

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA GUIMARÃES MANOEL

**COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA
DESENCADEADORA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

NATAL/ RN
2015

MARIANA GUIMARÃES MANOEL

**COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA
DESENCADEADORA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Msc. Karina de Oliveira Costa Bezerra.

BIBLIOTECA UNI-RN

658 M266c - RB: 39160 (M002264)

Título: Comprometimento do servidor público ...

Autoria: Manoel, Mariana Guimarães

2015, ex. 1

**Catalogação na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos**

Manoel, Mariana Guimarães.

Comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa. / Mariana Guimarães Manoel. – Natal, 2015.

68 f.

Orientadora: Profª M.Sc. Karina de Oliveira Costa Bezerra.

Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Administração Pública – Eficiência Administrativa - Monografia. 2. Serviço Público – Monografia. 3. Servidor Público – Monografia. I. Bezerra, Karina de Oliveira Costa. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.562

MARIANA GUIMARÃES MANOEL

**COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA
DESENCADEADORA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentada ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte como requisito final para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: 09/12/2015

BANCA EXAMINADORA

Karina de Oliveira Costa Bezerra.

Prof^a. Karina de Oliveira Costa Bezerra, Msc.
Orientadora

Prof^o. Franklin Marcolino de Souza, Msc.

Prof^o. Márcio Carvalho de Brito, Msc.

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus por me manter disposta ao longo dessa caminhada, aos meus pais, esposo e filha pela compreensão e incentivo, aos professores pela dedicação e aos amigos pelo apoio e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar sempre presente nos momentos mais desanimadores e desafiadores durante esses quatro anos de aprendizagem.

Aos meus pais, pelo amor sincero, educação e carinho que ultrapassam todos os limites e dificuldades.

Ao meu esposo e filha amada por serem um dos principais motivos dessa caminhada, pela compreensão por todos os momentos distantes e pelo amor incondicional demonstrados a mim.

Aos meus familiares, que mesmo longe torceram pelo meu sucesso, e os que de perto compartilharam desse sonho.

Aos grandes amigos pelo incentivo constante e pelas palavras de conforto nos momentos certos.

Aos colegas de faculdade pela amizade, convívio harmônico e solidariedade durante esses anos de muitas experiências novas e inesquecíveis.

Aos competentes professores pela dedicação e entrega de seus conhecimentos, em especial à professora Karina de Oliveira Costa Bezerra pela orientação, paciência e empenho na orientação deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram, mesmo que minimamente, pelo sucesso dessa jornada, tão esperada e agora concluída com êxito.

Muito obrigada.

“Alguns homens veem as coisas como
são, e dizem ‘Por quê?’ Eu sonho com as
coisas que nunca foram e digo ‘Por que
não?’”

(George Bernard Shaw)

RESUMO

Este trabalho visa retratar o novo perfil do servidor público e como o seu comprometimento pode ser definitivo para que todos possam usufruir de um serviço de qualidade, não só eficaz por atribuição, mas eficiente e voltado para resultados efetivos em prol da coletividade. Buscou-se o tema devido o histórico negativo dissipado durante anos, que resultou numa visão pouco animadora quanto à administração pública brasileira, a fim de retratar a evolução ocorrida nos últimos anos com a aplicação de novos conceitos, configurando assim um novo cenário. Foi realizada a pesquisa exploratória e descritiva, em que a fundamentação teórica foi de extrema importância para a concepção de conceitos abordados no trabalho. O estudo de caso, instrumento de análise, foi desenvolvido na Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte e a técnica utilizada e mais indicada foi a entrevista focalizada, que contou com a participação de seis gestores representantes das unidades administrativas da PGJ. Teve como objetivo principal analisar o comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa, especificando o atual perfil profissional deste servidor; analisando o desempenho dos gestores quanto aos fatores de motivação e qualificação; avaliando variáveis inerentes às rotinas processuais e identificando possíveis causas de gargalos no andamento das atividades administrativas. Constata-se, portanto, pela análise dos resultados, que o serviço público vem sofrendo mudanças gradativas, sendo composto por profissionais mais capacitados, objetivando maiores resultados, porém, ainda enfrentando problemas típicos organizacionais, como a falha de comunicação, burocracia excessiva e falta de ferramentas de controle.

Palavras-chave: Servidor público. Comprometimento. Eficiência. Resultados.

ABSTRACT

This work aims to portray the new profile of civil servants and how their involvement can be definitive for all to enjoy quality service not only effective for assignment, but efficient and focused on actual results for the benefit of the community. Looked up the subject because the negative historical dissipated over the years, resulting in a bleak vision for the Brazilian government in order to portray the developments in the last few years with the implementation of new concepts, thus creating a new scenario. Exploratory and descriptive research, in which the theoretical foundation was extremely important for the design concepts covered in the study was performed. The case study analysis instrument was developed in the Attorney General's Office of the Rio Grande do Norte state and the technique used and most appropriate was focused interview, which included the participation of six managers representing the administrative units of the PGJ. We aimed to analyze the commitment of civil servants as a trigger tool for administrative efficiency, specifying the current professional profile of this server; analyzing the performance of managers as to the motivation and qualification factors; evaluating variables inherent to the procedural routines and identifying possible causes of bottlenecks in the progress of administrative activities. It appears, therefore, by analyzing the results, that the public service has undergone gradual changes, consisting of more trained professionals, aiming at better results, however, still facing organizational typical problems such as communication failure, excessive bureaucracy and lack of control tools.

Keywords: Public servant. Commitment. Efficiency. Results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Princípios da Administração Pública.....	18
Quadro 2. Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial.....	22
Quadro 3. Codificação dos gestores das unidades administrativas	33
Quadro 4. Categorias e Subcategorias Temáticas para análise dos resultados	36
Quadro 5. Dados Informativos dos Entrevistados	37
Quadro 6. Categorias, Subcategorias e Unidades de registro.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DADM	Diretoria Administrativa
DCOM	Diretoria de Comunicação
DG	Desempenho dos Gestores
DGA	Desempenho da gestão de forma auto-avaliativa
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DGS	Desempenho da Gestão Superior
DOFC	Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
DPGE	Diretoria de Planejamento de Gestão Estratégica
DTI	Diretoria de Tecnologia e Comunicação
GA	Gargalos Administrativos
GADS	Gargalos Administrativos quanto desempenho dos servidores
GAG	Gargalos Administrativos na visão do gerencialismo
GASA	Gargalos Administrativos na visão do serviço público atual
MP	Ministério Público
MPRN	Ministério Público do Rio Grande do Norte
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PEH	Perfil da estrutura hierárquica
PGJ	Procuradoria Geral de Justiça
PP	Perfil Profissional
PPS	Perfil profissional dos servidores
PRC	Prazos, rotinas e cumprimentos
PRCN	Prazos, Rotinas e cumprimentos negativos
PRCP	Prazos, Rotinas e cumprimentos positivos
R1	Respondente 1
R2	Respondente 2
R3	Respondente 3
R4	Respondente 4
R5	Respondente 5
R6	Respondente 6
SAP	Setor de Administração de Pessoal
SPA	Setor de Produção e Artes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.1.1 O modelo gerencial de administração pública	20
2.2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2.1 Eficiência no processo administrativo	25
2.2.2 Rotinas processuais	26
2.3 MOTIVAÇÃO	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	30
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
3.4 CRONOGRAMA E DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS	32
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS GESTORES	37
4.2 DADOS AVALIATIVOS	38
4.2.1 Perfil Profissional (PP)	39
4.2.1.1 Perfil da estrutura hierárquica (PEH)	40
4.2.1.2 Perfil profissional dos servidores (PPS)	41
4.2.2 Desempenho dos Gestores (DG)	45
4.2.2.1 Desempenho da gestão superior (DGS)	45
4.2.2.2 Desempenho dos Gestores de forma auto-avaliativa (DGA)	48
4.2.3 Prazos, Rotinas e seus Cumprimentos (PRC)	50
4.2.3.1 Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos negativos (PRCN)	50
4.2.3.2 Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos positivos (PRCP)	51
4.2.3.3 Prazos, rotinas e cumprimentos quanto à eficiência (PRCE)	52
4.2.4 Gargalos Administrativos	53
4.2.4.1 Gargalos Administrativos quanto ao desempenho dos servidores (GADS)	53
4.2.4.2 Gargalos Administrativos na visão do gerencialismo (GAG)	56

4.2.4.3 Gargalos Administrativos: visão do serviço público atual (GASA).....	58
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A - Entrevista.....	67

1 INTRODUÇÃO

O histórico do funcionalismo público brasileiro ostentou ao longo dos anos a imagem popular de um serviço lento e, muitas vezes, ineficiente. No entanto, é perceptível uma grande preocupação com a mudança dessa situação, devido não só a uma maior consciência da sociedade em relação aos seus direitos e os deveres do Estado, como a crescente busca por melhor qualidade de trabalho, bem como por profissionais capacitados e comprometidos com o que fazem. Esse “comodismo” percebido em relação ao servidor público advém de muitos fatores, como a estabilidade mas, principalmente da complexidade hierárquica e da falta de incentivos, o que muitas vezes se torna um grande obstáculo a ser vencido no que diz respeito ao crescimento e reconhecimento profissional, desmotivando muitos quanto as suas atividades desempenhadas.

Tal cenário vem se configurando através do tempo, praticamente desde quando o homem surgiu na Terra e começou a se relacionar um com o outro, o que exigiu cooperação e organização do espaço em que vivia, surgindo assim a sociedade, consequentemente as divisões das classes sociais e, por fim, o Estado. A Administração Pública aparece como uma mão condutora responsável por suprir necessidades básicas da população, como saúde, educação e segurança, ou seja, é responsável por atender os interesses comuns, entre outras atribuições como a intervenção e o poder de polícia, todas elas visando o bem estar coletivo.

Princípios constitucionais (Art.37 caput), da Constituição Federal de 1988, como os da legalidade, finalidade e moralidade, os quais têm como base o cumprimento das leis, o interesse comum e a ética distinguem bem a administração pública da privada o que, na maioria dos casos, retarda soluções e, consequentemente, resultados tão esperados pela sociedade. Esta que, todos os dias, diante de algum tipo de serviço público, se depara com uma complexa “sistematização” de processos, que se traduz como “tanta burocracia”, tal como pouca receptividade e falta de praticidade. No entanto, não é essa realidade encontrada em todos os órgãos constituintes dos Estados e desfazer essa imagem negativa é essencial para a credibilidade e confiança dos serviços prestados.

Atualmente, com a globalização trazendo uma enxurrada de informações e transformações bruscas quanto às relações sociais, o nível de comprometimento dos

servidores públicos se torna cada vez mais necessário e debatido, devido ser uma ferramenta desencadeadora de vários fatores como níveis de motivação, produtividade e absenteísmo. Questões como mudanças nos processos de recrutamento, relações e negociações com empresas e redes internacionais são algumas barreiras ainda encontradas pela gestão pública, ao contrário das empresas particulares que possuem esses processos como rotineiros e vitais para se manterem no mercado em que atuam.

Em sintonia com essa nova realidade mundial há uma mudança nítida no perfil de muitos servidores, efetivos e comissionados, os quais possuem maior nível de formação, interesse no crescimento profissional e que buscam soluções e resultados. Na contramão, encontramos ainda aqueles que não possuem ou ainda não desenvolveram tal perfil, talvez por não quererem sair da zona de conforto em que se encontram ou mesmo por não sofrerem estímulos, impedindo assim o avanço dos serviços de forma direta ou indireta. Ressaltam esses aspectos a importância de uma gestão qualificada, capaz de coordenar os agentes para que cheguem, participativamente, aos resultados de forma eficiente, fazendo-nos questionar se fatores como programas de incentivo à carreira pública ou o simples encorajamento à cooperação entre os servidores, a fim de se otimizar os processos administrativos, tornando-os eficientes e não apenas eficazes, encontram-se presentes nos modelos de gestão atuais.

Diante do exposto, o estudo propõe esclarecer a seguinte questão: **Como o nível de comprometimento dos servidores públicos pode influenciar na eficiência dos processos administrativos?**

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa realizada no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte – MPRN, mais precisamente na Procuradoria Geral de Justiça - PGJ, buscando informações que auxiliassem no esclarecimento da problemática anteriormente levantada. No Brasil, o MP surgiu no século XIX e no caso do MPRN em 18 de março de 1818 teve sua Capitania desvinculada da Paraíba, sendo criada a Comarca do Natal. O Rio Grande do Norte ganhou sua primeira constituição em 1981 e em 1948 o MPRN ganhou seu primeiro estatuto, em que se definiu seus componentes e atribuições. Em 1967, tornou-se independente do Tribunal de Justiça e trouxe a denominação do Chefe do MP, o

Procurador Geral de Justiça, o qual é após eleito pelos membros do MP nomeado pelo Governador e aprovado pela Assembleia Legislativa.

O MPRN possui como missão promover a justiça, servindo a sociedade na defesa de seus direitos fundamentais, fiscalizando o cumprimento da Constituição e das Leis e defendendo a manutenção da democracia. Sua visão é ser reconhecida como instituição independente, catalisadora, dinâmica, eficiente e eficaz, responsável e referente na defesa dos interesses da sociedade e na valorização efetiva de seus integrantes, com capacidade de contribuir na construção da justiça social e da cidadania com atuação equânime em todo o Estado do Rio Grande do Norte. Possui valores compatíveis com alguns princípios da Administração Pública, como os da imparcialidade, transparência e legalidade.

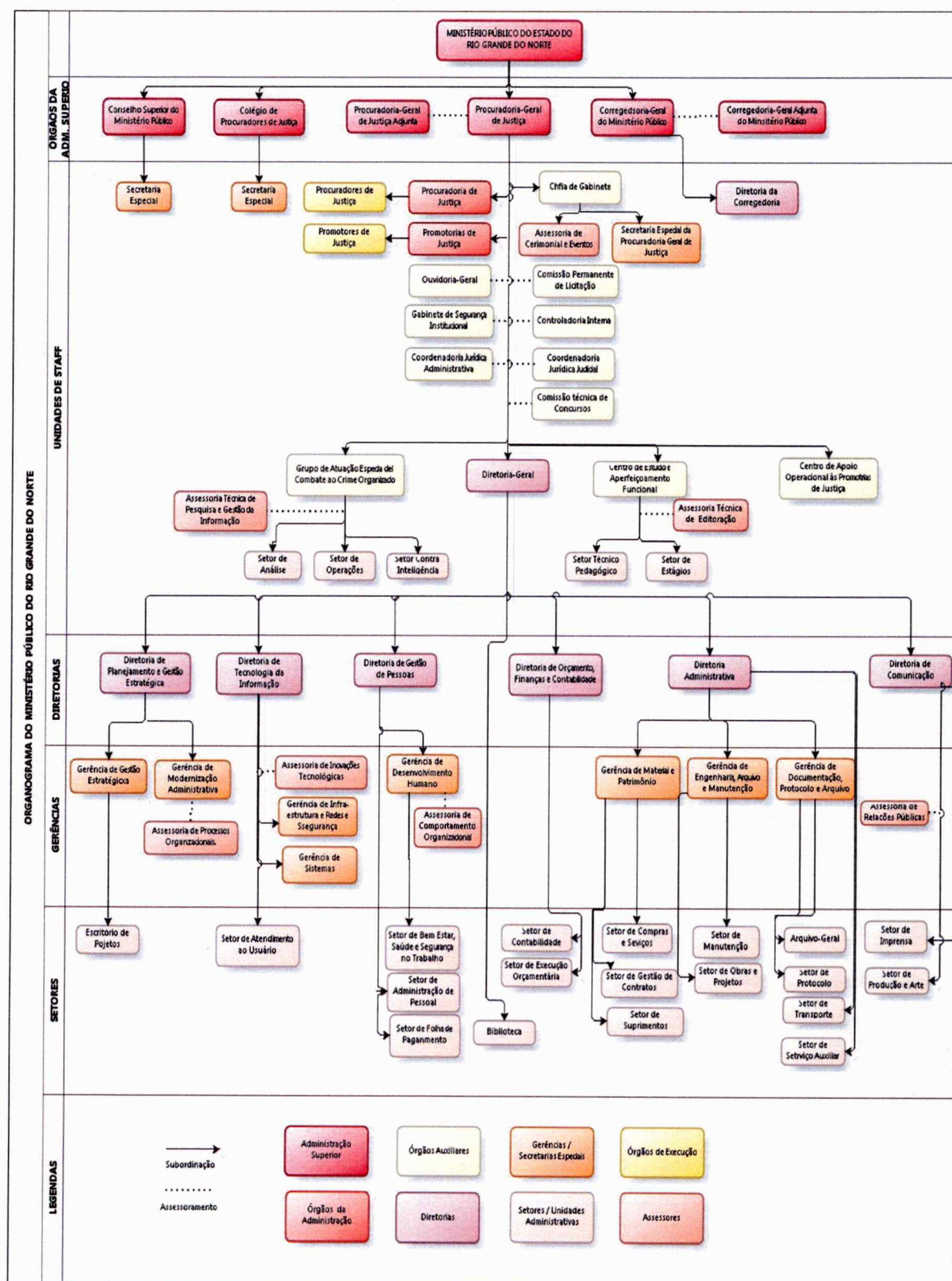
A PGJ está dividida entre órgãos da Administração Superior, Unidades de Staff, Diretorias, Gerências e Setores, compondo um quadro com 1083 servidores, entre efetivos e comissionados e membros (Procuradores e Promotores), com exceção dos estagiários e os MP residentes, todos trabalhando em conjunto, interligados direta ou indiretamente, respeitando os níveis de subordinação. Dentro dessa estrutura concentram-se os setores que compõem a área administrativa, como o de finanças, compras e serviços, gestão de pessoas, licitação, planejamento estratégico etc., possibilitando assim uma análise ampla das relações interdepartamentais e suas interferências nas rotinas administrativas.

O estudo de caso realizado, no primeiro momento, na Diretoria Geral do MPRN serviu como um meio de diagnóstico efetivo das questões relacionadas às rotinas processuais, tal como da interação entre os agentes envolvidos. A Diretoria Geral é de extrema importância para o andamento e resoluções de todas as atividades administrativas pertencentes ao órgão, sendo responsável pela maioria das decisões em relação aos procedimentos administrativos, que abrangem desde requerimentos de servidores a licitações, tendo como consequência a grande circulação de processos e documentos, como ofícios e memorandos.

Todo o percurso da documentação é registrado e acompanhado através do sistema de protocolo próprio da Instituição (intranet), permitindo assim o seu controle, tal como consulta a documentos e processos já tramitados.

Toda a estrutura do órgão está apresentada da seguinte forma:

Figura 1 - Organograma do Ministério Público do Rio Grande do Norte:



O objetivo geral deste trabalho é verificar a relação existente entre o comprometimento dos servidores e o incremento na eficiência dos processos administrativos, considerando o modelo de gestão ao qual estão sujeitos.

Os objetivos específicos servirão como meios dinamizadores da resposta ao objetivo geral, sendo eles: identificar o perfil dos servidores efetivos e comissionados; analisar o desempenho dos gestores atentando para fatores de motivação e qualificação; avaliar variáveis como prazo e rotinas processuais e seus cumprimentos e apontar possíveis causas de formação de gargalos no andamento das atividades administrativas.

A mudança pela qual a Administração Pública passa atualmente é a grande causadora de um novo serviço que busca qualidade e resultados, que satisfaçam não só aos seus usuários, que agora assumem papel ativo nessa relação, bem como aos seus servidores. Tal melhoria é cada vez mais exigida, fazendo com que a excelência funcional seja uma das premissas a serem seguidas, bem como a transparência e as metas.

Tendo em vista essa nova prática, a necessidade de uma gestão competente, de qualidade, flexível e estrategista, acompanhada de profissionais capacitados e preparados para atuarem em um novo universo de informações, torna-se vital para se ter o objetivo central alcançado: o bem-estar comum. Exige-se, portanto, um maior empenho dos envolvidos nesse sistema e de instrumentos que os façam agir de acordo com o que se propõe.

Partindo desse novo conceito, a análise realizada neste trabalho pretende caracterizar o novo perfil do servidor e avaliar a aceitabilidade do modelo de gestão implantado atualmente, verificando como este modelo, juntamente com os incrementos, influenciam no grau de comprometimento desses colaboradores, interferindo no processo de busca por resultados. Espera-se a promoção de um maior conhecimento do clima organizacional, identificação das principais falhas relacionadas aos procedimentos administrativos e, por fim, colaborar para o aumento da eficiência administrativa, contribuindo para um serviço público efetivo.

todos os órgãos ligados diretamente ao Estado ou a União, como exemplo, sem possuir personalidade jurídica. Já a administração indireta é constituída por entidades, pessoas jurídicas, vinculadas ao ente da administração direta, como as autarquias e sociedades de economia mista.

Dentro dessa estrutura encontra-se o objetivo central da gestão pública, que é o de suprir as necessidades e interesses gerais, sendo regido por princípios que apontam os caminhos a serem seguidos e que garantam seus cumprimentos. Os princípios e seus significados encontram-se especificados no quadro abaixo, conforme concepção de Carvalho Filho (2012 apud MELO et al.2013):

Quadro 1 - Princípios da Administração Pública.

Princípio	Descrição
Legalidade	<i>Toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita.</i>
Impessoalidade	<i>Igualdade de tratamento que a administração deve dispensar aos administradores que se encontrem em idêntica situação jurídica. Faceta do princípio da isonomia e da finalidade.</i>
Moralidade	<i>Impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta.</i>
Publicidade	<i>Indica que os atos da Administração devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados.</i>
Eficiência	<i>Busca pela produtividade e pela economicidade; exigência da redução dos desperdícios do dinheiro público, da prestação de serviços com perfeição e rendimento funcional.</i>
Supremacia do interesse público	<i>Primado do interesse público. Mesmo quando o Estado age vista de algum interesse estatal imediato, o fim último da sua atuação deve ser voltado para o interesse público.</i>
Autotutela	<i>Faculdade e dever de admitir e agir, diante de situações irregulares, a fim de restaurar regularidade exigida pela legalidade.</i>
Indisponibilidade	<i>Os bens e interesses públicos não pertencem à Administração nem a seus agentes. Cabe-lhes apenas geri-los e conservá-los em prol de benefício para a coletividade.</i>
Continuidade dos serviços públicos	<i>Os serviços públicos muitas vezes atendem necessidades prementes e inadiáveis da sociedade, não podendo esses serviços ser interrompidos, devendo ao contrário, ter continuidade normal.</i>
Segurança Jurídica	<i>Cuida-se de proteger expectativas dos indivíduos oriundas de crença na estabilidade na disciplina jurídico-administrativa.</i>
Precaução	<i>Se determinada ação acarreta risco para a coletividade, deve a Administração adotar postura de precaução para evitar que eventuais danos cabem por concretizar-se.</i>
Razoabilidade	<i>Tem que ser observado pela Administração à medida que sua conduta se apresente dentro dos padrões normais de aceitabilidade e licitude.</i>
Proporcionalidade	<i>Destina-se a conferir atos, decisões e condutas de agentes públicos que ultrapassem os limites adequados (controla atos abusivos).</i>

Fonte: Adaptado de Melo et al. (2013)

Especificamente no Brasil, a Administração Pública começou a dar seus primeiros passos ainda no período colonial, passando pelo regime imperialista (centralização do poder), pelo processo de descentralização, no qual surgiram autarquias, na República Velha e chegando a grandes transformações quanto a modernização administrativa no Governo de Vargas.

Outro marco foi a divisão dos três poderes (Legislativo, Judiciário e Executivo) e a consolidação do Estado de Direito que permitiu a definição de normas que regulamentariam de fato a Administração Pública.

O século XIX trouxe o aumento do capitalismo industrial e conseqüentemente o anseio pela distinção entre o privado e o público, surgindo assim a Administração Burocrática, que por sua vez substituiu a Administração Patrimonialista, dominante até então e que tinha uma concepção contrária da real função do Estado, como explica Silva (2013, p.3): “na visão patrimonialista a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados”.

O modelo burocrático, presente na Constituição de 1988, caracterizou-se pelo controle rígido e pela formalidade em todos os processos, pela hierarquia e subordinação, como maneira de eliminar o sistema de favorecimentos e a corrupção existentes no modelo anterior, tendo sempre como meta a defesa da coisa pública.

A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. Pelo histórico nepotista e corrupto do outro modelo, os controles são rígidos e prévios em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento da população (SILVA, 2013, p. 3-4).

Conquanto, ao passar do tempo, o referido sistema mostrou-se ineficiente, e a preocupação com o excesso de burocracia surge, precisamente em 1956, quando se é implantado o Decreto nº 39.519 (04 de julho de 1956), que propunha a simplificação das normas e rotinas administrativas, além das diversas reformas que tratavam de assuntos como descentralização e delegação. Fatores como os longos tempos desperdiçados nos processos, má qualidade do serviço prestado, tal como a falta de ênfase nos resultados, esta última que se tornou premissa indispensável

para o modelo gerencial que viria substituir o burocrático, também contribuíram para que fosse deixada para trás a visão de uma administração apenas cumpridora das leis.

2.1.1 O modelo gerencial de administração pública

Com o insucesso do modelo burocrático, devido aos embargos às demandas sociais, demora nas resoluções dos processos administrativos, alto custo dos serviços, entre outras causas, a administração pública gerencial aparece como ferramenta corretiva, a fim de otimizar a qualidade dos serviços prestados, dando ênfase na eficiência, reduzindo custos e mantendo o foco nos resultados, atuando em um período de mudanças político-sociais, como referido por Fischer (1984), que enfatiza a década de 60 como o período de surgimento do conceito de responsabilidade social e seu objetivo de oferecer mais igualdade e qualidade de vida no trabalho.

Não só a preocupação com questões sociais, as quais levaram a Administração Pública externar suas ações, interagindo diretamente com a sociedade, mas reformas administrativas e a chegada da globalização, também como fator gerador de mudanças nas antigas funções estatais, fizeram com que um novo rumo fosse tomado nas políticas internas dos órgãos públicos.

A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia — dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. A crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções. Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Seu novo papel é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. (PEREIRA, 1996, p. 7)

Tais reformulações, que desde o militarismo (desvio da burocracia civil) até a implantação da Constituição Federal de 1988 (excesso burocrático) passaram por mudanças bruscas, imputando assim um alto grau de burocracia aos serviços públicos até hoje conhecidos, começaram a sofrer grandes influências do meio privado, notadamente após a II Guerra Mundial, como o novo conceito de reforma

administrativa que trazia como diretrizes a flexibilização, descentralização e a minimização dos níveis hierárquicos.

De acordo com Madureira; Rodrigues (2006, p.155): “o managerialismo¹ mais não fez do que reiterar a ideia segundo a qual as organizações do setor público e do setor privado devem ser geridas por princípios similares na sua essência”. Esta corrente sugere que as organizações devem ser dirigidas por gestores e não burocratas, especificando bem as diretrizes, como missão e intensificando o grau de relação com seus “clientes”.

A introdução dos princípios do setor privado trouxe desafios para todos os envolvidos no âmbito público, desde os que ocupavam o topo da pirâmide até os que se encontravam em sua base. Conforme Trosa (2001) um desses desafios é a globalização e seus efeitos, que compara o desempenho das empresas privadas com o das entidades públicas, àquelas que mantêm relações transnacionais que fornecem aos seus agentes maior flexibilidade e especialização, ao contrário do que acontece com os servidores, que vivenciam processos nacionais constantemente.

Além das questões sobre aspectos das relações que exigem maior grau de capacitação dos servidores, surge outra perspectiva a ser considerada: o novo posicionamento dos usuários dos serviços públicos, que não desejam mais apenas serem tratados com beneficiados, assumindo assim o papel de cliente conhecedor de seus direitos.

Emerge dessas mudanças o gerencialismo, que traz com ele novos conceitos, mantendo algumas premissas da administração burocrática, contudo, priorizando a obtenção dos resultados através de uma gestão descentralizadora, mas não menos passível de responsabilidade, a qual assegura autonomia aos servidores quanto a maior liberdade de suas ações.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços [...] Os efeitos sociais, pelo menos os almejados, correspondem a uma sociedade satisfeita com o serviço público, pois este se resume em eficiência e esta, por sua vez, representa a agilidade em atender às necessidades apresentadas pelo cidadão. Uma Administração Pública que reconhece o valor de seu cliente, que busca atender de forma eficaz, preocupando-se com o resultado de seus serviços. Uma Administração Pública que valoriza os seus funcionários, incentivando-os ao comprometimento moral e fático [...] Para que os efeitos sociais do sistema gerencial, no que diz respeito à eficiência

¹ Conceito que afirma que não deve haver diferenças entre gerir uma empresa privada e uma entidade pública.

dos serviços públicos serem efetivamente percebidos, deverão atingir alto grau de execução. Assim, pode-se considerar que os efeitos sociais do sistema gerencial, ainda, são observados com muita influência do sistema anterior, o burocrático. Porém, ainda neste aspecto, salienta-se a atual globalização que altera de forma significativa o comportamento dos cidadãos. As redes de comunicação e o progresso dos meios utilizados levam, ou contribuem, de maneira a desenvolver tal característica de exigência. (MANSOLDO, 2009, p.25).

No Brasil, a administração pública gerencial despontou no Governo Castelo Branco (1967), que propunha uma extrema descentralização das atividades administrativas e mais adiante, em 1995, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, que trouxe a reforma administrativa sob o aspecto gerencial e conseqüentemente uma nova abordagem com características bem distintas da administração pública burocrática, vistas no quadro abaixo, por Santos (2003, p.5):

Quadro 2 - Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial.

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
Concentra-se no processo.	Orienta-se para resultados.
É auto-referente.	Orientada para o cidadão.
Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.	Combate o nepotismo e a corrupção.
Satisfaz as demandas dos cidadãos.	Não adota procedimentos rígidos.
Controle de procedimentos.	Definição de indicadores de desempenho e utilização de contratos de gestão.

Fonte: A Administração Pública Gerencial, Santos, 2003, p.5.

A referida reforma administrativa, que abrangeu áreas como fiscal e previdência social, visava grandes mudanças na administração pública brasileira, vistas num primeiro momento de forma negativa, por tratar de assuntos antes “encobertos”, como a redução dos custos, combate a corrupção e a crise fiscal. Porém, fazia-se necessária a fim de se enfrentar os constantes avanços globais, que não admitiam os preceitos adotados pela administração burocrática, a qual se concentrava basicamente nos processos legalmente definidos, sem importa-se com o princípio da eficiência, pois definia o método como o adequado para combater a corrupção e o nepotismo, priorizando assim a prevenção através de rígido controle. Controle este, que a administração pública gerencial diverge quanto à burocrática, como observado por Barzelay (1992 apud BRESSER-PEREIRA, 1998, p.29): “uma agência burocrática se concentra em suas próprias necessidades e perspectivas;

uma agência orientada para o consumidor concentra-se nas necessidades e perspectivas do consumidor”.

O gerencialismo, na sua implantação, utilizou-se de estratégias inovadoras, que instigaram à inovação e o foco da administração pública no Brasil.

E afirmei que para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, de forma a aproximar os mercados de trabalho público e privado. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 21)

Tais mudanças, atreladas a fatores como a globalização e tecnologia, provocaram a descentralização administrativa, delegando funções com maior nível de responsabilidade e capacidade de mudança, esta acompanhada de flexibilidade, que se caracteriza como um dos diferenciais do gerencialismo.

A adaptabilidade neste processo de mudança também é fator importante, pois para que se haja a real efetividade dos serviços, ou seja, o resultado esperado, deve-se, primeiramente, trabalhar a conscientização dos agentes envolvidos, no sentido de se sentirem engajados em uma missão, de serem responsáveis pela prestação de um serviço de qualidade, de terem metas a serem alcançadas, bem como a elevação do nível da responsabilização.

2.2 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal atribui cinco princípios que norteiam a Administração Pública, são eles os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este inserido em função da reforma administrativa decorrente da globalização, que objetiva a redução da intervenção do Estado em ações sociais extremamente essenciais, além de aproximar seus procedimentos com os exercidos no setor privado, como observado por Di Pietro (1999, p.73):

Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também as finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços – tanto os exclusivos, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não estatais – operem muito eficientemente.

O princípio da eficiência caracteriza a transição pela qual passou a Administração Pública, não só por fazer emergir a busca pela qualidade, produtividade e credibilidade, mas também por estabelecer uma nova relação com coletivo.

No mesmo contexto, Meirelles (1996) afirma que o princípio da eficiência estipula que todo o agente público deve exercer suas funções com presteza, não só dentro da legalidade, com o propósito de atender satisfatoriamente as necessidades coletivas.

Essa nova característica voltada para o lado econômico (redução dos custos, desenvolvimento de estratégias e obtenção de melhores resultados) possibilita a constante reestruturação do Estado e das atividades de seus componentes, trazendo para as rotinas processuais meios que buscam não a total desburocratização, mas a flexibilização de determinados procedimentos, a fim de agilizar os serviços prestados a sociedade.

Atenta Martins (2012) para o novo atributo do servidor público como fator determinante na mutação do sistema, o qual, agora, requer uma visão mais ampla, como a de um setor privado, tendo sido feitas para isso, alterações constitucionais que atingissem diretamente alguns pontos críticos que importunavam a produtividade dos agentes, como exemplo a estabilidade. Mudanças como o aumento do tempo de estágio probatório e a implantação de avaliação de desempenho são exemplos de inputs no processo, que abrange também a Gestão, a qual assume a responsabilidade de manutenção da qualificação de seus servidores.

Ainda que não se possa comparar o grau de competitividade vivenciado por uma empresa privada, em que um mau desempenho ocasiona perda na fatia de mercado, não isenta a Administração Pública quanto às qualidades de suas funções, principalmente quando se trata da utilização dos recursos por ela obtidos, tratando-se de um país possuidor de umas das mais altas cargas tributárias, o que gera nos cidadãos a espera por um senso de responsabilidade maior por parte dos gestores públicos, considerando ainda, a limitação existente em suas práticas, seja financeira, legal ou econômica, que determina o uso racional e ético do dinheiro público.

A confiança, outro atributo importante a ser considerado, aparece como peça-chave entre os quesitos utilizados para a obtenção da eficiência administrativa,

a descentralização. Esta que possibilita a delegação de responsabilidade, havendo constante controle, que permite aos gestores atuarem com maior liberdade no alcance dos objetivos propostos, principalmente quando se tratam de questões polêmicas, como cortes de despesas que levam a interpretações errôneas sobre o princípio da eficiência, como mostra a fala de um servidor público britânico: “mais eficiente, na verdade, quer dizer mais barato” (PLOWDEN, 1994 apud BRESSER-PEREIRA, 1998, p.32).

2.2.1 Eficiência no processo administrativo

A eficiência foi implantada como um dos princípios da administração pública através da Emenda Constitucional 19/98, objetivando um melhor desempenho do serviço público através da capacitação do servidor. Porém, este princípio já era tratado como uma premissa básica para o alcance dos objetivos administrativos, como mencionado por Chiavenato (2007, p. 43), ainda sobre a Teoria da Burocracia: “[...]uma empresa é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para alcançar os objetivos desejados. No entanto, são levados em consideração os objetivos organizacionais e não os objetivos individuais dos participantes”. Vislumbra deste conceito a concepção de quão essencial é o envolvimento de todos os elementos do sistema para que o processo administrativo proporcione o máximo de resultados com o menor uso de recursos possível, estes por sua vez cada vez mais restritos, agravados por uma administração pública ineficiente.

São perceptíveis, atualmente, iniciativas como as da administração gerencial, voltadas para os resultados e para a delegação das responsabilidades, como ferramentas potenciais da eficiência aplicada aos processos, os quais são definidos por Rocha (1997) como instrumentos de realização legítima da atuação estatal para a solução de conflitos ou para a adoção de medidas preventivas de futuras lides. Processos estes que também asseguram aos cidadãos quanto a aplicabilidade de valores e princípios, como o da moralidade, no que diz respeito às decisões de interesse coletivo.

Considerando que a Administração Pública tem como dever o zelo pelo bem comum, explica-se a utilização de procedimentos formais, muitas vezes

burocratizados em excesso, como garantia de credibilidade, imparcialidade e transparência.

A aliança entre o cumprimento das diretrizes dos processos e os melhores meios utilizados para intensificar a obtenção dos resultados implica no encontro do equilíbrio entre a seguridade da função pública e os efeitos sociais.

2.2.2 Rotinas processuais

O controle dos processos administrativos, no âmbito público, por muito tempo foi caracterizado como burocrático e engessado, sem muitas variações, o que adjetivou o serviço público como algo sistemático e vagaroso. Contudo, a intenção de garantir que todos os princípios legais estão sendo cumpridos não pode ser desmerecida, pois é um dos fatores determinantes para a confiabilidade e a eficiência administrativa. Entende-se como processo, no sentido genérico do termo: “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.” (OLIVEIRA, 2007 apud MEDEIROS NETO, 2015, p. 9)

Segundo Moreira (2003, p. 63), o processo administrativo é “instrumento de participação, proteção e garantia dos direitos individuais. Caso prestigiado, o cidadão terá convicção de que o ato administrativo é legítimo e perfeito”. É o meio pelo qual as decisões são tomadas com base em diretrizes previamente estabelecidas, as quais asseguram a autenticidade e confiabilidade aos geridos.

Dentre as suas atribuições destaca-se a seguridade das práticas administrativas e conseqüentemente de suas decisões, estas que atingirão os cidadãos de forma direta ou indireta, e que se exercidas de forma ilegal ou ilícita sofreram sanções e/ou repressões através de normas punitivas, aplicadas pelas sindicâncias e pelos processos administrativos disciplinares (PADs). Ambas são ferramentas utilizadas a fim de se apurar e punir faltas graves cometidas por servidores ou qualquer pessoa sujeita ao regime funcional.

A sindicância é o procedimento elucidativo de determinados fatos irregulares, podendo resultar no arquivamento do processo, em aplicações de penas, em caso de faltas leves ou mesmo anteceder um PAD, servindo como base

preliminar e informativa para casos que resultem em penalidades como demissão e destituição de função comissionada. De acordo com Bacellar Filho (2007, p.105) o processo administrativo disciplinar:

[...]é o meio, composto de uma sucessão de atos e solenidades legalmente prevista, destinado a apurar infrações já detectadas, presumivelmente cometidas por determinado(s) servidor (es) público(s), aplicando-se, quando for o caso, as penalidade cabíveis. Destarte, o procedimento deve ser formal para permitir ao autor da infração o exercício do direito de ampla defesa, procurando eximir-se da acusação a ele imputada, uma vez que esta deverá ser apurada como garantia para a Administração Pública como também para o servidor.

Contudo, ambos os instrumentos não são suficientes para inibirem as diversas irregularidades na Administração Pública, tanto por despreparo dos membros das comissões, estas formadas pelos próprios servidores, como pela gravidade os ilícitos praticados, podendo, inclusive, configurar crime a ser investigado pela Polícia.

2.3 MOTIVAÇÃO

Um dos fatores que impacta diretamente no desempenho dos servidores e conseqüentemente na eficiência, é a motivação, um dos desafios encontrados pelos gestores, principalmente tratando da motivação no âmbito público devido as suas particularidades.

Muitas pesquisas mostram que a grande dificuldade em motivar as pessoas é devido a cada indivíduo possuir objetivos próprios, o que os fazem agir de maneiras diferentes em função das mesmas razões. Bergamini (2003) acredita que esses objetivos refletem as opções feitas, intrinsecamente, de acordo com a personalidade de cada pessoa.

Tratar de motivação nos dias atuais, num ambiente que se mostra bastante desafiador e de constante pressão, torna-se uma tarefa árdua, especificamente para o administrador público. Evidencia-se, neste setor, que existe a busca pela auto-realização profissional através das atividades realizadas, portanto, cada vez mais se exigem adequações no ambiente de trabalho, tal como a criação de parcerias, a fim de estabelecer uma atmosfera de comprometimento em prol da organização.

As atuais mudanças, as influências externas sofridas diariamente, requerem a capacidade de se adaptar ao novo e isso coloca em questão se a Administração Pública atual está pronta para se moldar às expectativas oriundas de uma sociedade mais atualizada, conhecedora dos seus direitos? O servidor público sente-se motivado diante de tantas mudanças?

É de longa data e de conhecimento da maior parte dos cidadãos a grande dificuldade enfrentada nas diversas entidades públicas devido a falta de estrutura e má organização, acarretando ainda mais o clima de desmotivação. Fatores como falta de investimentos, restrição financeira e pouca efetividade dos planejamentos estratégicos, em função ainda da grande intervenção política, potencializam ainda mais a insatisfação entre os servidores que assistem a tudo isso sem, praticamente, opção de reação.

Algumas teorias nos ajudam a compreender melhor sobre a motivação e nos indicam princípios que podem ser aplicados a fim de se melhorar a Administração Pública, como a Teoria da Motivação de Frederick Herzberg, que acreditava no enobrecimento do trabalho através de um gerenciamento sucessivo que afetaria de forma direta a motivação. Essa teoria tratava de fatores que contribuíam com a satisfação pessoal no ambiente de trabalho, sempre atentando para a prevenção da insatisfação. Tais fatores, chamados de higiênicos, ligados ao ambiente de trabalho, como estrutura física, salário e oportunidades de crescimento, mostram que não necessariamente, se presentes, sejam capazes de motivar, devido serem fatores usualmente utilizados pelas organizações, pois quando são ótimos apenas evitam a insatisfação. Chama atenção para os considerados fatores motivacionais, estes sim ligados ao trabalhador, intrínsecos, como a auto-realização e o reconhecimento do trabalho desenvolvido, manifestados por meio das atividades exercidas possuidoras de algum significado pessoal para o profissional.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como uma etapa de um processo de apuração (científico), que tem como finalidade a obtenção de conhecimento, utilizando-se de técnicas de pesquisas, especificamente a pesquisa científica, que contribuam na elaboração e resolução de alguma problemática, considerando princípios julgados como válidos para a análise a ser realizada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisar nada mais é que o meio utilizado para encontrar respostas a questionamentos propostos, visando a solução de problemas. Dentre os inúmeros tipos de pesquisas, a científica foi a utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, que tem como proposta analisar o **comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa**, utilizando-se para isso normas metodológicas em busca de recursos para a problemática sugerida.

Em relação aos objetivos, a pesquisa define-se como exploratória e descritiva. Para Vergara (1998) a investigação exploratória é aquela realizada em uma área em que se tem pouco conhecimento e caracteriza-se por não tolerar hipóteses, a não ser as que venham surgir ao decorrer do estudo. Quanto a investigação descritiva, ainda de acordo com a autora, define-se pela exposição das características de uma população específica e possibilita um paralelismo entre variáveis. Referente ao trabalho, exploratória por ter feito uso de material bibliográfico, que embasou a formulação de novas concepções do ambiente em estudo, possibilitando uma comparação entre os conceitos estudados e a realidade encontrada no âmbito da Procuradoria Geral de Justiça. Já a descritiva, possibilitou a análise e identificação dos perfis dos servidores, mas principalmente, o desempenho dos gestores, que na pesquisa, representaram a população de interesse, o que permitiu assim, uma melhor interpretação de possíveis fatores complicadores das atividades ali desenvolvidas, no que tange prazos e as rotinas processuais a serem cumpridos.

No que se refere a técnica utilizada, a pesquisa foi construída através de um estudo de caso realizado no MPRN, mais precisamente na PGJ, tendo em vista o

objetivo principal deste trabalho que é verificar a relação existente entre o comprometimento dos servidores e o incremento na eficiência dos processos administrativos, considerando o modelo de gestão ao qual estão sujeitos.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 1998, p. 47)

3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Para o êxito da pesquisa, no primeiro momento foi definido o universo, ou seja, a população em estudo que possui o conjunto de características em comum, a qual, especificamente, neste estudo de caso, não exigiu a extração de uma amostra, devido a unidade de análise corresponder aos gestores responsáveis pelas atividades administrativas da PGJ.

O estudo foi realizado no âmbito da PGJ, tendo como população-alvo os gestores das unidades que constituem a estrutura organizacional do MPRN.

O MPRN conta com um grande quadro de servidores, os quais se encontram distribuídos em unidades de Staff, Diretorias, Gerências e Setores, porém, seguindo um dos objetivos da pesquisa, que foi o de analisar o desempenho dos gestores atentando para fatores motivacionais e de qualificação, foi proposta, portanto, a realização da entrevista focalizada com os gestores que representassem cada unidade administrativa, estas compostas pelas Diretorias, Gerências e Setores. Em número de seis, as unidades estão diretamente subordinadas à Diretoria Geral e se dividem em: Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP), Diretoria de Comunicação (DCOM), Diretoria de Planejamento e Estratégia (DPGE), Diretoria Administrativa (DADM), Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (DOFC) e Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A escolha do instrumento da coleta de dados se deu pela opção que proporcionasse o melhor método de reunir informações que subsidiassem o estudo.

Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Não se esqueça, portanto, de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um ao outro. (VERGARA, 1998, p. 52).

Como o trabalho objetiva estabelecer uma relação entre duas condições, que se tornam interdependentes, o instrumento de coleta escolhido e que melhor atendeu às condições necessárias para obter um diagnóstico do modelo de gestão atual, de suas características e influências em relação ao desempenho dos servidores e conseqüentemente seus resultados, foi a entrevista, que permitiu uma maior interação e correlação das informações adquiridas com as já observadas. Para Ribeiro (2008, p.141) entrevista é “a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento”. Porém, deve haver a preocupação quanto a expectativa do entrevistador em criar uma certa “tendência” sobre as respostas obtidas, interpretando-as de forma equivocada. Ainda conceituando entrevista:

[...] é a única possibilidade que se tem de obter dados relevantes sobre o mundo-vida do respondente. Ao entrevistar-se uma pessoa, o objetivo é conseguir-se descrições tão detalhadas quanto possível das preocupações do entrevistado. Não é, tal objetivo, produzir estímulos pré-categorizados para respostas comportamentais. As descrições ingênuas situadas, sobre o mundo-vida do respondente, obtidas através da entrevista, são, então, consideradas de importância primária para a compreensão do mundo-vida do sujeito. (MARTINS; BICUDO, 1994, p. 54)

As entrevistas possuem classificações, como as de opinião, semi-estruturada, focalizada entre outras. Dentre estes tipos, a focalizada será a utilizada em função do seu formato livre, porém concentrada em um determinado tema, possibilitando ao entrevistado liberdade para falar sobre o assunto e ao entrevistador retomar o foco quando o mesmo for desviado. Corrobora Britto, Feres (2011) ao descrever a entrevista focalizada como tão livre quanto a informal, porém com enfoque mais específico, sendo o assunto central resgatado sempre que o entrevistado distancia-se do contexto.

Deve-se ainda considerar os pontos fortes e fracos da realização da entrevista em um trabalho de pesquisa, devido aos diversos fatores que podem influenciar na qualidade das informações coletadas, mesmo que esta técnica ofereça

maleabilidade em sua aplicação, bem como garante um alto grau de resposta aos questionamentos. Quanto aos pontos positivos, constata Gil (1999, p.118):

- a) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- b) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- c) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

No que diz respeito aos pontos fracos, ainda segundo Gil (1999), algumas limitações, como a obtenção de informações falsas, a incapacidade do entrevistado de compreender e responder corretamente as perguntas e a falta de motivação, podem influenciar negativamente. Portanto, o entrosamento entre o entrevistado e o entrevistador é de extrema importância para o êxito da técnica em questão.

Além de todos os fatores anteriormente tratados, a preparação quanto ao domínio do tema e sua apresentação, identificação do entrevistador, o roteiro a ser seguido, breve explanação sobre os objetivos da pesquisa, garantia de anonimato, caso seja solicitada e permissão para gravação da entrevista são algumas das diretrizes essenciais para se iniciar e concluir uma entrevista de qualidade, o que não garante, contudo, o surgimento de restrição a determinados questionamentos.

O término da entrevista também merece atenção, pois deve ser encerrada, preferencialmente em clima de cordialidade, a fim de manter a possibilidade de realização de futuras consultas à organização.

3.4 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETAS DE DADOS

Embasadas nas premissas apresentadas, as entrevistas com os gestores foram realizadas na sede da Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte, mais precisamente nos respectivos setores de responsabilidade de cada gestor. No primeiro momento a pesquisa fora formalmente solicitada e autorizada pelo Diretor-Geral e pelo Procurador Geral de Justiça Adjunto. Em seguida, tendo em mãos a autorização da Administração Superior, foi mantido contato, telefônico e pessoal, com cada gestor, a fim de apresentar o tema desenvolvido na pesquisa, propor o

método de gravação, o qual foi aceito sem qualquer tipo de contrariedade, tornando o ambiente bastante solícito e agendar um horário para a realização das entrevistas, que levaram aproximadamente 15 dias para serem concluídas. Tal duração em função de alguns gestores apresentarem compromissos que retardaram, de certa forma, a coleta dos dados, porém sem prejuízo a qualidade das informações prestadas.

Ao dia 14 de julho de 2015 foi dado início às entrevistas, ocorrendo as duas primeiras com a participação do Chefe do Setor de Administração de Pessoal (SAP), setor que compõem a DGEP e do Diretor Administrativo; a terceira, no dia 17 de julho de 2015, com a participação da Diretora de Planejamento, Gestão e Estratégia; a quarta, no dia 20 de julho de 2015, com a participação da Diretora de Orçamento, Finanças e Contabilidade; a quinta, no dia 21 de julho de 2015, com o Diretor de Tecnologia e Informação e, por fim, a sexta entrevista, no dia 28 de julho de 2015, com a participação do Chefe do Setor de Produção e Artes (SPA), setor componente da DCOM.

Para maior e fácil caracterização quanto a identificação dos gestores ao decorrer do estudo e manutenção da descrição quanto a identificação destes foram estabelecidos os seguintes códigos:

Quadro 3 - Codificação dos gestores das unidades administrativas

Gestores	Unidade	Código
JA	Chefe do Setor de Administração de Pessoal	Respondente 1 (R1)
JM	Diretor Administrativo	Respondente 2 (R2)
CT	Diretora de Planejamento, Gestão e Estratégia	Respondente 3 (R3)
PA	Diretora de Orçamento, Finanças e Contabilidade	Respondente 4 (R4)
SF	Diretor de Tecnologia e Informação	Respondente 5 (R5)
JK	Chefe do Setor de Produção e Artes	Respondente 6 (R6)

Fonte: Dados da pesquisa, julho de 2015.

Após a obtenção das entrevistas foi realizado o tratamento dos dados através da técnica de análise de conteúdo do tipo “análise categorial temática”, tratada mais adiante.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Posteriormente às entrevistas, os áudios foram transcritos (corpus da pesquisa), seguindo a técnica de análise de conteúdo, que avalia sistematicamente algum tipo de material (texto, áudio ou visual), a fim de se identificar e quantificar o aparecimento de informações “chaves”, visando uma futura comparação e possível conclusão para o problema em questão.

Ainda sobre análise de conteúdo, Bardin (2011) a caracteriza sendo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que se utilizam dos conteúdos obtidos de mensagens ou indicadores com interesse de inferir desses conhecimento, sendo dividida em três fases essenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Assim, a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados. A escolha deste método de análise pode ser explicada pela necessidade de ultrapassar as incertezas consequentes das hipóteses e pressupostos, pela necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas.(CAVALCANTE et al 2014, p.14)

Dentre os tipos de análise de conteúdo, a categorial temática explorará o tema central do trabalho: **comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa**, e buscará informações que elucidam fatores influenciadores da qualidade e efetividade do serviço público, como afirma Bardin (1977, p. 38): “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Quanto ao tipo de abordagem, a qualitativa foi a utilizada no tratamento dos dados, caracterizando-se pela maior liberdade de influência por parte do entrevistador, permitindo-lhe tratar as informações de forma mais flexível e adaptável ao seu entendimento, o que não afasta possíveis erros de interpretação, devido à ausência de frequências consideravelmente altas. Difere da quantitativa, segundo Bardin (2009) por basear-se na frequência do aparecimento de determinados

elementos, oferecendo maior precisão através de métodos estatísticos. Sobre a análise qualitativa Bardin (2009, p.115) explica:

A análise qualitativa apresenta certas características particulares. [...] Levanta problemas ao nível da pertinência dos índices retidos, visto que selecciona estes índices sem tratar exaustivamente todo o conteúdo, existindo o perigo de elementos importantes serem deixados de lado, ou de elementos não significativos serem tidos em conta [...].

Ainda sobre análise qualitativa:

Em conclusão, pode dizer-se que o que caracteriza a análise qualitativa é o facto de a “inferência - sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.), e não sobre a frequência e sua aparição, em cada comunicação individual”. (BARDIN, 2009, p. 115-116).

Em seguida, iniciou-se a seleção das categorias, que ao decorrer das entrevistas efetuadas, surgiram com maior frequência, e que sequencialmente foram agrupadas, conforme citado por Bardin (2011, p.100): “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados”. Também sobre a fase de categorização, explica Câmara (2013, p.185-186):

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os seguintes procedimentos de codificação [que compreende a escolha de unidades de registro – recorte; a seleção de regras de contagem – enumeração - e a escolha de categorias - classificação e agregação - rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns], classificação [semântico (temas, no exemplo dado), sintático, léxico – agrupar pelo sentido das palavras; expressivo - agrupar as perturbações da linguagem tais como perplexidade, hesitação, embaraço, outras, da escrita, etc...] e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los).

O processo de categorização une os dados comuns, que pode seguir critérios semânticos, originando as categorias temáticas, em outras palavras, é um processo que sintetiza as informações de uma mensagem, seguindo critérios.

As inferências podem ser extraídas através da construção de uma grelha de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), deve conter as categorias (temas), as subcategorias (especificação do tema) e os indicadores (ideias resumidas que transmitem o todo de uma entrevista). Desta forma foi elaborado o

quadro abaixo para exemplificar as categorias temáticas e suas subcategorias referentes aos objetivos propostos pela pesquisa:

Quadro 4 - Categorias e Subcategorias Temáticas para análise dos resultados

Especificação das Categorias e Subcategorias Temáticas	
Categorias	Subcategorias
Identificar o perfil profissional (PP)	Perfil da estrutura hierárquica (PEH)
	Perfil profissional dos servidores (PPS)
Analisar o desempenho dos gestores (DG)	Desempenho da gestão superior quanto a fatores motivacionais e qualificação (DGS)
	Desempenho da gestão de forma auto-avaliativa (DGA)
Avaliar variáveis como prazo, rotinas administrativas e seus cumprimentos (PRC)	Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos positivos (PRCP)
	Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos negativos (PRCN)
	Análise das variáveis quanto a eficiência (PRCE)
Apontar causas de formação de gargalos administrativos (GA)	Gargalos administrativos quanto desempenho dos servidores (GADS)
	Gargalos administrativos na visão do Gerencialismo (GAG)
	Gargalos administrativos: visão do serviço público atual (GASA)

Fonte: Dados da pesquisa, julho de 2015.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados têm como objetivo retratar as informações provenientes dos dados adquiridos previamente, emergindo assim, para maior conhecimento e diagnóstico, as características e fatores estudados.

4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS GESTORES

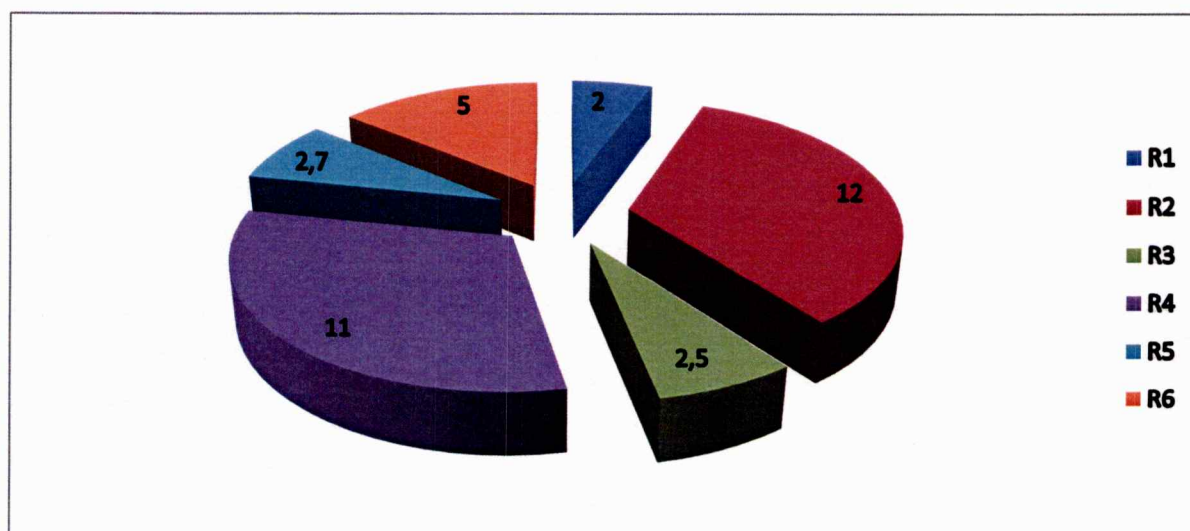
Os seis gestores entrevistados, caracterizados anteriormente no quadro 3 disponibilizaram dados informativos, que serviram para maior conhecimento quanto ao grau de capacitação, bem como o tempo de gestão na PGJ referente a cada um deles, o que possibilitou a constatação de que a maioria possui conhecimento e propriedade para assuntos que tratam a comparação entre os diferentes tipos de gestão superior a qual estiveram e estão subordinados, devido terem vivenciado a transição de diferentes mandatos e de suas políticas de gestão, que consequentemente vêm acarretando mudanças nos processos e nas rotinas administrativas da Instituição.

Quadro 5 - Dados Informativos dos Entrevistados

Dados Informativos dos Entrevistados				
Respondente	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Gestão
R1	50	Masculino	Pós-Graduado em Gestão Pública	02 anos
R2	34	Masculino	Mestrado e Especialização em Administração Pública	12 anos
R3	30	Feminino	Graduada em Administração e especialização em Gestão Empresarial	02 anos e 05 meses
R4	41	Feminino	Pós-graduada em Contabilidade Pública	11 anos
R5	38	Masculino	Mestrado e Especialização em Ciências da Computação	02 anos e 07 meses
R6	32	Masculino	Graduado em Jornalismo com especialização em Administração Pública	05 anos

Fonte: Dados da pesquisa, julho de 2015.

Para uma melhor visualização quanto ao tempo de gestão dos respondentes, dado este de grande relevância para avaliação dos objetivos propostos, foi elaborado o gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Tempo de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa, julho de 2015.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

Após a categorização dos objetivos deste trabalho e da transcrição dos dados das entrevistas, verificou-se que muitas questões abordadas pelos gestores contemplam os conceitos dos diversos autores citados nesta pesquisa, que serão explanados de acordo com as categorias temáticas e subcategorias pré-definidas, seguindo assim, as unidades de registro extraídas dos diálogos realizados. O quadro a seguir, identifica os itens a serem explorados:

Quadro 6 - Categorias, Subcategorias e Unidades de registro

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro
4.2.1 PP	4.2.1.1 PEH	Mudanças na estrutura hierárquica
		Melhorias a serem obtidas na estrutura hierárquica
	4.2.1.2 PPS	Comprometimento e capacitação como diferencial
		Rotatividade nos setores
		Incentivo Institucional
		Mix de profissionais
4.2.2 DG	4.2.2.1DGS	Motivação como fomentadora da responsabilização
		Evolução técnica da qualificação
		Comunicação como falha no processo
	4.2.2.2.DGA	Falha de comunicação entre as unidades
		Otimização das metodologias de processos
		Descentralização e engajamento

4.2.4 FRC	4.2.4.1 PRON	Burocracia com mal necessário
		Falta de definição e divulgação das metodologias processuais
		Necessidade de uma ferramenta de controle
	4.2.4.2 PRCP	Adoção da gestão de processos
		Avanços nas rotinas administrativas institucionais
	4.2.4.3 PRCE	Implantação de ferramentas tecnológicas para melhor gerenciamento
Falta de pessoal e infraestrutura		
Tendência à burocracia		
4.2.4 GA	4.2.4.1 GADS	Fator financeiro x Gratificações
		Falhas nas rotinas processuais
		Fornecedores como um dos maiores gargalos
		Co-responsabilização
	4.2.4.2 GAG	Maior cobrança da sociedade
		Busca pelo resultado
		Planejamento estratégico
		Importância da apresentação dos resultados: o contexto envolvido.
	4.2.4.3 GASA	Aspecto cultural negativo
		Aumento da fiscalização
		Maior engajamento dos servidores
		Tendência de um serviço público melhor

Fonte: Dados da pesquisa, julho de 2015.

4.2.1 Perfil Profissional (PP)

A primeira categoria a ser analisada tem como objetivo identificar o perfil profissional dos servidores, ocupantes de cargos efetivos ou comissionados, que atualmente exercem funções administrativas na Sede da PGJ sob o modelo de gestão ali atuante, de acordo com a análise dos gestores entrevistados e previamente identificados.

Para uma melhor caracterização desse perfil, procurou-se inicialmente tomar conhecimento sobre a visão de cada gestor quanto a estrutura hierárquica que, hoje, compõem a instituição, bem como, as rotinas administrativas desta, com o intuito de se obter um apanhado geral sobre a atual estrutura organizacional, considerando pontos positivos e negativos nela contidos.

4.2.1.1 Perfil da estrutura hierárquica (PEH)

Como em qualquer organização, a hierarquia faz-se presente e muitas vezes necessária para a manutenção de uma determinada ordem e uma divisão racional das responsabilidades e tarefas a serem realizadas minimamente de forma eficaz.

Dentro desse contexto, a busca por uma estrutura equilibrada, que atenda as necessidades de uma instituição, torna-se constante, principalmente no ambiente público, que tem o trabalho desenvolvido em prol da coletividade, não se admitindo mais, diante da globalização, a antiga estrutura enrijecida e inflexível.

Muitas mudanças vêm ocorrendo na administração pública, trazendo consigo melhorias, tratando mais precisamente do âmbito da PGJ, conforme a fala do R2: “Desde o momento em que eu entrei na Instituição foram feitas algumas melhorias e nos últimos anos a gente conseguiu uma conformação próxima ao necessário para o bom funcionamento da Instituição”. Mudança também constatada na fala da R4: “Teve a arquitetura organizacional em 2010 que melhorou bastante, porque promoveu em parte uma descentralização de determinadas atividades”.

A reestruturação organizacional, ocorrida em 2010, como já referida pela R4, trouxe como uma das características positivas a melhor divisão das atividades, o que se observa claramente nas falas de R6: “[...] a Comunicação especificamente é uma área com muitas vertentes, então com essa mudança, com essa estruturação, a gente conseguiu organizar de forma mais racional as nossas rotinas”. Afirma ainda: “[...] eu acho que facilitou muito a divisão do trabalho, mas também a interação entre todos nós”. A divisão hoje encontrada é caracterizada pelo R5: “A divisão é muito boa, as características de cada divisão são bem definidas, bem separadas. Existem outros órgãos que não têm essa divisão tão bem fundamentada”.

A importância das mudanças ocorridas ressalta também a constante preocupação da Instituição com a não estagnação do processo de crescimento e ampliação da estrutura organizacional, como relatado pela R3:

[...] a unidade responsável pela estrutura organizacional é o Planejamento, a gente “tá” num processo de alteração da estrutura, a gente fez todos os estudos para alterar toda a arquitetura, não vai alterar substancialmente, o que vão crescer são algumas unidades dentro da estrutura que já existe, porque começamos a sentir a necessidade de algumas unidades se especializarem mais ou por realmente falta de pessoal.

Esta busca por melhorias é um dos traços da atual gestão superior, que se encontra no segundo mandato, o qual foi renovado em 2015 e que perdurará por mais quatro anos, e é também explicitada pelo R1: “[...] a gente vê que os projetos são de crescimento, de investimento na ferramenta humana”. E de forma complementar ao relato da R3, percebe-se que a necessidade da continuidade dessa renovação, já é um fato que exige ações específicas para que não haja ruptura de todo o processo, como enfatiza o R2 ao dizer que: “[...] é lógico que a estrutura tem que ser revisada constantemente, porque ela acompanha a estratégia da Instituição, o crescimento, o foco”. Corrobora o R5:

Existe a necessidade de se fazer uma evolução, de se criar novos cargos específicos, de modificar, mas de uma forma geral, para o tamanho do MP, para os cargos que hoje possuem, principalmente na área de TI, acho que está bem dividido, as mudanças são bem pontuais.

Este cenário tipifica bem a progressão da Administração Pública, que possui, hoje, uma realidade diferente da de anos atrás, retomando o conceito de Pereira (1996) quando afirma a necessidade do Estado de redefinir suas funções diante da globalização, tendo que se especializar, se moldar às tendências, deixando de lado a centralização do poder, a falta de incentivos, a sobrecarga de atividades etc., voltando seu foco para a descentralização, o equilíbrio das responsabilidades, de maneira a se obter uma maior interação e contribuição entre todos os elementos envolvidos.

4.2.1.2 Perfil profissional dos servidores (PPS)

Com a nova arquitetura organizacional, muitos fatores, antes não tão observados, vêm à tona e são cada vez mais imprescindíveis para o êxito das novas metas traçadas pela gestão, pois não basta apenas uma estrutura bem segmentada, se não há indivíduos capacitados para atuarem nesse novo formato de trabalho proposto, confirmando a concepção de Martins (2012) quanto a expectativa do foco do servidor como fator decisivo para a mudança do sistema.

Tendo em vista toda a evolução da estrutura organizacional da PGJ, averiguou-se que também houve mudanças no perfil profissional dos servidores que compõem atualmente o órgão, tratando não apenas do quesito qualificação, mas também de valores subjacentes, como o comprometimento.

A capacitação dos servidores é sem dúvidas um dos diferenciais da atual Administração Pública, que conta com profissionais extremamente habilitados, como verificado na fala do R6:

Bem, eu entrei em 2004 e de lá pra cá eu sinto que ano após ano isso foi sendo otimizado, indubitavelmente percebe-se que o servidor público possui uma realidade, hoje, um nível de capacitação muito alto, geral e específico também, por exemplo, nós aqui da Comunicação, todos somos formados em Jornalismo, mas todos nós somos especialistas tanto na área administrativa como na área afim.

A qualificação técnica é outra vertente que surgiu como exigência a ser cumprida pela gestão pública devido ao avanço tecnológico oriundo da globalização. Áreas específicas, como a TI tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento e suporte de diversos projetos, tal como o aprimoramento das rotinas administrativas, exigindo um alto grau de competência técnica, como afirmado pelo R5: “A minha área em relação à capacitação é muito boa, porque é um perfil técnico (...) os profissionais que nós temos hoje são bem qualificados”.

Essa competência aliada ao comprometimento foram as características enfatizadas pela maioria dos gestores entrevistados, traçando assim, o novo perfil dos servidores públicos e do ambiente no qual estão inseridos, como se pode observar na fala do R1 ao dizer que uma das principais características para se trabalhar com recursos humanos, setor sob sua gestão (SAP), é a de ser comprometido com o que se faz, eximindo assim, o gestor de uma preocupação maior. Nota-se também o reconhecimento desse envolvimento dos servidores com suas funções pelo relato da R4:

Hoje se percebe maior dedicação, vestem a camisa, os servidores desse setor, como no geral, estão sempre procurando se qualificar, desenvolvem suas atividades na maior harmonia, pontualidade, que também faz parte, integridade, totalmente comprometidos.

Cabe salientar que toda essa transformação tem como influência o estímulo da própria Instituição, que atua como incentivadora do aprimoramento de seus “colaboradores” como bem destaca o R2:

Considero um perfil diferenciado até pelo histórico das decisões que foram tomadas pela administração, no sentido de profissionalizar a gestão, no sentido de incentivar a meritocracia, o reconhecimento, eu acho que a gente se diferencia da administração pública local, de maneira geral como uma

ilha de excelência em termos de resultados, qualificação, de comprometimento.

O R1 endossa a fala do R2 e reforça a importância de haver interesse por parte da instituição pública em equiparar-se com as privadas, por meio de qualificação de seus profissionais e investimentos em sua infraestrutura:

[...] senão todos, mas a grande maioria já tem pós-graduação, até pelo incentivo da própria Instituição no plano de carreira. A própria Instituição promoveu há uns três anos atrás uma pós-graduação da qual fizemos parte.

Essa iniciativa caracteriza o novo modelo de gestão, que aos poucos vai sendo implantado nos órgãos públicos, buscando melhores resultados através de estratégias que conduzam a eles de forma eficiente e não meramente eficaz, reforçando o conceito de Madureira; Rodrigues (2006) ao certificar que tanto as entidades públicas quanto as privadas devem ser geridas por gestores. Conciliando tais interesses, detectam-se algumas dessas estratégias já sendo colocadas em prática nas unidades administrativas da PGJ, como bem exposto pela R3:

Quando eu cheguei aqui essa unidade era de basicamente administradores e eu mudei um pouco do perfil desse setor, apesar de eu ser administradora eu acho que faltava aqui profissionais com conhecimento de outras áreas, como a gente trabalha com uma matéria bem específica, que é o planejamento, então a gente precisa de gente com formação como temos aqui, da área de estatística, na área da contabilidade, então agora temos um mix de profissionais... a gente precisa de administradores porque a base é administração, mas eu tenho outras pessoas que venham suprir as carências... e o meu pessoal é extremamente comprometido.

O mix de profissionais em uma organização é de grande importância, pois facilita a reação às inovações, principalmente no âmbito público, que comumente se utiliza de “intervenções políticas”, a fim de favorecer determinadas pessoas através de cargos comissionados, por exemplo, sem ponderar o grau de capacitação destas. Fato que contraria a real necessidade que há em se compor um quadro com verdadeiros profissionais, aptos às mudanças do ambiente que envolve as instituições, expectativa percebida na fala do R2 ao se referir às seleções realizadas: “O processo seletivo que a gente realiza para o provimento dos cargos em comissão permite que tragamos do mercado profissionais sem nenhum tipo de contorno político, que são típicos da administração pública”.

Tendo em vista a perspectiva quanto à aplicabilidade da pluralidade de profissionais atuantes, infere-se que há a intenção de se agilizar as rotinas administrativas, diminuir os gargalos, ou seja, encurtar as esperas de soluções para os problemas permanentes e contínuos da instituição. Uma das estratégias utilizadas com esse intuito é a de rodízio entre os servidores de uma mesma unidade, como explica o R1:

[...] por sermos uma unidade que não pode ter uma rotatividade grande e nem dispor de servidores que precisam se deslocar com frequência, não dá! Estabelecemos agora um rodízio de postos de trabalho, então não há mais aquela história de fulano quem faz férias, fulano quem faz cadastro. Tem um posto de trabalho que um mês, outro mês, a gente vai definindo que aquela pessoa é responsável por aquele posto de trabalho no rodízio. Então todos atuam em todas as atividades e uma outra que a gente vê como importante para todo mundo é o senso de participação [...].

Outro tópico relevante é o quesito rotatividade, que como já referido pelo R1, é um fator consideravelmente implicador do andamento e realização das tarefas administrativas. Tal afirmativa também se dá quando R4 diz que:

[...] a gente sempre tem um aprendizado diário, principalmente porque a legislação está sempre em reformulação, no geral os servidores estão em uma capacitação continuada. Acredito que seja um dos menores índices de rotatividade dos setores.

Contudo, mesmo diante desse cenário de constante aperfeiçoamento, ainda são encontradas lacunas a serem preenchidas de forma a sanar presentes e futuras barreiras que dificultam a capacitação dos servidores. O R6 explana sobre algumas dessas dificuldades:

Especificamente, em algumas realidades, a gente percebe que a instituição, como o MP é um órgão que tem uma diversidade muito grande de funções, na prática, apesar de todos nós sermos técnicos administrativos, na prática desempenhamos funções muito específicas, como nós aqui da comunicação. Eu percebo que a instituição possui uma certa dificuldade em promover a capacitação desses servidores no geral. Ela termina oferecendo capacitação em áreas muito gerais, ou administração ou na área de direito, que é a área afim do MP, e a gente percebe que outras áreas são pouco deixadas de lado, provavelmente por essa dificuldade de uma oferta tão diversa de capacitação, então eu sinto uma certa dificuldade de retorno da instituição na capacitação de nós servidores nesse aspecto, mas no geral eu percebo que sim, sendo pela instituição ou fora dela os servidores eles tendem a buscar melhor capacitação para o trabalho.

Como se pode inferir, mesmo havendo um grande interesse da Administração Superior em capacitar seu quadro de servidores, ainda há um grande contraste na questão da promoção de qualificação para todos os tipos de profissionais ali existentes, o que fica claro na fala do R6, contradizendo, portanto, a fala do R3, que ressalta a importância da gama de profissionais. Entende-se a necessidade da diversidade de especialistas, os quais atuem em várias áreas, porém se faz indispensável oferecer condições de manutenção da qualidade destes, propiciando capacitações específicas em suas áreas afins, não em áreas comuns à finalidade do órgão, o que não corresponde às necessidades desses servidores.

4.2.2 Desempenho dos Gestores (DG)

Uma das questões mais discutidas nas organizações é a de como mover à pessoa a desempenhar da maneira desejada e adequada suas funções, de modo que a traga satisfação pelo que faz, atendendo algumas necessidades próprias do ser humano, como as de estima e de realização pessoal, bem definidas pela Teoria de Maslow² e, obviamente, traga resultados eficientes e eficazes para a instituição. A motivação exige dos gestores a capacidade de interpretação do comportamento do servidor, utilizando-se, como exemplo, questionamentos que lhe apontem a causa da desmotivação ou motivação.

4.2.2.1 Desempenhos da gestão superior (DGS)

Trazendo o assunto abordado para a realidade encontrada na PGJ, no que diz respeito ao papel da Administração Superior quanto à motivação dos seus gestores designados para gerenciar as unidades administrativas, consegue-se caracterizá-la como uma gestão impulsionadora, como dito pelo R3: “[...] o que eu observo é que eles estão dando condições para que as Diretorias desenvolvam seus trabalhos e também que eles descentralizaram”.

O R2 atenta para a importância da prática utilizada pela atual Administração Superior:

²Teoria que define uma hierarquia de necessidades do ser humano, de acordo com a prioridade, são elas: fisiológica, segurança, relacionamento, estima e realização pessoal.

Na verdade a administração superior é o fomentador da motivação na instituição, obviamente ele é quem define o clima da instituição, quais são os valores que devem ser compartilhados, defendidos, isso influencia comportamento dos próprios gestores. Temos uma conformação bem interessante, são quatro principais órgãos, o PGJ, PGJA, CGA e o DGER, eu acredito que dá uma conformação interessante para a administração da Procuradoria porque divide bem os papéis de responsabilidade entre eles, mas como eu disse a postura da administração superior é condição indispensável, os reflexos são muito sentidos nas unidades subalternas, isso no sentido de comportamento, valores e de postura e a responsabilidade deles é grande em relação a isso. Os reflexos que a instituição defende como algo importante que reflete no trabalho de todos.

A característica dada de “fomentadora da motivação” também é destacada como algo positivo por R6 ao dizer que: “Existe subjetivamente a motivação pelo fazer bem, então isso é notado pela própria forma como a gestora desempenha seu trabalho e também como ela cobra que nós desempenhemos nosso trabalho”. Deve-se destacar a questão da subjetividade em relação à motivação, pois pode tal comportamento passar despercebido, interferindo na real intenção de incentivo da gestão.

Observou-se que o modelo de Gestão abordado possui algumas medidas adotadas e acertadas que potencializam a motivação dos servidores, como informado na fala de R1:

Há um interesse da Instituição na motivação dessa carreira do servidor, da capacitação... criou-se a escola à distância que está ajudando bastante, no sentido de que em uma hora de folga, intervalo ou em casa, a gente pode participar dessa qualificação”.

O plano de carreira também é um dos pontos destacados pelo R5 como um dos destaques positivos da gestão, tal como o empenho em atender às diferenciadas demandas provenientes de cada unidade:

Do ponto de vista de qualificação a gente tem muitos projetos estratégicos que dependem da TI e a gente tem que implementar nossos projetos para que outros projetos funcionem e para a gente implementar esses projetos a gente precisa dessa qualificação. Como é algo que vai subindo, ou seja, a TI como estratégia vai trazer a estratégia para o MP, então a gente como tem sempre pedido cursos, que são cursos bem caros, temos sido atendidos, um caso ou outro que acontece, como a gente está num momento de crise, mas de uma forma geral em nível de qualificação a gente tem sido bem atendido realmente. Do ponto de vista motivacional, a questão desses projetos estarem sendo aceitos é boa, a questão da qualificação também é um outro fator motivacional muito bom, temos um plano de carreira que também é bem interessante

Tais medidas são características de uma gestão visionária, que demonstra ter um pensamento otimista e aberto às tendências globais que atingem também o âmbito público. Característica de uma Administração com maior conhecimento técnico, de forma superior ou ao menos equiparada aos seus colaboradores, o que favorece na interação entre os superiores e as diferentes unidades, cada uma com sua peculiaridade, como a R4 expõe: “Há uma evolução muito técnica, hoje os gestores lidam muito bem com a matéria, com a temática orçamentária, vinculada aqui com o setor, com a matéria contábil também”.

Essa observação feita pela R4 demonstra a importância de se manter a constante especialização e abrangência em diversas áreas de conhecimento, visando extinguir ou pelo menos diminuir os contornos políticos, que ainda influenciam decisões e ações na Administração Pública em geral. A prioridade referente à capacidade profissional é, hoje, fator indispensável para a saúde de qualquer instituição pública e vital para às análises e tomadas de decisões. Ainda de acordo com o R4: “Isso satisfaz muito, até posso dizer que há um prazer de despachar e conversar sobre determinada matéria, hoje em dia são matérias fundamentais para poder gerir uma Instituição”.

O R6 destaca também a valorização do grau de requisitos exigidos para a ocupação de um cargo público: “A qualificação é inegável, em todo o MP do estado a questão da qualificação é um ponto muito importante, que a gente percebe que é levada em conta quanto a seleção de um gestor”. Tal questão ainda é algo a se creditar, pelo menos, não é o que acontece em todos os órgãos públicos brasileiros, que sofrem ainda com apadrinhamentos em seleções que deveriam ser estritamente voltadas para a qualificação.

Conquanto, ainda há muito a ser mudado e melhorado, mudanças ocorrem gradativamente, quer seja em uma organização pública ou privada. Mesmo com a avaliação positiva quanto a motivação e qualificação da Administração Superior, ainda há questões que merecem atenção, a fim de que a melhoria não seja interrompida. Algumas restrições que obstaculizam as atividades são apontadas pelo R5: “[...] ainda tem algumas coisas para evoluir, do ponto de vista de definições estratégicas, áreas pouco mais fundamentadas, precisamos criar novos processos”. Ressalta ainda:

[...] a maior falha é o problema de comunicação, um problema de comunicação muito grave, então uma forma de resolver esse problema de comunicação é criando processos, metodologias e isso motiva de certa forma, porque não estou fazendo um trabalho baseado só em mim ou em alguma coisa, mas baseado em todo um método”.

Sabe-se que a comunicação de qualidade é de suma importância para se manter a continuidade dos procedimentos administrativos de uma organização. Tão importante quanto a comunicação, a utilização de métodos pré-definidos, padronizados, favorece de forma não só eficaz, mas eficiente os processos e operações, evitando o retrabalho e/ou o retardo dos resultados, como apontado por Oliveira (2006) ao dizer que os processos devem ter uma relação lógica que atenda às necessidades, tanto dos servidores quanto da sociedade.

4.2.2.2 Desempenho dos gestores de forma auto-avaliativa (DGA)

Diante da análise realizada anteriormente, a qual constatou a qualificação e empenho quanto ao incentivo aos servidores, a fim de despertar a motivação destes, por parte da atual gestão superior, foi também imprescindível avaliar como os gestores enxergam seu próprio gerenciamento, como analisam os métodos escolhidos para dirigir as unidades que estão sob a sua gestão. Percebe-se a importância dessa auto-avaliação devido a necessidade de se reconhecer possíveis falhas que devem ser superadas ou mesmo identificar medidas que estão surtindo efeito e otimizá-las.

Dentre os fatores que se destacaram dessa auto-análise, alguns já foram tratados no tópico anterior, reforçando ainda mais a relevância a ser dada a eles, como a falha na comunicação existente entre as unidades e entre as unidades e a Administração Superior, como se pode observar na fala do R2:

Ao longo desses dez anos acho que a gente vive várias fases no amadurecimento profissional. Eu acho que nessa minha atual fase eu diria que melhorar, fortalecer a comunicação com as outras unidades, inclusive superiores e outras unidades não ligadas aqui à diretoria administrativa. Existia uma distância de contato mais permanente com os outros gestores e eu acredito que isso também exista hoje, uma lacuna entre o contato dos gestores e a administração superior por falta de espaço de discussão e reflexão.

Essa falha também é verificada pela R3, que ao reconhecê-la propõe algumas iniciativas que servirão como ações preventivas a esse tipo de problema: “Eu acho que falta a gente sentar, momentos de reuniões, de definições, eu acho que falta um pouco devido a correria do dia-dia”.

Outro ponto já destacado e que também reaparece como uma extensão dessa falha de comunicação é o que trata da necessidade de se padronizarem as metodologias processuais, as quais são responsáveis pela grande demora da resolução eficiente de algumas práticas decorrentes. Pode-se verificar essa afirmativa na fala do R5:

Voltando para aquele caso da comunicação, se eu não tenho uma metodologia, um processo bem definido, então uma pessoa faz de um jeito, a outra faz de outro e aí a gente gera problemas, então o grande fato que a gente tem que evoluir é a metodologia de processos.

Ainda aspectos típicos do dia-dia de uma organização também surgem como implicadores ao desempenho dos gestores e consequentemente dos seus subordinados, principalmente pela Instituição estar em um processo de mudança no modelo de gestão desde 2010, como R1 enfatiza ao dizer que:

Um fator que a gente tem de melhorar é o aspecto físico, a gente tem um aglomerado, hoje, de uma gama de servidores muito grande, com estagiários e contínuos e isso tá gerando um ruído grande... mas com a reforma que já está programada isso vai melhorar e para nós gestores o que estava sendo um peso, para mim, era o excesso de demandas, tanto as demandas que estavam represadas tanto as que surgiram, a gente não “tava” conseguindo e ainda não conseguimos dar um ritmo...isso estava sobrecarregando, estávamos fazendo muitas horas extraordinárias, trabalhando final de semana, isso acaba tendo um reflexo positivo no sentido de agilizar o andamento das demandas, mas negativo no sentido pessoal, acaba cansando, tirando o lazer, essa parte estamos revendo.

Já o R5 chama atenção para outro típico problema organizacional, a centralização das atividades, admitindo ser um dos passos a ser tomado como melhoria na sua gestão: “O único ponto que talvez eu poderia dar uma atenção é descentralizar um pouco, por ser tão empolgante e quero participar de tudo e não dá, você tem que delegar mais”. Porém, observa-se que em outras unidades questão como a descentralização já é uma realidade, referida pela R3, que afirma manter um bom nível de gerenciamento, devido as atividades já estarem bem

divididas, delegadas, e os servidores estarem engajados e terem competência para cumprir com o que é proposto.

4.2.3 Prazos, Rotinas administrativas e seus Cumprimentos (PRC)

As variáveis como prazos, metas e legislação que regem todas as rotinas administrativas na PGJ norteam e permitem avaliar o serviço e o seu nível de qualidade e eficiência, demonstrando o que pode e deve ser alterado de forma a se conduzir eficientemente todas as fases do processo administrativo chegando ao resultado esperado. Daí extrai-se a relevância da fase do planejamento em uma organização, e na PGJ não é diferente.

4.2.3.1 Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos negativos (PRCN)

A adoção de uma gestão de processos, com intuito de homogeneizar os procedimentos, é de extrema necessidade às exigências que as tarefas administrativas demandam, contudo, não basta apenas a definição de padrões se os mesmos não são seguidos, impedindo assim um gerenciamento efetivo. Tal situação ainda é uma realidade, mas que está sendo mudada paulatinamente, como explica a R3:

No RN nós somos considerados referência nesta área, até na área de licitação, nós mapeamos os processos e definimos prazos e tudo mais, é o nosso trabalho. A nossa questão no gerenciamento desses processos é que a gente ainda não “tá” conseguindo, e é uma das nossas metas, acompanhar, então a gente estabelece padrões, prazos e não estamos conseguindo acompanhar se realmente tá sendo eficiente, se realmente melhorou ou não, a não ser com a percepção do usuário, porque ta faltando uma ferramenta com que a gente acompanhe isso.

Essa falta de acompanhamento interfere no andamento dos processos, estes muitas vezes já retardados pela burocracia existente, definida como um mal necessário, como bem destacado pelo R5: “É realmente burocrático, mas é necessário para que não se desperdice o dinheiro público”. Mais ainda atrasados pelo desconhecimento de muitos quanto as suas fases, tal como as constantes mudanças nas legislações que, eventualmente, podem passar despercebidas resultando em um re-trabalho, perdendo assim o sentido da eficiência que se

pretende obter ao mapeá-los. Depreende-se claramente a problemática aludida nas falas do R5 quando ressalta que as diversas etapas do processo podem evoluir ou simplesmente travar se cada pessoa envolvida souber exatamente ou não, como e o que é preciso se fazer. O R6 confirma o que foi dito pelo R5 ao dizer:

Eu sinto que o MP pode melhorar nisso, buscar uma capacitação constante pra gente ficar sempre ciente das mudanças que não são raras. Acontecem frequentemente mudanças nas rotinas, que a gente termina nem se dando conta, nem sabendo disso, então às vezes a gente tem retrabalho em função disso. A gente fazia toda uma rotina de uma certa forma e houve uma nova alteração pelo TCE dizendo que agora o processo tem que encaminhar de outro jeito e a gente não fica sabendo disso e tem que fazer um retrabalho.

Ressaltam ainda, R1 e R6, a dificuldade encontrada, principalmente por setores menores, com quantitativo de servidores reduzido, em cumprir com as rotinas estabelecidas, como a elaboração de um Termo de Referência para aquisição de algum produto, atendendo aos prazos estipulados e, simultaneamente às altas demandas de trabalho.

4.2.3.2 Prazos, rotinas e cumprimentos em relação aos pontos positivos (PRCP)

Ao mesmo tempo, em que se é reconhecida a carência numa das fases cruciais da administração, ou seja, no controle, já existem medidas adotadas por algumas unidades que andam na contramão e mostram determinados avanços, como a R4 informa: “Nós temos que cumprir o que está na lei, falando especificamente aqui no setor, a gente tem uma meta de o processo não passar mais do que 48 horas (análise e saída de processos), dando celeridade”.

Tentativas que buscam desburocratizar atividades constantes e permanentes das unidades destacam-se entre os objetivos de dar brevidade às tarefas e a R4 exemplifica para maior entendimento, a evolução ocorrida na fase de pagamento, que atualmente possui um canal de comunicação com os prestadores de serviço, pelo qual já são passadas as informações necessárias, sem que seja essencial a efetuação de ligações, entre outros hábitos.

Quanto ao mapeamento processual, a R3 e R4 concordam ser um ponto bastante positivo a favor da Instituição e a R3 aponta como uma das estratégias a

contratação de uma consultoria como auxílio na identificação dos pontos críticos e aprimoramento no monitoramento dos processos.

Cabe salientar, que mesmo com as restrições descritas, a Instituição encontra-se a frente de muitas outras no que diz respeito a situações comuns a órgãos públicos que sofrem com a falta de planejamento, ainda de acordo com a R3:

Nós somos, aqui no Estado, considerados um dos melhores setores públicos, hoje não falta nada, não falta papel, caneta, tudo certinho. Hoje nós temos um programa de compras, a gente tem um calendário de compras onde a gente definiu essas grandes aquisições. Tem um período para compra, então não tem mais aquele negócio de “acabou” e aí ter todo o processo de licitação para esperar, não, então a gente tem toda uma programação justamente para não deixar faltar. Hoje não tem mais a situação de faltar materiais.

4.2.3.3 Prazos, rotinas e cumprimentos quanto à eficiência (PRCE)

Considerando o cenário atual da Instituição, perante os pontos negativos reconhecidos e os positivos que trouxeram mudanças consideráveis e que criam expectativas quanto ao presente e futuro da organização, dentro do que se considera realizado de forma eficiente e eficaz, os gestores fazem referência quanto a implantação de ferramentas tecnológicas como um dos avanços consideráveis e característicos do modelo de gestão vigente. A utilização dessas ferramentas, como anteriormente abordado, seria de grande utilidade na administração de diversas atividades, sendo comprovada tanto pelo R1 quanto pela R3, que citam duas ferramentas empregadas, as quais trouxeram maior agilidade, exatidão e eficiência.

O R1 salienta também a tendência natural à burocracia do serviço público e à procura pela amenização desta, dando enfoque na relação mais direta com os órgãos superiores da PGJ, tal como a simplificação da assistência aos servidores: “A gente criou o AtendeMP, que é uma ferramenta virtual de atendimento ao servidor através do próprio mecanismo que a rede interna oferece”. Esta ferramenta permite que os servidores façam requerimentos ligados à área de Gestão de Pessoas, o qual é analisado e despachado sem a necessidade de qualquer documento físico, apenas virtual, poupando assim material e tempo de tramitação deste documento.

Outra ferramenta que tem tido grande influência na gestão estratégica, é a ferramenta de BI, chamada QlikView, que a R3 define sua função de forma clara: “É uma ferramenta poderosíssima e muito moderna, de onde a gente consegue extrair

várias bases de dados para gerar relatórios gerenciais”. Busca-se através deste instrumento estabelecer critérios objetivos para as tomadas de decisão, subsidiando assim a Administração Superior.

Obviamente que em termo de avanço tecnológico, de introdução de ferramentas de sistema sempre haverá melhorias a serem feitas, inclusive devido a grande diversidade de setores existentes na Instituição e suas demandas próprias, como constatado pelos R4 e R6, e especificado na fala deste último ao dizer: “[...] apesar da gente não ter ferramentas objetivas de avaliação de controle, pelo próprio feedback que recebemos dos nossos demandantes eu sinto que nós temos também uma taxa de eficiência muito alta”.

Como o serviço público tem a eficácia como exigência e a eficiência como um dos seus princípios, reiterando Meirelles (1996) que afirma que todo o agente público deve desempenhar suas atividades com empenho, não se pode ignorar que fatores básicos, tratados neste e em tópicos anteriores, como a falta de pessoal, infraestrutura inadequada, falhas na metodologia processual etc., são decisivos para a ineficiência e para o R5 todos esses fatores inviabilizam diversos projetos que tenham como meta trazer avanços para a organização como um todo, estes que ainda encontram resistência ao novo, a mudanças que interferem na zona de conforto em que muitos servidores se encontram.

4.2.4 Gargalos Administrativos (GA)

Ao se obter uma prévia das dificuldades encontradas ao analisar toda a conjuntura da organização, foram avaliadas também as causas, não só referentes as diretrizes que regem a administração pública; mas as que atingem diretamente o desempenho dos servidores, buscando resoluções no modelo gerencial e expectativas quanto ao serviço público atual e futuro.

4.2.4.1 Gargalos Administrativos quanto ao desempenho dos servidores (GADS)

Procurando respostas a possíveis interferências quanto do desempenho dos servidores identificou-se como uma das causas o fator financeiro, que realmente é uma das questões mais debatidas nas organizações. Sem dúvidas quando uma

organização investe no lado financeiro como forma de recompensa e reconhecimento consegue criar algum tipo de incentivo entre os servidores, como pode se inferir das falas do R1 e R6, principalmente quando o primeiro cita o plano de cargos e salário existente na Instituição: “A gente tem o plano de cargos e salário já estabelecido, então o servidor trabalha com a perspectiva, todo o dia, de que no final do ano terá um percentual de reajuste”. Ressalta ainda:

[...] se ele faz uma pós-graduação ele sabe que terá 15% a mais do vencimento, se fizer um mestrado 20%, tem a progressão funcional, os cursos que eles fazem não servem somente para capacitação profissional deles, mas também para incentivar na progressão da carreira.

Outra medida de estímulo utilizada é o uso das gratificações que também são consideradas como forma de reconhecimento, prêmio pelos resultados alcançados, neste sentido declara o R6: “Eu sinto que o aumento da motivação para o trabalho inevitavelmente passa pelo reconhecimento que se traduz em forma de benefícios, salário, que é um fator que sempre esperamos ser melhorado”.

Outras considerações feitas sobre possíveis transtornos causados à atuação dos servidores seriam, mais uma vez citadas, as falhas nas rotinas processuais, as quais se tornam grandes gargalos nas atividades administrativas e interferindo significativamente no desempenho. Neste ponto concordam o R4 e o R5, como pode se observar na fala do primeiro: “Eu vejo que algumas questões eram para terem sido corrigidas, mas persistem, como quando a gente pega um processo e tem que voltar pra ajustar determinada falha”. Esse tipo de interrupção agrava ainda mais a questão da morosidade, esta que já está convencionada e não é mais um fato que afeta a motivação dos servidores, como atenta o R3 e o R5, por acreditarem que a burocracia é algo necessário e inevitável para que se tente chegar a “perfeição”, porém, atenta a R3 usada por alguns como pretexto para “empurrar” o trabalho.

Ainda como consequência das interrupções na fase processual, o R5 remete a outro grande obstáculo ao desempenho, definido como um dos maiores empecilhos, principalmente em licitações realizadas pela Instituição, os fornecedores:

O que pode afetar em relação a isso é que uma coisa que você está necessitando fazer e aquilo dali está demorando ou às vezes não é executado, como licitações que não dão certo ou licitações que são ganhas por empresas que não conseguem executar... nós somos um setor técnico e

não administrativo, então encaminhamos alguma coisa e o setor administrativo acha que devem ser feitas mudanças, então a gente entra em contato com alguns fornecedores, o que é um dos grandes gargalos que temos hoje, se não o maior, é o recebimento de propostas por empresas, por que? Porque uma coisa é a empresa saber que tem uma licitação e ir lá participar, não tem trabalho nenhum, outra coisa é a empresa avaliar seu termo de referência, fazer um projeto e encaminhar pra você uma proposta pra poder se iniciar um processo licitatório. Então ela vai ter um trabalho que pra ela não tem tanto incentivo, o incentivo dela é se der uma proposta àquela licitação vai sair mais rápido, mas muitas vezes não tem esse interesse de participar, então às vezes uma pesquisa mercadológica que poderia durar uma semana, dura dois, três, quatro meses e isso é um gargalo que afeta o desempenho porque a gente tem que estar entrando em contato com a empresa, pedindo, solicitando, é um gargalo grande, se não o maior.

A questão da falha processual é um desencadeamento da falha na comunicação, já colocada em pauta, notando-se a necessidade de aprimoramento dessa relação principalmente entre as unidades administrativas, que assumem grandes responsabilidades em prol dos resultados esperados, destacando a importância da interdepartamentalização e o R2 remete ao conceito de responsabilização (accountability), relacionada a incumbência de cada um quanto aos seus atos e obrigação de prestar conta deles, e faz uma relação interessante entre a motivação e a atenção que deve haver em não se deturpar o emprego dessa nova prática no setor público:

Sim. Eu acho que no aspecto motivacional devem ser traçadas estratégias para fortalecer o motivacional dos gestores principalmente, favorecer a comunicação, criar um ambiente mais de sinergia, porque quando você tem um ambiente de pressão, de competição, ele desperta alguns comportamentos que podem favorecer ou indesejáveis na instituição. Eu acho que agente tem que trabalhar sobre essa ótica motivacional, de integração, não diria de responsabilização, mas de co-responsabilização, porque somos todos responsáveis pelos resultados e não questão de buscar culpados para os problemas e sim considerar o problema como da instituição e obviamente o senso de prioridade que a gente tem que ter isso bem posto pela administração, estando bem internalizado pelos gestores e servidores.

Compreende-se, portanto, o quão relevante é a manutenção de um ambiente interativo e comprometido, pois o senso de colaboração favorece, ou ao menos ameniza problemas como os relatados acima. A fala de R6 afirma a de R2:

Tratar de motivação é complicado porque ela passa por muitas questões, desde questões muito objetivas, como fator salarial até questões subjetivas próprias da pessoa... eu sinto que, especificamente no nosso setor, nós temos o comprometimento alto, e o comprometimento ele caminha ao lado da motivação, existem pessoas que nem estão muito motivadas a fazer o

melhor, mas têm o comprometimento alto com o trabalho e isso faz com que elas façam o trabalho de uma forma satisfatória, provavelmente se tivessem motivadas fariam ainda melhor, mas como são comprometidas fazem o trabalho corretamente, como deve ser feito.

4.2.4.2 Gargalos Administrativos na visão do gerencialismo (GAG)

Diante de todo o exposto, das evoluções conquistadas pela gestão atual e dos pontos críticos a serem trabalhados por ela, verificou-se que muitas características baseadas do gerencialismo já despontam como solução para muitas das problemáticas existentes no serviço público em geral, e especificamente no caso da PGJ pôde-se avaliar que uma das principais vertentes do modelo gerencial apontadas pelos R2, R4, R5 e R6 é o maior entendimento da população quanto aos seus direitos e deveres do setor público para com ela, ou seja, o aumento da cobrança por parte dos cidadãos em relação ao que está sendo feito e principalmente a cobrança por resultados através da apresentação de informações detalhadas, muitas vezes focada em dados quantitativos do que qualitativos.

Pela fala do R2, que trata do assunto com propriedade, reconhece-se a maior exigência tanto por parte da sociedade quanto de órgãos fiscalizadores:

Mudou bastante, acho que do que eu conheço daqui, tomando como referência a própria instituição e das minhas experiências em outros estudos e contatos com a administração pública, a gente vê que a população cobra mais do serviço público. Nós estamos recebendo, principalmente no âmbito federal e vai descendendo até o estadual e municipal, servidores mais qualificados, a qualificação do servidor cresceu bastante, bem capacitados, os órgãos de controle, o próprio MP, o tribunal de contas, as defensorias, as AGU, CGU, eles cobram do setor público resultados, isso muda realmente a postura, mas como dizem os estudiosos a gente numa instituição pode ver as três tipos de administração pública, a patrimonial, aquelas velhas disfunções do patrimonialismo, o nepotismo, o favorecimento e a politicagem; a burocrática com uma administração ensimesmada, voltada para processos de trabalho e pouco focada no resultado e a gerencial que desde algum tempo vem ganhando espaço na agenda política, antigamente a gente via políticos prometendo muitas coisas, mas agora a gestão também faz parte do discurso e com isso acho que a gente consegue perspectiva positiva para a administração pública e gerencialismo de forma geral.

Porém, os R4, R5 e R6 levantam o lado negativo que surge como consequência da busca incessante pelos resultados, como a de implantação gradativa e não repentina de novas atividades voltadas para atingir tais objetivos. Esclarece-se melhor esse receio apresentado por alguns gestores quando R6 diz:

“Eu sinto que existe uma certa deturpação por essa busca pelo resultado, que seria uma certa preocupação grande em apresentar dados, resultados, uma preocupação excessiva em relação a isso em detrimento do fazer bem feito”.

Ainda quanto a essa preocupação em fornecer números, o R5 salienta: “[...] então se eu for fazer um projeto e eu passo para a sociedade, para os fornecedores, a importância daquele projeto, porque está sendo feito, é algo mais interessante, ter essa transparência maior, não somente na divulgação de números”. E o R6 ao concordar com R5 e acrescenta:

Eu sinto que o serviço público, como um todo, muitas vezes há uma criação imensa de projetos e trabalhos pra que aquilo seja listado em forma de relatório, para aparentar que estejamos fazendo muita coisa e no lugar disso deveríamos estar tentando fazer o que a gente se propõe a fazer, de uma forma mais otimizada, ou seja, se preocupar menos com números, nomes bonitos de projetos e tentar fazer o básico de uma forma mais otimizada, de forma mais efetiva.

O gerencialismo, como os outros conceitos que predominaram por anos na administração pública, ainda influenciado pelo sistema anterior, o burocrático, como remete Mansoldo (2009), mesmo apresentando algumas preocupações como as descritas anteriormente, ainda sim se apresenta como um dos avanços consideráveis e determinantes para o aperfeiçoamento do serviço público. A R3 enfatiza o grande significado da utilização do planejamento estratégico para o sucesso das práticas do gerencialismo, pois não se consegue obter resultados sem haver a programação, organização e controle dos objetivos organizacionais almejados. De acordo com a R3: “Não existe MP que não trabalhe com projetos... e a gente “tá” fazendo um movimento nacional para que se tenha área de processos”. Destaca a participação ativa do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) como grande incentivador do trabalho voltado para resultados e através de encontros realizados em Brasília, em que os representantes dos MP’s dos vários estados do Brasil se encontram para tentar nivelar a estrutura, alinhar e traçar trabalhos, de forma a todos eles atingirem o mesmo patamar de organização, destacando o MP do Rio Grande do Norte que possui uma área de planejamento estratégico, com metas, indicadores, projetos, que permitem medir o resultado alcançado, mostrando que está um passo a frente de muitos outros MP’s.

4.2.4.3 Gargalos Administrativos: visão do serviço público atual (GASA)

Neste último tópico houve a preocupação em mostrar como a imagem do serviço público vem se modificando, mesmo que vagarosamente, mas contínua, e com intuito de, culturalmente, mudar a visão negativa que vem imperando aos olhos da sociedade, uma concepção de um serviço excessivamente burocrático, estagnado e de descaso, contudo, essa realidade tem sido transformada, mesmo que ainda não seja de conhecimento geral. Todos os respondentes acreditam na melhoria do serviço público e no engajamento de todos os envolvidos, como destaca a fala da R4: “Aqui no MP eu vejo que muita gente veste a camisa, se identifica com as atividades”. O R2 também traça o perfil atual do serviço público:

Acredito que o serviço público está em um processo de formação, em uma estrada que é longa, de muitos reverses por conta do nosso sistema político, mas acredito que a tendência é de melhorar, da gente conseguir realmente que o gerencialismo se dissemine de maneira mais presente, principalmente nas organizações responsáveis pela promoção da política pública, as prefeituras, as secretarias, que padecem de uma estrutura adequada para o funcionamento, mas ainda sou mais otimista do que pessimista em relação ao serviço público de maneira geral.

O aumento da fiscalização é outro marco dessa nova fase, que exige maior controle e clareza dos gastos públicos, tal como das medidas que estão sendo adotadas, referente a isso o R5 cita um canal pelo qual os cidadãos têm acesso às informações orçamentárias e financeiras de um órgão público: “Está tendo um avanço no serviço público em diversas áreas, o portal da transparência é um caso, tem muita gente que se debruça sobre ele para verificar”. Essa ferramenta comprova como os meios de comunicação oferecidos pela tecnologia começam a trabalhar a favor da sociedade, que não admite mais deslizos, estes facilmente e rapidamente divulgados.

O R6 ao refletir sobre o passado, o presente e o futuro da Administração Pública, define bem como a mudança vem acontecendo:

Eu sou filho de servidores públicos, na minha casa todos são servidores públicos e eu tenho a sorte de vir de uma realidade de família onde o serviço público já era tomado de uma forma muito séria, então eu não tenho referencias pessoais daquela visão caricata de uma servidor como uma pessoa sentada no local de trabalho lendo revista ou fingindo que está trabalhando ou sendo excessivamente burocrático, a gente não tem essa realidade, mas eu sei que a realidade por muito tempo foi assim. De fato eu

não percebo na realidade com a qual eu lido que isso exista, não existe! O servidor público, apesar da diferença do setor privado, que seria o vínculo empregatício, essa sensação de efetividade muito diferente do serviço privado, nós temos muita consciência de que somos pagos para desempenhar uma função e essa função tem que ser desempenhada da melhor forma possível, então eu sinto que hoje o serviço público caminha de uma forma mais efetiva do que no passado, é claro que muitos fatores terminam prejudicando, como a necessidade de burocracia, que eu sinto que não vai diminuir, pelo contrario, a tendência é aumentar porque cada vez mais espera-se resultados e para chegar a eles deve-se fiscalizar e essa fiscalização da responsabilização que termina impactando no caminho natural, mas acho que o serviço público caminha para um resultado mais real do que no passado.

Eis que cada vez mais o comprometimento do servidor e seu engajamento em fazer o que se propõe, da melhor forma possível, torna-se a nova realidade e característica própria do âmbito público brasileiro.

de responsabilidades, dando maior senso de organização e controle, que são premissas para uma gestão de qualidade.

O segundo aspecto abordado refere-se ao desempenho da gestão superior quanto a fatores motivacionais e de qualificação. A motivação aparece como uma marca da atual gestão, incentivando a capacitação e proporcionando maior liberdade de atuação, de delegação das responsabilidades, o que já aparece como fator favorável ao desempenho dos servidores. No que diz respeito a qualificação, a evolução técnica é incontestável, pois cada vez mais exige-se conhecimento nas diversas áreas, capacidade técnica para gerir uma instituição. Todavia, a falha de comunicação aparece como um dos grandes problemas a serem contornados por interferir diretamente no andamento das atividades, tornando-se uma das fortes causas que afetam a eficiência administrativa, por ocasionar transtornos, como retrabalhos na fase de abertura de um processo administrativo. Não só a gestão superior foi avaliada, mas também a auto-avaliação dos gestores entrevistados foi realizada, a fim de que os próprios gestores refletissem sobre aspectos negativos e positivos existentes na gestão destes e novamente a questão da falha de comunicação e necessidade de maior quantidade de momentos de reuniões foram pontuados como algo a ser melhorado o mais breve possível, para que se otimize as rotinas e as relações interdepartamentais. Outras problemáticas comuns a qualquer organização também foram abordadas, como excesso de demandas e horas extraordinárias.

O próximo objetivo tratou especificamente das variáveis que atingem diretamente as rotinas administrativas da PGJ e de qualquer órgão público, as metas, os prazos, a legislação etc., não necessariamente são julgadas como motivos implicadores da eficiência, por eles já fazerem parte do cotidiano dos servidores, mas sim outros aspectos ligados a eles, como a falta de mapeamento dos processos, ausência de ferramentas de controle de desempenho e falta de pessoal. Estes sim dificultam o exercício das atividades, apenas eficazes por já ser a exigência e pouco eficiente por falta de recursos como os referidos anteriormente.

Por último, já com a análise prévia do ambiente e das possíveis variáveis que prejudicam o desempenho profissional, procurou-se apontar de forma direta as causas da formação de gargalos, de fatores que interferem diretamente a performance dos servidores e ratificando alguns tópicos já tratados quesitos como

falhas nos métodos processuais e fator salarial aparecem como aspectos negativos, porém as gratificações e o plano de carreira aparecem como equilibrador da questão financeira que sempre é questão de insatisfação em uma organização. Vale salientar que a responsabilização surge como um dos pontos a serem bem trabalhados e explorados entre os servidores, que vivenciam a adoção do gerencialismo que emprega a busca por resultados e conseqüentemente traz a cobrança por parte da população e da gestão superior. Conclui-se que o serviço público está em constante evolução, com servidores mais qualificados e comprometidos, engajados na mudança cultural que predominava até então no país quanto a um serviço lento e burocrático.

Diante dos resultados encontrados, apura-se que se deve atentar para as falhas apontadas, principalmente no que diz respeito à comunicação, essa que é essencial para o êxito da relação entre os gestores e seus subordinados, tal como entre os gestores e a administração superior, sendo esta indispensável para traçar e cumprir metas, chegar aos resultados. Une-se a isso, a aplicação de ferramentas de controle para acompanhar o percurso dos processos, suas fases e prazos, o aprimoramento das metodologias processuais, a divulgação conjunta dos objetivos e resultados obtidos, não somente dos quantitativos, visando assim a otimização das rotinas não só para os agentes envolvidos diretamente no processo, bem como para a parte mais interessada na melhoria da qualidade do serviço público, a sociedade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BACELAR FILHO, Romeu Felipe. **Direito administrativo**. 3. ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2007.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito** • v.1. n.2. nov. 2002 / jan. 2003. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>>
Acesso em: 25 out. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública à gerencial. **RSP – Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em:<<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: Estratégias e estrutura para um novo Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em:<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7562_Cached.pdf>. Acesso em: 17 out. 2015.

BRITTO, Álvaro Francisco Júnior.; FERES, Nazir Júnior. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência. Araxá**, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.6, n. 2, jul./dez. 2013. Disponível em:<<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/306/284>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilecia Almeida. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. Salvador, BA: Faculdade Visconde de Cairu, 2010. Disponível em:<<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>>. Acesso em: 23 maio 2015.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. **Análise de Conteúdo:** considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, jan./abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 25.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, Tânia. Administração Pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v.24. n.4, p.1, out./dez. 1984. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol24-num4-1984/administracao-publica-como-area-conhecimento-ensino-trajetoria-brasileira>>. Acesso em: 05 de abril 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento organizacional e gestão**, v.12, n.2. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a02.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

MANSOLDO, Mary Cristina Neves. **Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública:** o princípio da eficiência no atendimento público. 2009. 61 f. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade José do Rosário Vellano. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <www.arcos.org.br/download.php?codigoArquivo=193>. Acesso em: 06 abr. 2015.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da eficiência na administração pública.** 2012. Disponível em: <<http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **A pesquisa qualitativa em psicologia fundamentos e recursos básicos.** 2. ed. São Paulo: Moraes, 1994.

MEDEIROS NETO, Milton Augusto de. **Gestão por processos na administração pública**: Um estudo junto aos usuários do processo de compras da Univasf. 2015. 63f. Relatório de estágio – Universidade Federal do Vale do São Francisco. Pernambuco. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2710289-Gestao-por-processos-na-administracao-publica.html>>. Acesso em: 24 out. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELO, Wellington Ferreira de et al. **Conceitos, funções e princípios da administração pública e suas relações com a lei de responsabilidade fiscal**. In: _____. Âmbito Jurídico, Rio Grande, v.16, n. 116, set. 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13653>. Acesso em: 23 maio 2015.

MOREIRA, Egon Bockman. **Processo administrativo**: Princípios constitucionais e a Lei 9784/99. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência**: olhares e pesquisa em saberes educacionais. Araxá, MG, n. 04, p.129-148, maio 2008.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. Princípios constitucionais do processo administrativo no Direito brasileiro. **Revista de informação legislativa**, v. 34, n.136, p. 9, out./dez. 1997. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/287>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos. **A administração pública gerencial**. Faculdades Porto-Alegrenses. Porto Alegre: 2003. Disponível em: <<http://www1.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2015.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá: Instituto Cuiabano de Ensino, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2015.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados:** Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A - Entrevista

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
UNI-RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Esta entrevista faz parte da pesquisa realizada para o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte (Uni-RN). Desde já, agradecemos sua participação.

Por: Mariana Guimarães Manoel

Orientadora: Prof^a. Karina de Oliveira Costa Bezerra.

Objetivo Geral: comprometimento dos servidores e o incremento na eficiência dos processos administrativos, considerando o modelo de gestão ao qual estão sujeitos.

1. Dados informativos do entrevistado:

- Perfil: idade, sexo, escolaridade e tempo de gestão na PGJ.

2. Dados avaliativos quanto aos objetivos específicos:

a) Identificar o perfil profissional dos servidores efetivos e comissionados:

- Como avalia a divisão da estrutura hierárquica da PGJ e suas rotinas?

- Como caracteriza o perfil profissional dos servidores que estão sob a sua gestão?

b) Analisar o desempenho dos gestores atentando para fatores de motivação e qualificação:

- Como você define sua gestão, quanto a fatores motivacionais e de qualificação?

- Fazendo uma auto-avaliação, o que acredita que possa ser melhorado na sua gestão?

c) Avaliar variáveis como prazo e rotinas processuais e seus cumprimentos:

- Em relação às rotinas processuais (prazos, metas, legislação etc.), quais os pontos positivos e negativos na sua análise?

- No que diz respeito às atividades atuais desempenhadas e aos resultados obtidos, considerando o conceito de eficiência e eficácia, você as considera eficientemente efetivas? Se não, o que fazer para melhorá-las?

d) Apontar possíveis causas de formação de gargalos no andamento das atividades administrativas:

- Quais fatores podem interferir no desempenho desses servidores?
- No âmbito público, quais alternativas, baseadas no gerencialismo, poderiam otimizar o serviço público?
- Em palavras gerais, como define o serviço público nos dias atuais?