os trabalhadores com o intuito de alavancar a produtividade empresarial. A habilidade no trato com o fator social na empresa é essencial para que haja motivação.

Uma teoria mencionada por Cavalcanti (2005) apud Fraga (2016) revolucionou o método gerador de motivação organizacional: a teoria da fixação dos objetivos. A mesma tem como foco o estabelecimento de metas específicas que direcionam as ações dos trabalhadores e são construídas com sua participação. A teoria de fixação dos objetivos tem como base o direcionamento dos esforços a objetivos organizacionais por meio de metas, energizando o indivíduo e impelindo-o a cumprir esses propósitos.

Mediante a reflexão de Cavalcanti (2005) apud Fraga (2016) as metas da teoria de fixação dos objetivos precisam ser facilmente assimiladas pelos indivíduos, bem como compatíveis com seus valores. Ainda para Cavalcanti (2005) apud Fraga (2016), a utilização de metas é uma ferramenta que aumenta a probabilidade de que haja maior comprometimento e aceitação. Logo, as metas inevitavelmente terão que ser desafiadoras, específicas e possíveis de serem atingidas. A especialidade da meta designada a um funcionário gera uma tentativa dele de se superar e empregar todos os meios possíveis para atingi-la. Em suas palavras:

As metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento. As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si. (CAVALCANTI, 2005 apud FRAGA, 2016, p. 9)

A motivação no serviço público - utilizando metas ou outro método distinto - se insere justamente no contexto da eficiência. A partir das concepções de Cavalcanti (2005), é possível aferir que a motivação do trabalhador aumenta a sua eficiência, o que pode se relacionar com o clima organizacional do trabalho, pois à medida que o empregado eficiente geralmente é recompensado, ele labora com mais entusiasmo e pode se conectar com mais intensidade aos interesses da organização, inclusive auxiliando colegas que não estejam no mesmo ritmo de eficiência.

Retomando a questão central, o ponto de contato entre o clima organizacional, a eficiência e a herança cultural brasileira é justamente a chave do problema: a baixa eficiência causada pelas heranças culturais e pelo clima organizacional negativo no serviço público.

Interpretando os estudos de Freitas (1997), Lima (2016), Fleury e Fisher (1988), é admissível se entender que a herança cultural brasileira de privilegiar o jeitinho, a plasticidade, o formalismo demasiado - mesmo que existam estudos de impacto e de mercado - e o personalismo tipificado pelo nepotismo - preferência por atribuir funções aos membros da família, ferindo a impessoalidade administrativa - podem implicar a desestruturação do clima organizacional da empresa, o que gera atritos e impasses.

No meio dessas variáveis, a eficiência dos servidores pode cair na medida em que esse grupo se desconecta da forma ideal de se gerir os recursos do trabalho, como fruto de decisões circunstanciais e emocionais, clima organizacional infrutífero mencionado por Kolb et al (1978) apud Bonfim, Stefano e Andrade (2010), lideranças inadequadas ao progresso da empresa e perpetuação de heranças culturais ultrapassadas e nocivas ao crescimento das corporações. Utilizando a simetria, é possível se pensar que as mesmas variáveis influenciem o serviço público, com o agravante da alta burocracia que emperra inovações procedimentais, suscitando lentidão e descontentamento da população com o nível dos serviços prestados.

Ademais, é factível se pensar que a concepção de Gutierrez (1988) firma o entendimento de que a eficiência possui relação simbiótica com a satisfação dos anseios dos funcionários, sendo o clima organizacional um vetor de influência na satisfação desses indivíduos.

Sendo assim, é possível se dizer que é exequível pensar a eficiência como reflexo e produto do clima organizacional adicionado da carga de heranças culturais de um povo específico. Resumidamente, a eficiência representa a relação de benefícios e custos para os quais se buscam métodos para a melhor utilização de recursos disponíveis, tanto humanos quanto financeiros, segundo as pesquisas de (CHIAVENATO, 1994 apud CASTRO, 2006 e BIO, 1996 apud CASTRO, 2006). Nesse contexto, o empregado não deve ser visto como ferramenta ou instrumento objetificado, mas sim como um operador dos meios de produção, que deve trabalhar em conjunto com o chefe - líder efetivo, consciente de seu papel de estímulo aos demais - com o empregador.

Em poucas palavras, o clima organizacional é o modo de se lidar com o ambiente de trabalho, os colegas, o chefe, o empregador, os salários, a produção e tudo o que rege uma empresa, de acordo com (LIMA, 2016).

Sintetizando heranças culturais e sistema organizacional, é possível apreender que a cultura envolve tudo aquilo que o homem adquire como fruto de sua relação com a sociedade, como a arte, a música, os costumes, as leis, dentre outros. A organização da sociedade brasileira tem como origem a mescla das culturas indígena, africana e portuguesa, com destaque para a última - nossos colonizadores - tendo como base as assertivas de Payne e Mansfield (1973 apud Bispo, 2006).

Interpretando as análises dos autores Lima (2014; 2016) e Freitas (1997), grande parte do sistema organizacional brasileiro se deve às experiências que tivemos com a aristocracia (poucas pessoas poderosas que detinham o poder social, econômico e político), representada pela família real portuguesa; com o formalismo integrado ao direito e com as empresas, sendo que o formalismo também é advindo da cultura grega que foi adaptada à portuguesa; com a desigualdade de poder, de oportunidades e social como principal sombra social.

O fato é que é necessário se constatar até que ponto a cultura brasileira beneficia e até que ponto prejudica o clima organizacional das empresas brasileiras e do serviço público brasileiro, afetando diretamente a eficiência das mesmas.

Consoante as ideias de Lima (2014; 2016) e Freitas (1997), por serem carregadas de personalismo - valorização do individual e da família ou grupo em detrimento da competência coletiva -, as corporações brasileiras são assoladas pela falta de impessoalidade administrativa, afetando os lucros financeiros e a imagem no mercado das mesmas. De fato, alguns aspectos da cultura brasileira, como o jeitinho, podem sim ser bem utilizados, como quando o empregado se propõe a utilizar métodos alternativos, mas devidamente legais, para solucionar possíveis empecilhos do cotidiano da empresa.

No entanto, pode-se aferir que para Freitas (1997) e Lima (2014; 2016), o que se observa é justamente o uso das características tipicamente brasileiras com o intuito de se elevar os lucros sem medir consequências, tanto por parte dos trabalhadores quanto dos empregadores. É possível se conceber que tais situações ocorram inclusive no serviço público, com altas taxas de rotatividade de servidores e serventias trabalhando com capacidade abaixo da desejável devido às insustentáveis condições de trabalho para o servidor.

Interpretando os pressupostos de Freitas (1997) e Lima (2016), é possível inferir que os aspectos culturais brasileiros são subaproveitados, causando transtornos às empresas, clima

organizacional negativo e queda na eficiência, e ainda pode-se deduzir que poderiam ocasionar situações completamente opostas se bem utilizados, respeitando as leis brasileiras.

Focando no contexto proposto, uma possibilidade de modelo ideal de serviço público é aquele que agrega características brasileiras que poderiam ser adaptadas à positividade e à legalidade, como o “jeitinho” manifestado em criatividade e flexibilidade frente aos obstáculos administrativos e jurídicos que entravam a prestação dos serviços. A plasticidade poderia ganhar contornos de aceitação na nossa cultura, nos nossos costumes e valores, adaptando-os à realidade do século XXI e de uma sociedade mundial que, cada vez mais, exige proteção aos direitos humanos e sociais. Os aspectos externos também deveriam ser vistos como fatores que agregam à visão local. Outro ponto importante é defender a impessoalidade administrativa, privilegiando aqueles que realmente tem capacidade de serem detentores de cargos públicos.

Adotar essas características teria um resultado coletivo que impactaria no clima organizacional, forçando os Órgãos Públicos a reverem a questão da desburocratização e modernização do Poder Público, próprias do modelo Gerencialista aludido por Paula (2004), Christensen, Lagreid e Wise (2002) e Kettl, (2005), além da possibilidade de inserir a valorização do servidor, o que poderia gerar a satisfação e motivação por meio de lideranças que incentivam à busca de resultados gradualmente surpreendentes. A eficiência possivelmente seria impactada diretamente, no sentido de que os cidadãos se tornariam mais satisfeitos com o atendimento recebido, crescendo o desejo da população de participar ativamente de setores públicos efetivos.

Conforme os estudos de Davis, Keith e Newstrom, Jhon (2002) apud Castro (2006) pode-se inferir que a produtividade na iniciativa privada e a eficiência no serviço público estão atrelados a um clima organizacional sólido e positivo.

Levando em conta os estudos apresentados e ao se interpretar as teorias de Freitas (1997) e Lima (2016), foi possível constatar que as heranças culturais influenciam o clima organizacional. Sabendo que o clima organizacional afeta a eficiência organizacional do serviço público e a produtividade na iniciativa privada, de acordo com os apontamentos de Davis, Keith e Newstrom, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016), é possível inferir o seguinte: as heranças culturais influenciam o clima organizacional, que por

sua vez incide na eficiência no serviço público. Reforçando a afirmação referente à influência da eficiência no clima organizacional, é plausível interpretar que as concepções de Gutierrez (1988), no sentido de que a eficiência se relaciona com a satisfação dos anseios dos funcionários, sendo o clima organizacional um vetor de influência na satisfação desses indivíduos. É possível pensar que a modificação no clima organizacional, deixando-o mais positivo e voltado aos interesses da organização e dos funcionários, poderia aumentar a eficiência no trabalho. Sendo assim, é possível deduzir a existência da influência mútua entre clima organizacional, heranças culturais e eficiência no serviço público.

Diante dos fatos expostos, é perceptível que as heranças culturais e o clima organizacional influenciam diretamente a eficiência do serviço público brasileiro. Desse modo, é possível inferir que resta ao poder público aplicar medidas como a desburocratização e o uso adaptado das heranças culturais brasileiras, além do jeitinho transformado em flexibilidade no manejo de questões cruciais para o setor.

Nesse sentido, haveria o intuito de possibilitar o aprimoramento ou a melhor utilização das heranças culturais, em uma tentativa de deixar o clima organizacional mais positivo, visando o aumento da eficiência institucional no serviço público brasileiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a relevância do tema proposto, pode-se dizer que perfaz em meios de se aprimorar a eficiência do serviço público através do aperfeiçoamento do clima organizacional e do uso das heranças culturais de uma maneira profícua, atendendo aos interesses de toda a sociedade, porque provavelmente todos utilizam algum tipo de serviço público em alguma fase da vida.

É possível sintetizar os aspectos estudados em alguns conceitos que serão apresentados a seguir.

A eficiência, de acordo com Meirelles (2002) apud Castro (2006), é baseada na administração realizada com alto rendimento funcional por meio de resultados não só positivos como também aqueles esperados pela sociedade, atendendo as expectativas de um serviço público adequado e necessário à sociedade.

Para Fleury e Fisher (1988) apud Pires e Macêdo (2005), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, pressupostos e elementos simbólicos que significam e estruturam a identidade organizacional.

Segundo Payne e Mansfield (1973) apud Bispo (2006), o clima organizacional é fruto da soma das esferas individual e organizacional, revelando o nível de compatibilidade entre os valores, expectativas e interesses dos indivíduos com os de sua respectiva organização.

Tendo em vista que uma das linhas interpretativas assume a possibilidade das heranças culturais influenciarem o clima organizacional, utilizando alguns aspectos teóricos de Lima (2016), e sabendo que o clima organizacional afeta a eficiência organizacional quando no serviço público, porque se for na iniciativa privada será produtividade; de acordo com Davis, Keith e Newstron, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016) pode-se depreender que as heranças culturais afetam o clima organizacional, e que por sua vez, incide na eficiência nas empresas e que utilizando uma lógica simétrica, o mesmo ocorreria no serviço público.

Além disso, pode-se depreender das concepções de Gutierrez (1988) a percepção de que a eficiência está relacionada à satisfação dos anseios dos funcionários, sendo o clima organizacional, um vetor de influência na satisfação desses indivíduos. Outro ponto

importante, ao interpretar as teorias de Gutierrez (1988), seria aferir a sua tendência teórica direcionada a aceitar a motivação como profundamente conectada ao clima organizacional e à cultura do local de desempenho das funções.

Sendo assim, o objetivo geral de relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência no serviço público foi alcançado. O mesmo pode-se dizer dos objetivos específicos. Os termos clima organizacional, eficiência e heranças culturais foram explicados, bem como foi feita a associação entre eles.

Modificando a ótica de aprofundamento teórico, para o historiador Thomas Fuller (1608-1661), “a ação é o verdadeiro fruto do conhecimento”. Destarte, seguindo esse pensamento, todo o trabalho de pesquisa realizado precisa ter como resultado uma modificação nos sistemas analisados, já que somente com a ação e mudança nos padrões negativos o conhecimento terá concretizado seu fim último.

Exposta a evidência da existência da relação entre a eficiência, as heranças culturais e o clima organizacional no serviço público, resta aos cidadãos e aos governantes ponderarem os mecanismos que utilizem adequadamente as heranças culturais positivas e motivadoras nas organizações e priorizarem o aprimoramento do clima organizacional visando a maximização da eficiência.

Para a solução do aumento da eficiência no serviço público, a partir dessa pesquisa realizada, pode-se sugerir o seguinte objeto de investigação: associar os aspectos positivos da administração pública gerencial e a administração pública societal (PAULA, 2004), criando, possivelmente, um novo modelo de administração pública que concilie eficiência e interesses sociais; o que implica pesquisas vindouras.

Referências

ANDRADE, M. C. de. **A eficiência administrativa vista sob o ângulo do contrato de gestão.** Disponível em: http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2014/trabalhos_22014/MarianaCoelhodeAndrade.pdf. Acesso em: 17 mai. 2017.

ANDRADE, S. M. de; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. **Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3372/337241514007/>. Acesso em: 17 mai. 2017.

BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011. Acesso em: 18 mai. 2017.

BIO, S.R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 15 fev. 2017.

BONFIM, T.M.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S. M. de. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte no Estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional.** Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

CHAER, A.C.L; BONIFÁCIO, I.G.; AZEVEDO, J.S.F. **Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil.** Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/painel_is_II_congresso_consad/painel_24/projeto_de_gestao_estrategica_do_poder_judiciario_do_brasil.pdf. Acesso em: 15 mar. 2017.

CANEDO, D. **Cultura é o quê? – Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos Poderes Públicos.** Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19353.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2017.

CASTRO, R.B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 4ª edição. São Paulo: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 10ª edição. São Paulo: editora Campus, 2015.

CRUZ, R.B. da. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

FANTINATO, M. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2017.

FILHO, A.T.A. **Breve Nota sobre o Desafio da Gestão de Pessoas no Poder Judiciário**. Disponível em: http://www.emerj.rj.gov.br/revistaemerj_online/edicoes/revista52/Revista52_95.pdf. Acesso em: 12 out. 2017.

FRAGA, L.D. **Motivação nas organizações**. Disponível em: <http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica**. Revista de Administração, São Paulo, jan./mar., 1989.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos e heróis – cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Organização: F.P. Motta; M.P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo, Makron, McGraw – Hill, 1991.

GIMENES, A. M.; CIEL, S. R. M.; ÁVILA, R. N. P.; MOSCON, F. G.; ROSA, M. A. **A influência do clima organizacional na produtividade da organização**. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426536725.pdf. Acesso em: 08 out. 2017.

GORDON, G. & CUMMINS, W. **Managing Management Climate**. Massachusetts: Lexington Books, 1979.

GUTIERREZ, L. H. S. **Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000400002. Acesso em: 14 nov. 2017.

KONDER, L. **O que é dialética**. Disponível em: <https://xa.yimg.com/kq/groups/24231798/1053336154/name/O+Que+%C3%A9+Dial%C3%A9tica.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2017.

LEITÃO, J.S.S; GUIMARÃES, T.A; ROSAL, M.A.A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2017.

LIMA, D. M. C. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro**. Disponível

em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11447/tese_vers%C3%A3o%20final%20ajustada.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 out. 2017.

LIMA, D.M.C; OLIVEIRA, F. B.; FRAGA, V.F. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n6/0034-7612-rap-50-06-00893.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

MALISKA, M.A. **Max Weber e o Estado Racional Moderno**. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cejur/article/download/14830/9954>. Acesso em: 08 out. 2017.

MCCUBINS, M. D.; NOLL, R. G.; WEINGAST, B. R. **Structure and process, politics and police: administrative arrangements and the political control of agencies**. Disponível em: http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5950&context=faculty_scholarship. Acesso em: 08 out. 2017.

MCGREGOR, D.. **Estudos de economia moderna: os aspectos humanos da empresa**. Minas Gerais: Editora Clássica, 1962.

MELLO, M. S. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88130>. Acesso em: 02 fev. 2017.

MISOCZKY, M.C.A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na Administração Pública.** Disponível em:

http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/11-planejamento%20e%20programa%E7%E3o%20na%20administra%E7%E3o%20publica/livro%20planejamento%20e%20programa%E7%E3o%20na%20adm%20pub.pdf. Acesso em: 08 fev. 2017.

MÜLLER, C.J.; RAFAELI, L.. **Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP.** Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/12.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

NETO, O.A.P; CRUZ, F.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira.** Disponível em:

<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/download/320/313>. Acesso em: 22 mar. 2017.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A.C.M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização.**

Disponível em: <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

PAULA, A.P.P. **Administração pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** Disponível em:

http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf. Acesso em: 07 out. 2017.

PEREIRA, L.C.B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>. Acesso em: 07 out. 2017.

PEREIRA, L.C.B e SPINK, P. **Reforma e Administração Pública Gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PIRES, D.; MATOS, E. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem.**

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>. Acesso em: 06 mar. 2017.

PIRES, J.C.S; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 22 mar. 2017.

QUEIROZ, M.A.C; SIQUEIRA, B.S; FIGUEIREDO, D.M; NOVAES, J.F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores.**

Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0208_0541.pdf. Acesso em: 16 mar.2017.

RIZZATTI, G.. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 out. 2017.

RIBAS, R. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação.** Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/7781/6624>. Acesso em: 08 out. 2017.

RIZZO, A. **O líder nas organizações e o totemismo de Sigmund Freud.** Disponível em: http://www.cantareira.br/thesis2/ed_16/4_rizzo.pdf. Acesso em: 15 mar. 2017.

SADIR, M.A; BIGNOTTO, M.M; NOVAES, M.E. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2010000100010. Acesso em: 09 mar. 2017.

SARAIVA, L.A.S; CAPELÃO, L.G.F. **A nova Administração Pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6269/4860>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SCHERER, K. **A cultura organizacional brasileira nas organizações públicas.** Disponível em: <http://camargogiovaneli.adv.br/wp-content/uploads/2016/10/a-cultura-organizacional-brasileira-nas-organizacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reforma da administração pública.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

SERPA, C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71352/000871126.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª edição. São Paulo: editora Atlas, 1998.

VIEIRA, R.G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2017.

VILLARDI, B.Q.; FERRAZ, V.N.; DUBEUX, V.J.C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2017.

VITORETTE, L.H.M; LOPES, R.D. **Clima organizacional: fator que influencia o desenvolvimento de uma empresa.** Disponível em: <http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2015/201509>. Acesso em: 22 out. 2017.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica.** Disponível em: <http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

