

# COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA DESENCADEADORA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

*Mariana Guimarães Manoel<sup>1</sup>  
Karina de Oliveira Costa Bezerra<sup>2</sup>*

## RESUMO

Este estudo 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. Diante do histórico negativo dissipado durante anos, o qual resultou numa visão pouco animadora quanto à administração pública brasileira, já se consegue visualizar um novo cenário baseado na visão gerencial, ou seja, na busca pelo resultado, produtividade, eficiência na prestação de serviços etc. O estudo de caso realizado na Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando a entrevista focalizada realizada com seis gestores das unidades administrativas objetivou a análise do comprometimento do servidor público como ferramenta desencadeadora da eficiência administrativa e suas consequências, especificando o atual perfil profissional deste servidor e analisando o desempenho dos gestores quanto aos fatores de motivação e qualificação. Ainda enfrentando barreiras típicas, como as interferências políticas e a falta de infraestrutura, pode-se constatar mudanças gradativas que caracterizam o novo perfil profissional e o novo modelo de gestão, que agora permeiam o ambiente público, tal como problemas persistentes, mas não passíveis de transformações, como a burocracia excessiva, falhas de comunicação e a falta de ferramentas de controle. Tal perspectiva encontrada reafirma a necessidade de uma reforma administrativa e demonstra que medidas estão sendo tomadas para a reformulação e melhoria do serviço que tem como objeto final a sociedade.

**Palavras-chave:** Servidor público. Comprometimento - Servidor Público. Eficiência administrativa. Resultados - administração pública.

## COMMITMENT TO THE PUBLIC SERVER AS A TOOL FOR THE ADMINISTRATIVE EFFICIENCY

### ABSTRACT

This study 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. Faced with the negative historical dissipated

---

1 Discente do Curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: mariana82gm@hotmail.com  
2 Professora Orientadora do Curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: karina@unirn.com. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/4348459165021163>.

over the years, which resulted in a bleak vision for the Brazilian government, as one can see a new scenario-based management approach, that is, in the search for a result, productivity, efficiency in service delivery etc. The case study on the Attorney General of Justice of Rio Grande do Norte state, using the focused interview six managers of administrative units aimed at the analysis of the civil service commitment as a trigger tool for administrative efficiency and its consequences, specifying the current professional profile of this server and analyzing the performance of managers as to the motivation and qualification factors. Still experiencing typical barriers such as political interference and lack of infrastructure, it can be seen gradual changes that characterize the new professional profile and the new management model, which now permeate the public environment such as persistent problems, but not likely to transformations, such as excessive bureaucracy, miscommunication and lack of control tools. This perspective found reaffirms the need for administrative reform and demonstrates that steps are being taken to reform and improvement of the service that has as its ultimate object society.

**Keywords:** Public server. Commitment - Public Servant. Administrative efficiency. Results-public administration.

## 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 apenas a maior consciência da sociedade em relação aos seus direitos e os deveres do Estado, mas também a crescente busca por melhor qualidade de trabalho, bem como por profissionais capacitados e comprometidos com o que fazem, norteados sempre pelo conceito de que o ato de administrar está ligado ao alcance dos objetivos de forma eficiente e eficaz, tentando desviar de fatores comprometedores da motivação, como a complexidade hierárquica e a falta de incentivos.

Perpassando assim pela história da Administração Pública, desde o modelo Patrimonialista até o Burocrático, notando-se a ineficiência deste último, surge a preocupação com o excesso de burocracia, precisamente em 1956, quando 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.

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 antagonista, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados (SILVA, 2013, p.3).

Tal concepção fortaleceu-se com a globalização que trouxe um grande aumento de informações e transformações bruscas quanto às relações sociais, as quais levaram a Administração Pública externar suas ações, interagindo diretamente com a sociedade, mas reformas administrativas também 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).

Conforme Trosa (2001) um dos 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.

Contudo, vivenciamos hoje uma nova realidade quanto ao perfil de muitos servidores, efetivos e comissionados, os quais, em sua maioria, possuem maior nível de formação, interesse no crescimento profissional e que buscam soluções e resultados. Ressaltam esses aspectos a importância de uma gestão qualificada, capaz de coordenar os agentes para que cheguem, participativamente, aos resultados de forma eficiente.

No Brasil, a administração pública, em 1995, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, 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 1** - Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial.

<b>Administração Pública Burocrática</b>	<b>Administração Pública Gerencial</b>
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 - utilização de contratos de gestão

Ainda diferenciando o sistema burocrático do Gerencialismo, Barze-  
lay (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”.

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

## 2 OBJETIVOS

Diante do exposto, o estudo propõe-se a esclarecer a seguinte ques-  
tão: **Como o nível de comprometimento dos servidores públicos pode  
influenciar na eficiência dos processos administrativos?** Desenvolveu-  
-se uma pesquisa no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Gran-  
de do Norte – MPRN, mais precisamente na Procuradoria Geral de Justiça  
– PGJ, instituição, que no Brasil surgiu no século XIX e que possui como  
missão promover a justiça, servindo a sociedade na defesa de seus direitos  
fundamentais, fiscalizando o cumprimento da Constituição e das Leis e de-  
fendendo a manutenção da democracia.

Verificar a relação existente entre o comprometimento dos servidores e  
o incremento na eficiência dos processos administrativos, considerando o mo-  
delo de gestão ao qual estão sujeitos, identificando o atual perfil dos servido-  
res, atentando para fatores de motivação e qualificação, variáveis como prazo  
e rotinas processuais e seus cumprimentos e possíveis causas de formação de  
gargalos no andamento das atividades administrativas é o que se propõe.

## 3 JUSTIFICATIVA

Seguindo o princípio da eficiência, afirmado por Meirelles (1996)  
como aquele que estipula que todo o agente público deve exercer suas fun-  
ções com presteza, não só dentro da legalidade, com o propósito de atender

satisfatoriamente as necessidades coletiva e considerando a necessidade de uma gestão competente, qualificada, flexível e estrategista, consegue-se antever toda a reestruturação necessária, 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, tal como, capacidade de motivação, ou seja, saber lidar com os objetivos próprios de cada indivíduo, 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.

Espera-se, com a realização da referida pesquisa, 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.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Pesquisar nada mais é que o meio utilizado para encontrar respostas a questionamentos propostos, visando a solução de problemas. A pesquisa realizada define-se como exploratória e descritiva, sendo utilizada a técnica de estudo de caso, definida abaixo:

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).

O estudo foi realizado no âmbito da PGJ, tendo como população-alvo os gestores das unidades administrativas subordinadas à Diretoria Geral, sendo proposta a entrevista focalizada, que para Ribeiro (2008, p.141) 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”.

As entrevistas, previamente e formalmente solicitadas e autorizadas pela Administração Superior, foram realizadas na sede da PGJ/RN, utilizando o método de gravação e para maior e fácil caracterização quanto a identificação dos gestores ao decorrer do estudo e manutenção da discrição quanto a identificação destes foram estabelecidos os seguintes códigos:

**Quadro2** –Codificação dos gestores das unidades administrativas

Gestores	Unidade	Código
JÁ	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.

Posteriormente às entrevistas, os áudios foram transcritos (corpus da pesquisa), seguindo a técnica de análise de conteúdo, caracterizada por Bardin (2011) 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. Dentre os tipos de análise de conteúdo, a categorial temática explorará o tema central do trabalho.

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. Sobre a 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, originando as categorias temáticas, sendo elaborado o quadro abaixo:

**Quadro 4 - Categorias e Subcategorias Temáticas para análise dos resultados**

<b>Especificação das Categorias e Subcategorias Temáticas</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Identificar o perfil profissional (PP)</b>	Perfil da estrutura hierárquica <b>(PEH)</b>
	Perfil profissional dos servidores <b>(PPS)</b>
<b>Analisar o desempenho dos gestores (DG)</b>	Desempenho da gestão superior quanto a fatores motivacionais e qualificação <b>(DGS)</b>
	Desempenho da gestão de forma auto-avaliativa <b>(DGA)</b>
<b>Apontar causas de formação de gargalos administrativos (GA)</b>	Gargalos administrativos quanto desempenho dos servidores <b>(GADS)</b>
	Gargalos administrativos na visão do Gerencialismo <b>(GAG)</b>
	Gargalos administrativos: visão do serviço público atual <b>(GASA)</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, julho de 2015.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Perfil dos gestores e dados avaliativos**

Os seis gestores entrevistados, caracterizados anteriormente no quadro2, 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, proporcionando a constatação de que a maioria

pertence ao sexo masculino e encontram-se na média de 37,5 anos. Possuem especialização e tempo de gestão superior a 2 anos, o que mostra conhecimento e propriedade para assuntos que tratam da comparação entre os diferentes tipos de gestão superior a qual estiveram e estão subordinados.

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 3 - Categorias, Subcategorias e Unidades de registro**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registro</b>
<b>5.1.1PP</b>	5.1.1.1PEH	Mudanças na estrutura hierárquica
		Melhorias a serem obtidas na estrutura hierárquica
	5.1.1.2 PPS	Comprometimento e capacitação como diferencial
		Rotatividade nos setores
		Incentivo Institucional
		Mix de profissionais
<b>5.1.2DG</b>	5.1.2.1 DGS	Motivação como fomentadora da responsabilização
		Evolução técnica da qualificação
		Comunicação como falha no processo
	5.1.2.2 DGA	Falha de comunicação entre as unidades
		Otimização das metodologias de processos
		Descentralização e engajamento
<b>5.1.3 GA</b>	5.1.3.1 GADS	Fator financeiro x Gratificações
		Falhas nas rotinas processuais
		Fornecedores como um dos maiores gargalos
		Co-responsabilização
	5.1.3.2 GAG	Maior cobrança da sociedade
		Busca pelo resultado
		Planejamento estratégico
		Importância da apresentação dos resultados: o contexto envolvido.
	5.1.3.3 GASA	Aspecto cultural negativo
		Aumento da fiscalização
		Maior engajamento dos servidores
		Tendência de um serviço público melhor

**Fonte:** Dados da pesquisa, julho de 2015.

### 5.1.1 Perfil Profissional (PP)

A primeira categoria analisada identificou o perfil profissional dos servidores, ocupantes de cargos efetivos ou comissionados, que atualmente exercem funções administrativas na Sede da PGJ. 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.

#### 5.1.1.1 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 às 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 busca por melhorias é um dos traços da atual gestão superior 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”. Corroborando 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.

#### 5.1.1.2 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 R 6:

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, estimulando o plano de carreira com oferecimento de especializações aos seus servidores.

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, que ressalta a importância das unidades possuírem profissionais de diversas áreas, além da administrativa, a fim de suprirem as carências que possa vir a surgir.

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 os servidores encontram-se em uma capacitação continuada e que setores como o que está sob a sua gestão possui pouca rotatividade devido a complexidade das tarefas ali desenvolvidas.

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, contrapondo-se à 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.

### 5.1.2 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 traga satisfação pelo que faz, atendendo algumas necessidades próprias do ser humano, como as de autoestima e de realização pessoal 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.

#### 5.1.2.1 Desempenho 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 ao dizer que ela é a fomentadora da motivação na Instituição ao definir o clima e os valores a serem compartilhados, refletindo-os assim no trabalho de todos os envolvidos. 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 o nosso”. 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”.

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 prazer em despachar e conversar sobre determinada matéria, que hoje em dia são matérias fundamentais para 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.

#### 5.1.2.2 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”.

Ainda aspectos típicos do dia-dia de uma organização também surgem como implicadores ao desempenho dos gestores e conseqüentemente dos seus subordinados, principalmente pela Instituição estar em um processo de mudança no modelo de gestão desde 2010, como R1 enfatiza ao dizer que melhorias devem ser feitas quanto ao aspecto físico, o qual não acomoda bem a gama de servidores e estagiários atual, gerando ruídos e o excesso de demandas que também sobrecarrega o setor, o que os obrigam a fazer horas extraordinárias a fim de adiantar os serviços.

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.

### 5.1.3 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.

### 5.1.3.1 Gargalos administrativos quanto ao desempenho dos servidores (GADS)

Procurando respostas a possíveis interferências ao 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”.

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”.

Algumas considerações ressaltam possíveis transtornos causados à atuação dos servidores, mais uma vez citadas, as falhas nas rotinas processuais, as quais se tornam grandes gargalos nas atividades administrativas, 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 fator que atinge a motivação dos servidores, como atenta o R3 e o R5, que acreditam na burocracia como algo necessário e inevitável para que se tente chegar a “perfeição”, porém, de acordo com R3, usada por alguns como pretexto para “empurrar” o trabalho.

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, 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, percebe-se pela fala de R6 ao afirmar 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.

### 5.1.3.2 Gargalos administrativos na visão do gerencialismo (GAG)

Diante de todo o exposto, verificou-se que muitas características baseadas no 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 resultados, estes demonstrados em sua maioria 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 os 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 nessa 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, 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, ainda influenciado pelo sistema anterior; o burocrático, como remete Mansoldo (2009), ainda 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. 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, procurando 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.

### 5.1.3.3 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 R2:

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; 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.

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.

## 7 CONCLUSÕES

A eficiência é um dos princípios que regem a Administração Pública, a melhor maneira encontrada de se alcançar os objetivos de um órgão que tem como obrigação atender às necessidades coletivas, encontrando pelo caminho diversas barreiras que impedem a realização de tarefas consideradas simples para quem está de fora, porém que exigem dedicação e comprometimento por parte dos envolvidos.

O estudo de caso foi realizado na Sede da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte e teve como objetivo o de analisar

como o comprometimento do servidor público pode desencadear a eficiência administrativa, considerando para isso, diversos fatores relevantes, como a divisão hierárquica e suas características, os aspectos intrínsecos e extrínsecos que influenciam o comportamento e desempenho profissional, bem como o desenvolvimento e aplicação do gerencialismo como novo conceito dado à Administração Pública.

A coleta de dados deu-se através de entrevistas realizadas na PGJ com seis gestores das unidades administrativas e posteriormente realizada a análise de conteúdo categórica, que possibilitou um diagnóstico, comparativo, do atual cenário do serviço público de forma geral e específica da PGJ.

Quanto aos objetivos específicos, houve a intenção de, primeiramente, identificar o perfil do servidor público nos dias atuais e se a conformação estrutural a qual ele está inserido satisfaz as necessidades demandadas a cada unidade, considerando inclusive aspectos como a qualificação. Constatou-se que de fato o perfil do servidor público encontrado na instituição de estudo é de alto nível, tanto quanto a qualificação, sendo a maioria pós-graduada ou até com mais de uma formação ou especialização, quanto ao comprometimento com suas funções, o que contribui para baixos níveis de rotatividade nos setores e facilita a lidar com as novas expectativas e exigências da globalização, que também atinge o âmbito público, devido ao mix de profissionais aptos a atuarem nas diversas áreas da PGJ, ressaltando a importância dos incentivos proporcionados, financeiros ou de qualificação, pela Instituição como fator de estímulo a essa grande transformação desse perfil. A estrutura também aparece como fator positivo, pois a constante reformulação, mais significativa a ocorrida de 2010 até os dias atuais, realizada pela Gestão Superior vigente, permite uma melhor divisão das tarefas, maior delegação 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.

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 um 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 consequentemente 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 mais interessada na melhoria da qualidade do serviço público, a sociedade.

## 8 REFERÊNCIAS

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

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

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. **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](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7562_Cached.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2015.

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](http://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.

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

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.

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.