



REVISTA INCLUSIONES

HOMENAJE A STEFANO SANTASILIA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 9 . Número 2

Abril / Junio

2022

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos
Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Brasil

Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva
Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya
Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach
Universidad de Potsdam, Alemania
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín
Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio
Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira
Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia

Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal
Centro de Estudios Africanos, Portugal*

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,
Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

**REVISTA
INCLUSIONES** M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Stefano Santasilia
Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dr. Evandro Viera Ouriques
Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez
Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec
Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



ORES



uOttawa

Bibliothèque Library



VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO ACERCA DA PERCEPÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS DE EDUCAÇÃO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE

ORGANIZATIONAL VALUES AND PROFESSIONAL VALORIZATION: A STUDY ABOUT THE PERCEPTION OF PUBLIC EDUCATION AGENTS IN A CITY OF CEARÁ

Lic. Soraya Andrea Figueiredo do Rosário

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5754-7355>

soandy_sm@hotmail.com

Dra. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Universidade Federal do Piauí, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

fabiana.almeida.fff@gmail.com

Dra. Alexsandra Maria Sousa Silva

Faculdade Luciano Feijão, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3362-2685>

alexsandramss88@gmail.com

Dra. Rogeane Morais Ribeiro

Faculdade Luciano Feijão, Brasil

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4106-3289>

rogeanemorais@yahoo.com.br

Fecha de Recepción: 21 de enero de 2022 – **Fecha Revisión:** 28 de enero de 2022

Fecha de Aceptación: 08 de marzo de 2022 – **Fecha de Publicación:** 01 de abril de 2022

Resumo

O estudo visa identificar a percepção de agentes públicos de educação sobre valores organizacionais e valorização profissional, em um município cearense. Adotou-se a abordagem qualitativa, onde priorizou-se aspectos exploratórios e descritivos. Foram adaptadas as questões do roteiro de entrevista da escala de valores organizacionais e aplicadas entrevistas semiestruturadas, com representantes de cada categoria profissional, sendo os dados analisados considerando a análise de conteúdo. Os resultados identificaram o conservadorismo associado a busca pelo controle de horários; a autonomia a partir dessas atitudes de compartilhamento do saber coletivo; a hierarquia está relacionada a inexistência do reconhecimento de uma rigidez para o cumprimento das tarefas; o domínio se manifesta pela busca da excelência através da avaliação. A valorização profissional está articulada ao reconhecimento profissional. A relação entre valores organizacionais e ações de valorização está na melhoria das condições de trabalho do funcionário.

Palavras-Chave

Agentes públicos – Valores organizacionais – Valorização profissional

Abstract

The study aims to identify the perception of public education agents about organizational values and professional valorization, in a city of Ceará. A qualitative approach was adopted, where exploratory and descriptive aspects were prioritized. The questions of the interview script of the organizational values scale were adapted and semi-structured interviews were applied with representatives of each

LIC. SORAYA ANDREA FIGUEIREDO DO ROSÁRIO / DRA. FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA

DRA. ALEXSANDRA MARIA SOUSA SILVA / DRA. ROGEANE MORAIS RIBEIRO

Valores organizacionais e valorização profissional: um estudo acerca da percepção de agentes públicos de educação... pág. 148

professional category, and the data were analyzed considering the content analysis. The results identified the conservatism associated with the search for control of schedules; the autonomy from these attitudes of sharing collective knowledge; the hierarchy is related to the non-existence of a rigid recognition for the fulfillment of tasks; the dominance is manifested by the search for excellence through evaluation. Professional valorization is articulated to professional recognition. The relationship between organizational values and valorization actions is in the improvement of the employee's working conditions.

Keywords

Public agents – Organizational values – Professional valorization

Para Citar este Artículo:

Rosário, Soraya Andrea Figueiredo do; Bizarria, Fabiana Pinto de Almeida; Silva, Alexsandra Maria Sousa y Ribeiro, Rogeane Moraes. Valores organizacionais e valorização profissional: um estudo acerca da percepção de agentes públicos de educação em um município cearense. Revista Inclusiones Vol: 9 num 2 (2022): 147-166.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)
Licencia Internacional



Introdução

Com o passar do tempo a administração pública brasileira foi marcada por modelos organizacionais que reúnem o percurso social, político e administrativo: patrimonial, burocrático e gerencial, com demarcações históricas diferentes, entretanto, com traços dos modelos anteriores, e que ressalta o caráter processual da evolução desses modelos¹. Em relação ao modelo patrimonial, têm-se a afirmação de uma certa camada social, na perspectiva de uma extensão do poder soberano exercido pelos governantes e, por isso, considerado autoritário e corrupto². O modelo burocrático, por sua vez, emerge na busca de romper com cenário patrimonial, embora sem considerar a morosidade dos processos administrativos³. Diante da necessidade de aproximação entre estado e sociedade, dando novas oportunidades aos cidadãos de participarem diretamente nas tomadas de decisões, através da democracia social, surge o modelo gerencial. Com este, têm-se a busca de elevar o nível de eficiência do Estado democrático, com atuação descentralizada, baseada no controle por resultados, considerando a melhoria da prestação dos serviços públicos⁴.

Deste modo, a valorização surge como tema de referência quando se busca investigar a eficiência nesses serviços, haja vista que servidores mais valorizados podem desenvolver comportamentos mais alinhados com serviços públicos de qualidade, pois diante da valorização torna-se mais favorecida a satisfação diante da realização do trabalho. Segundo Bresser-Pereira⁵ há, também, críticas em torno do modelo gerencial, pois mesmo diante das várias concepções trazidas com o objetivo de melhorar o arcabouço público de um modo geral, também se encontra atrelado à competitividade que é nítida na esfera privada. Entretanto, para a área pública este conceito não consiste como prioridade, posto que a busca por melhores serviços públicos também se volta para atender uma maior pressão social para que se obtenha resultados satisfatórios na prestação desses serviços. Neste sentido, enfatiza-se a preocupação com o bem-estar do funcionário público e seu protagonismo na prestação do serviço público.

Diante dos trâmites que regem uma organização, com o intuito de valorizar o profissional público, torna-se necessário um conjunto de valores organizacionais para que estes conciliem a vivência de todos os funcionários dentro ambiente de trabalho. Tais preceitos são considerados crenças e princípios que regem a organização como um todo e essa estrutura “define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma”⁶. É indispensável a compreensão desses princípios organizacionais quando se pretende investigar formas de alcançar o foco da organização pois, ao conhecer a cultura, as necessidades de cada um e a natureza da organização, pode-se caminhar para ações que promovam a valorização do funcionário, e, em consequência, favorecer a prestação de serviço. Nesta perspectiva, o objetivo deste

¹ Luiz Carlos Bresser-Pereira, *Do estado patrimonial ao gerencial* (São Paulo: Cia. das Letras, 2001), 222-256.

² Virgílio C. da Silva Oliveira, *Modelos de Administração Pública*. In: Marcus T Sanabio; Gilmar J. dos Santos e Marcus V. David, *Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão* (Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013).

³ José Matias Pereira, *Curso de Administração Pública: Foco Nas Instituições E Ações Governamentais*. 3. ed. (São Paulo: Atlas, 2010).

⁴ José Matias Pereira, *Curso de Administração Pública...*

⁵ Luiz Carlos Bresser-Pereira, *Do estado patrimonial ao gerencial...*

⁶ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz, “Inventário de valores organizacionais”, *Estudos de Psicologia*, Brasília, Vol: 2 num 5 (2000): 296.

artigo é identificar a percepção de agentes públicos de educação sobre valores organizacionais e valorização profissional, em um município cearense.

Modelos organizacionais na Administração pública

Com a evolução da administração pública e o aparecimento do Estado moderno foram delineados modelos que reúnem a trajetória social, política e administrativa para compreender e atuar no âmbito da gestão, com base na concepção de Estado intermediador de mudanças decorrentes do anseio de melhor atender as necessidades da população, estes são classificados como: patrimonial, burocrático e gerencial. O Estado assume uma configuração de sistema político e organização, tendo migrado do absolutismo para o liberalismo no século XIX, e por fim à democracia no século XX. Como organização, ele surge como patrimonial, entre os sécs. XIX e XX passa a ser burocrático, e no final do século XX assume uma organização gerencial⁷.

Mesmo com a evolução do modelo patrimonial ao gerencial, existem, na administração atual marcas dos modelos passados. De acordo com Bresser-Pereira⁸ o Brasil se classifica como um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, caracterizado por uma economia capitalista globalizada e uma sociedade pós-industrial estatizada. Pode-se observar que as demarcações históricas foram perseverantes na busca de um modelo ideal que fizesse justa presença na sociedade brasileira.

O patrimonialismo é regime político que privilegiava as elites, classificado como um Estado oligárquico dominado pela elite de senhores de terra e políticos. A gestão patrimonialista, com base nas elites, não priorizava a melhoria de vida aos cidadãos, nem a igualdade de oportunidades. Para além disso, ocasionou uma carência de identidade das organizações públicas, repercutindo na ausência de garantias dos funcionários públicos, pois nessa época era função fundamental do Estado garantir empregos para a classe média pobre relacionada aos proprietários rurais⁹. As críticas a esta gestão enfatizam sua fragilidade em relação à eficiência nas atividades que são desenvolvidas, gerando desconfortos em razão de desvios e principalmente a preferência por uma classe social³. Como resultado, novas ideias inauguraram a busca por uma gestão que enfatize os resultados e busque alcançá-los, denunciando práticas que privilegiem parcelas da população. Nesse sentido, o aparelho estatal atua como uma extensão da monarquia, já que os servidores públicos possuíam status de nobreza e os cargos funcionavam como recompensas, contribuindo para corrupção e controle dos órgãos públicos pelos soberanos¹⁰. A administração burocrática é marcada pela percepção de morosidade nos processos administrativos, por instituir procedimentos que visam combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista na segunda metade do século XIX, que situou vigilância à gestão e resultou em práticas mais processuais, que demandam tempo para serem executadas¹¹.

O gerencialismo surgiu da necessidade de reformular a função do Estado para melhor atender as necessidades da população, influenciando a privatização das atividades mercantis bem como o combate à corrupção, visando a transparência e ética na administração pública. Assim, a nova gestão inaugurou concepções que marcaram o

⁷ José Matias Pereira, Curso de Administração Pública...

⁸ Luiz Carlos Bresser-Pereira, Do estado patrimonial ao gerencial...

⁹ Luiz Carlos Bresser-Pereira, Do estado patrimonial ao gerencial...

¹⁰ José Matias Pereira, Curso de Administração Pública...

¹¹ José Matias Pereira, Curso de Administração Pública...

contexto público brasileiro, repercutindo no desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão de mercados e globalização da economia mundial¹². De forma geral, a administração pública gerencial é definida como um modelo pós-burocrático baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade¹³. A nova administração melhorou o funcionamento da esfera pública e garantiu maiores possibilidades de ascensão dos agentes públicos. Todavia, acarretou o retrocesso ao modelo burocrático e a alguns problemas decorrentes da transição dos modelos¹⁴, como a função do Estado de garantidor das demandas sociais.

Percebe-se que cada modelo busca proporcionar melhor prestação de serviços aos cidadãos e a alcançar melhores resultados ao longo do tempo, assim, com o processo de transição de modelos surgiram novas perspectivas dentro da administração pública brasileira. Ao longo da evolução dos modelos administrativos, apareceu a necessidade de uma gestão democrática que privilegiasse o bem-estar social, possibilitando ao cidadão participar nas tomadas de decisões junto aos governantes, fazendo com que a política deixasse de ser mera contenda de elites, apesar da baixa representatividade¹⁵

Hoje o Brasil possui uma economia mais rica e uma administração menos patrimonialista e mais gerencial. Entretanto, os avanços econômicos e sociais não acompanhavam os avanços teóricos explicativos para melhor compreender a sociedade e como ela deveria ser gerida e, por isso, as novas ideias sobre administração pública assumiam marcas do antigo sistema econômico, social e político, já que apesar da industrialização a economia não se desenvolveu tanto, aumentando a distância entre Brasil e países ricos, que cresceram a taxas por habitantes maiores¹⁶. Ao mesmo tempo, a possibilidade de a administração atender e gerir as demandas sociais está na união entre o estado e a sociedade, como também na conscientização de todos os envolvidos, com impactos na cultura organizacional através de programas, projetos e ações que melhorem as condições das instituições públicas e as garantias para os agentes públicos. Deste modo, o regular funcionamento de uma sociedade democrática está intrinsecamente ligado às mudanças institucionais na cultura do setor público¹⁷. A gestão gerencial sinaliza mudanças importantes, mas elabora, em torno da eficiência, a lógica da competitividade no ambiente público, incorporando concepções do campo empresarial¹⁸. Assim, circula a ideia de que a gestão eficiente se faz com funcionários públicos capacitados, comprometidos, satisfeitos e motivados e, com isso o comportamento e a saúde do trabalhador tornam-se preocupações permanentes. Desta forma, considera-se uma luta constante em busca do bem estar dos servidores públicos, analisando melhor a eficiência para o desempenho da esfera pública. Nesse escopo, infere-se que há duas formas de compreender o trabalho na administração gerencial: com foco no trabalhador e de como ele percebe esse trabalho; e com foco na gestão, de como ela compreende o trabalho gerenciado em função da busca pela eficiência.

¹² José Matias Pereira, Curso de Administração Pública...

¹³ Leonardo Secchi, "Modelos organizacionais e reformas da administração pública", Revista Administração Pública, Vol. 2 num 43 (2009): 347-369.

¹⁴ José Matias Pereira, Curso de Administração Pública...

¹⁵ Luiz Carlos Bresser-Pereira, Do estado patrimonial ao gerencial...

¹⁶ Luiz Carlos Bresser-Pereira, Do estado patrimonial ao gerencial...

¹⁷ Lívia Maria de Pádua Ribeiro; José Roberto Pereira e Gideon Carvalho de Gideos, As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2013. 1-15.

¹⁸ Luiz Carlos Bresser-Pereira, Do estado patrimonial ao gerencial...

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

A Teoria dos Valores organizacionais

Cada organização de forma individual tem a sua própria cultura e normas a serem seguidas, sendo institucionalizadas e apropriadas pelo comportamento dos funcionários. Com o intuito de garantir estabilidade e motivação aos trabalhadores, os responsáveis pela organização podem analisar as necessidades desta e ver as alternativas para o seu sucesso¹⁹. Os valores surgem como forma de união entre os integrantes da organização, já que os funcionários ao desenvolverem as suas atividades se apropriam deles com o passar do tempo. Não é tarefa fácil conseguir alcançar as metas da organização, para isso é necessário que gestores e funcionários procurem meios para que as metas sejam alcançadas. Tamayo, Mendes e Paz²⁰, afirmam que o estudo da cultura organizacional transcende no suporte da organização como um todo, já que a elaboração de teorias e estratégias organizacionais permite a elaboração de perfis culturais. Para a elaboração e formalização dos valores estabelecidos pela organização, existem parâmetros próprios que devem ser considerados, por exemplo, visão estratégica a longo prazo para obtenção de melhores resultados. Pode-se perceber que ao definir as prioridades da organização, cria-se um ambiente favorável no local de trabalho e conseqüentemente os funcionários tendem a se sentir motivados para trabalhar. Nesta lógica, a formação dos valores agrega tanto necessidades biológicas quanto sociais em forma de valores ou metas a serem atingidas²¹.

Na concepção de Silva e Silva²², os valores de uma organização ultrapassam as diretrizes internas desta pois, a partir do momento que os funcionários ou colaboradores da instituição adquirem as suas próprias percepções, diante dos seus valores, sentem-se parte da organização, facilitando a interação interna. Isto também se relaciona com a posição hierárquica do funcionário dentro da empresa, haja vista que cada tem a sua função e a sua concepção sobre os valores organizacionais ou da cultura da organização. A respeito da classificação de tais princípios, algumas dimensões definem como os valores organizacionais podem ser expressos e reúnem características próprias que os distinguem. São eles autonomia (individualismo) - conservadorismo (coletivismo), hierarquia – igualitarismo, domínio – harmonia²³. Os valores se contrapõem na medida em que cada um nasce de uma concepção organizacional diferente, já que cada organização abarca vários valores.

¹⁹ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz, "Inventário de valores..."

²⁰ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz, "Inventário de valores..."

²¹ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz, "Inventário de valores..."

²² Ana Luiza Gonçalves da Silva e Narbal Silva, "Percepções de Valores Organizacionais Declarados de uma Organização Educacional", *Interação em Psicologia*, Vol. 1 num 14 (2010): 83-92.

²³ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz, "Inventário de valores..."

Valorização dos servidores públicos

Ao longo da história da administração pública brasileira surgiram inquietações por parte dos servidores públicos em relação a seus direitos trabalhistas. O paradigma da nova administração pública principalmente nos municípios, ainda carece de identidade no que tange a vários aspectos condicionados a mudanças gradativas nos órgãos públicos, pois existe resistência as marcas dos modelos passados, cabendo a estas entidades sensibilizar e qualificar os funcionários frente às exigências da administração pública²⁴. Diante deste contexto, uma melhoria no sistema público, no que tange principalmente a sobrevivência das organizações, o bem-estar dos servidores públicos, e a prestação de serviços de qualidade, vai ao encontro da decisão consciente por partes dos representantes, relacionando-se à valorização do servidor público, pois este é a representação do Estado para os cidadãos²⁵. A conscientização a respeito destes fatos passou a ser uma preocupação governamental, ocasionando o surgimento de medidas por parte do governo que podem ser convertidas em mudanças positivas. Oliveira²⁶ afirma que, devido as mudanças sociais, a administração pública contemporânea tem como foco o atendimento de necessidades sociais e estímulo de funcionários. Constatou-se que o governo investe em recursos humanos, acolhendo as situações e possibilidades em busca de excelência, sendo importante destacar o uso de ferramentas de gestão de pessoal para valorização profissional como objetivo de melhorar a qualidade dos serviços estatais prestados²⁷.

Torna-se um grande desafio para os gestores públicos desenvolver ações que englobam todos os funcionários na organização, pois as pessoas têm necessidades diferentes e desejos distintos. Desta forma, para qualquer que seja a área de atuação no setor público, torna-se imprescindível que conhecimento e satisfação caminhem para o mesmo objetivo, influenciando diretamente na valorização do profissional. Diante do exposto, com o objetivo de minimizar os desafios relacionados com a estabilidade do funcionário, seja ela de forma financeira, pessoal, intelectual ou a ascensão como profissional, os representantes políticos, necessitam conhecer a própria realidade da organização onde este se encontra inserido²⁸. Os aspectos motivacional e de satisfação são interligados, pois uma vez que o funcionário se sinta valorizado, o sentimento atrelado a este é de satisfação por exercer tal função, logo a prestação de serviço obtém melhores resultados. Pode-se perceber que a valorização do funcionário é matéria complexa, sendo que o empresário conquista o empregado não só por meio do salário, mas também mostrando-lhe seu valor e necessidade na organização, isto se aplica à esfera pública no sentido que na área de educação, por exemplo, esse pensamento de satisfação somente

²⁴ Etenize Cerqueira de Almeida, Perfil do Servidor Público na Gestão Municipal: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus. 2013. 45 f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2013.

²⁵ Carla Machado Flesch, A Valorização do Servidor Público: Um caminho para a eficiência. 2012. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

²⁶ Virgílio C. da Silva Oliveira, Modelos de Administração Pública...

²⁷ Ana Paula dos Santos Gonçalves, Valorização do Servidor Público: Um Instrumento de Melhoria Contínua na Prestação de Serviços: Um estudo sobre a percepção de gestores no governo do estado do espírito santo. In: Congresso CONSAD de Gestao Publica, Arábicos, 2014, Brasília. Gestão de Pessoas em contextos Complexos. Brasília: 2014. 1-28.

²⁸ Samira Tertuliano Bicalho Nelo, et al., Motivação de valorização de capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento. In: VII Simposio de Excelência e Eficiência em Gestão e Tecnologia, VII., 2010, Espirito Santo. SEGeT. Espirito Santo: 2010. 1-14.

pela remuneração pode condicionar a falta de comprometimento dos funcionários educacionais ocasionando assim má educação para as crianças e jovens²⁹.

Metodologia

Adotou-se como abordagem a análise qualitativa que compreende diferentes técnicas para descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados³⁰, e que segundo Marconi e Lakatos³¹, permite que o pesquisador fique mais próximo do objeto de estudo, obtendo assim maior visibilidade do ambiente estudado. Priorizou a pesquisa de forma exploratória, descritiva e de campo. Desta maneira, o levantamento de dados se deu no próprio local onde os fenômenos ocorrem, e que objetivou conseguir informações acerca de um problema para o qual se busca uma resposta³².

A vivência escolar, por meio da secretaria de educação, foi referência desse estudo também pelo fato dela ter como missão garantir o acesso e a permanência do estudante na escola, com a participação da família e comunidade escolar através de ações educativas pedagógicas que visam formação integral e cidadã. O município estudado se encontra aproximadamente 52 km distante da capital Fortaleza e possui 225, 821 km². Tem população estimada em 26.423 habitantes, destes 15.142 residem na zona urbana do município e o restante 11.281 vive na zona rural (IBGE, 2010). O município, junto de outros 12 (doze), compõem a Macrorregião do Maciço de Baturité.

Escolheu-se a entrevista semiestruturada para aplicação do instrumento de pesquisa, que proporciona que o investigador trabalhe com distintos grupos de pessoas, adquirindo um leque de interpretações e constatações diferenciadas³³. Primeiramente realizou-se o pré-teste ou pesquisa piloto com um dos servidores da secretaria. A partir daí pode-se ter uma noção da dificuldade ou não dos entrevistados em compreender o instrumento de pesquisa. Para esta etapa de construção de dados, foram escolhidos de 1 (um) à 2 (dois) representantes de cada categoria, que se dispuseram a participar da pesquisa após contato com a secretaria. O critério de escolha dos entrevistados deu-se por categorização a partir dos cargos e funções.

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

Quadro 1

Informações sobre os sujeitos da pesquisa
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

²⁹ Samira Tertuliano Bicalho Nelo, et al., Motivação de valorização de capital Intelectual...

³⁰ Jose Luís Neves, "Pesquisa qualitativa: Característica, Usos e Possibilidades", Caderno de Pesquisa em Administração, Vol. 1 num 3 (1996): 1-5.

³¹ Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos, Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. (São Paulo: Atlas S.A., 2010).

³² Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos, Fundamentos de Metodologia Científica...

³³ Augusto N. S. Triviños, Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação (São Paulo: Atlas, 1987).

Nesta fase de coleta dos dados, foram adaptadas as questões do roteiro de entrevista da escala de valores organizacionais- EVO, desenvolvida por Tamayo, Mendes e Paz³⁴. O roteiro de entrevista apresentava 6 (seis) situações hipotéticas que correspondiam a cada valor organizacional, e foi aplicado no horário de trabalho dos entrevistados, ou seja, na própria secretaria, onde disponibilizaram o auditório para a realização desta. As entrevistas foram divididas em dois dias, pois nem todos tinham a mesma disponibilidade no primeiro encontro. A pesquisa ocorreu entre os meses de abril a agosto de 2016.

Para análise de dado, foi utilizada a análise de conteúdo³⁵, pois a partir daí os resultados e as conclusões da pesquisa podem ser melhor apresentadas e de forma detalhada. Optou-se por dividir a análise em três partes: a primeira analisou cada valor de forma singular atrelado aos depoimentos de cada entrevistado; a segunda apresentou um quadro com as ações de valorização identificadas nos relatos dos agentes públicos acompanhado de algumas reflexões acerca dos mesmos e a terceira foi fazer uma relação entre valores organizacionais identificados pelos agentes públicos e ações de valorização dos servidores.

Resultados e Discussões

Valores organizacionais na percepção de agentes públicos: Conservadorismo, autonomia, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia

Sobre o valor do conservadorismo, de acordo com o depoimento de alguns dos entrevistados, torna-se difícil conservar os valores enraizados pela atual gestão na secretaria de educação, uma vez que, sempre que houver mudança de gestão e troca dos funcionários, novos valores surgirão. No entanto, evidenciou-se que a maioria dos entrevistados narra que existe apoio e companheirismo entre os funcionários. O entrevistado 4 afirma que, “na gestão pública daqui da secretaria existe valores que a gente conserve alguns, mas sempre que muda de gestão, muda alguns valores (...)” (ENTREVISTADO 4, 2016). Ainda nesta ótica, o entrevistado 1 relata que, “(...) somos todos de escolas, então muda gestão muda os funcionários, não tem como puxar um ciclo desde o começo, mas a gestão desde 2013 há essa gestão de companheirismo, trabalho juntos, um acolhendo o outro” (ENTREVISTADO 1, 2016).

O conservadorismo foi identificado também associado a busca pelo controle de horários. Isto significa que, de acordo com Tamayo, Mendes e Paz⁴, o conservadorismo por ser um valor procura manter o status quo da organização. Assim, a busca pela preservação dos valores organizacionais, implica que o horário seja cumprido e que esse costume na secretaria jamais seja desacreditado pela organização. De acordo com a entrevistada 3, “(...) não há essa rigidez e há flexibilidade, porém em detrimento a essa flexibilidade, existem as normas, na questão do comprimento de horários, assiduidade” (ENTREVISTADA 3, 2016). Ainda nesta lógica, a entrevistada 3 afirma que um dos problemas encontrados na secretaria é a questão do cumprimento dos horários: “o que mais exijo aqui é a questão dos horários, o horário pra sair para o almoço, o horário para voltar do almoço e o horário da saída. É onde eu encontro alguns probleminhas aqui ainda é isso” (ENTREVISTADA 3, 2016). Pode-se perceber que, para que exista um controle

³⁴ A. Tamayo; A. M. Mendes e M. G. T. Paz, “Inventário de Valores Organizacionais”, Estudos de Psicologia, Vol: 5 num 2 (2000): 289-315.

³⁵ Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo* (Lisboa: Edições 70, 1977).

interno é interessante que os funcionários trabalhem para a conservação de um ambiente seguro com um bom clima organizacional.

Outro valor identificado, diz respeito a autonomia. Pode-se perceber que todos os entrevistados declaram que na secretaria preservam as ações desenvolvidas com o intuito de proporcionar aos seus funcionários ambientes onde possam expor suas ideias e sugestões. A partir dessas atitudes de compartilhamento do saber coletivo é que a secretaria favorece a construção dessa autonomia. Trata-se, segundo Carvalho, Oliveira e Silva³⁶ como algo adquirido pelos direitos individuais e experiências positivas que as pessoas vão conquistando ao longo do tempo na organização. O discurso do entrevistado 2 se afirma consoante a esta ideia: "(...) não existe aquela ordem dada, sem uma volta. A gente não tem ordem, a gente tem ideias, a gente sempre se dialoga, um dá sugestão, outro dá do outro lado" (ENTREVISTADO 2, 2016). Em estudo de Canova e Porto³⁷ a percepção de valores de autonomia aparece como aspecto importante para evitar e reduzir o estresse no ambiente de trabalho, pois assim o profissional pode ter mais liberdade para exercer suas atividades com criatividade, especulação e curiosidade.

Foi observado que há uma relação com traços da descontinuidade administrativa, pois os valores são sempre associados à gestão atual, especialmente a autonomia. Desta forma, a atual gestão detém de um aspecto particular diante das anteriores. Haja vista que, através dos depoimentos, pode-se observar que não existia uma relação de diálogo entre funcionários e gestores, tornando assim difícil a desenvoltura das atividades dentro da organização. Assim, o entrevistado 4 declara que,

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

A partir desta afirmação, torna-se evidente que mesmo com a autonomia e a liberdade de expressão direcionada para a atual secretária de educação, ainda há limitações na tomada de decisões. Além disso, foi mencionado por um dos entrevistados que reuniões com o pedagógico são realizadas com mais frequência em detrimento das demais representações, implicando assim que as decisões sejam centralizadas nesse grupo específico. Neste sentido, as ideias e propostas levantadas durante as reuniões são na maioria das vezes consideradas como importantes para uma gestão mais eficiente e democrática. Segundo um dos entrevistados, ao que concerne a autonomia das escolas, é relatado que através dos conselhos escolares existe uma certa liberdade na tomada de algumas decisões, principalmente pelo fato de todas as escolas possuírem conselhos e muitas iniciativas devem partir deles. Mas, as escolas, juntamente, com a secretaria chegam a um consenso das decisões finais a serem tomadas por eles, destarte todas as decisões principais têm que passar pela secretaria. No ponto de vista do entrevistado,

³⁶ Virgínia Donizete de Carvalho; Thais Aluxe de Oliveira e Daniele Cristhiane da Silva, "Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de administração indireta", Administração Mackenzie, Vol: 5 num 14 (2013): 74-103.

³⁷ Canova, Karla Rejane; Porto, Juliana Barreiros. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio", RAM, REV. ADM. Vol. 11 num 5 (2010): 4-31.

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

A partir desta visão, é importante interrogar até que ponto podemos entender a autonomia relacionada a existência de espaços representativos, como o conselho. Trata-se de um espaço institucional importante, mas que também é passível de questionamentos. Acreditamos que o exercício da autonomia deve ser pensada a partir do protagonismo exercido no cotidiano da prática profissional.

No que tange ao valor hierarquia, uma observação a ser feita a partir da fala de alguns entrevistados é que existe uma certa flexibilidade, contudo com relação aos compromissos e horários, essa flexibilidade torna-se relativizada pela secretária. Com isso, podemos observar que, não há o reconhecimento de uma rigidez exagerada para o cumprimento das tarefas e, portanto, o trabalho torna-se mais leve para os funcionários, mesmo assim todos procuram trabalhar dentro das diretrizes da organização. A flexibilidade referida se encontra em oposição do que Canova³⁸ coloca do que venha a ser o valor hierarquia. Entretanto, a entrevistada 3 relata que na secretaria de educação,

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

Na visão de um dos entrevistados que não existia a presença do valor autonomia, se houvesse padrões rígidos a serem cumpridos pelos funcionários na organização. Deste modo, considera-se que segundo este entrevistado algumas das ações desenvolvidas pela secretaria preservam o diálogo e as tarefas não são intensamente controladas. O entrevistado 1 declara que, “(...) existe esta flexibilidade, há o diálogo. Até porque para gerar esta autonomia esse diálogo, não pode ser totalmente rígido(...)” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Para além disso, alguns dos entrevistados não reconhecem semelhanças no que tange ao valor hierarquia, como o exemplo mostra. Isto, principalmente, quando refere a questão de uma cultura de internato na secretaria Tamayo, Mendes e Paz³⁹, que segundo o entrevistado não condiz com a realidade da secretaria de educação. O que acontece é que, “em todo cargo público existe uma hierarquia, mas a gente se sente à vontade para fazer o nosso trabalho da melhor forma possível” (ENTREVISTADO 2, 2016). Diante disto, pode-se perceber que, existe essa hierarquia, mas isso não quer dizer que a relação que existe entre os funcionários dentro da organização seja condicionada na reciprocidade, em que alguém “manda” e os outros “obedecem”. Para este mesmo entrevistado, na secretaria todo mundo é tratado da mesma forma, independente do cargo que cada um ocupa, ou

³⁸ Karla Rejane Canova, Estresse ocupacional e os valores organizacionais: a percepção dos professores de ensino médio da rede pública de ensino do distrito federal. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

³⁹ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz...

seja, a estrutura hierárquica para ele não faz diferença no relacionamento entre os funcionários da instituição. Assim, o entrevistado 2 coloca que, “existe essa hierarquia, mas salarial, o contato e o convívio são igualitário” (ENTREVISTADO 2, 2016).

A entrevistada 3 faz menção ao valor hierarquia, mostrando que “a gente se respeita como ser humano independente do cargo, respeito às pessoas pelo cumprimento das tarefas, aqui tudo é aberto, aqui somos uma família” (ENTREVISTADA 3, 2016). A partir daí, uma reflexão a ser feita é que a imagem do gestor público ou da secretária na organização, por exemplo, não é criada pelo estado de denominação e controle destes para com os demais servidores, como mostra Carvalho, Oliveira e Silva⁴⁰ na definição do que venha a ser o valor hierarquia. Ainda referente a este valor, um dos entrevistados, coloca que para ele existem alguns ajustes que precisam ser feitas e revisadas pelos representantes dentro da secretaria. Principalmente, no que tange a demanda pela melhor estrutura hierárquica, uma vez que existe um organograma, onde estão apresentados todos os cargos e as funções de cada um. Mas, o entrevistado 4 afirma justificando que, “muitas vezes a gente não sabe bem de quem é a competência de cada assunto, de determinada pasta que existe aqui dentro” (ENTREVISTADO 4, 2016). Neste sentido, Silva e Silva⁴¹, considera importante ter essas informações acerca da organização, pois a percepção dos colaboradores acerca dos trâmites que envolvem a instituição como o todo reflete diretamente no ambiente desta. Isto acontece segundo o entrevistado 4, basicamente pela falta de plano de cargos e carreiras para os funcionários da parte técnica na organização, ou seja, para os técnicos administrativos.

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

Sobre o igualitarismo, a maioria afirma que todos são tratados de forma igual, independente do cargo que cada funcionário ocupa. Para o entrevistado 1 “não há diferença de tratamento entre os funcionários pois a função a ser exercida tem mais importância” (ENTREVISTADO 1, 2016). A partir dessas percepções, uma consideração a ser feita é que há relações horizontais de poder, ou seja, todos são iguais e não existe uma hierarquia rígida. A entrevistada 5 observa que “na organização se tenta tratar todos igualmente, já que eles dependem uns dos outros” (ENTREVISTADA 5, 2016). Percebe-se que ela associa o valor igualitarismo a necessidade de um funcionário precisar da ajuda do outro para exercer alguma tarefa, diferente do significado entendido por Tamayo, Mendes e Paz⁴² referentes a estrutura igualitária de equidade e justiça social.

⁴⁰ Virgínia Donizete de Carvalho; Thais Aluxe de Oliveira e Daniele Cristhiane da Silva, “Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de administração indireta”, Administração Mackenzie, Vol: 5 num 14 (2013): 74-103.

⁴¹ Ana Luiza Gonçalves da Silva e Narbal Silva, “Percepções de Valores Organizacionais Declarados...”

⁴² Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz...

O entrevistado 4 relaciona este valor a ausência de plano que especifique funções e especialidades, dificultando a horizontalidade de relações e ocasionando sentimento de desmotivação dos servidores. Diz que “se todos fossem considerados iguais na organização não se afirmaria que existe hierarquia organizacional, impedindo a equiparação dos níveis hierárquicos do organograma institucional, além de excluir a figura de liderança que regula as diretrizes” (ENTREVISTADO 4, 2016). No segundo momento o entrevistado 4 concorda que o tratamento é igualitário e todos sem distinção se relacionam (ENTREVISTADO 4, 2016). Na percepção de alguns dos entrevistados os valores igualitarismo e autonomia são reforçados na gestão atual, bem como a autonomia de diálogo com a secretária, diferentemente de gestões anteriores (ENTREVISTADO 4, 2016). Na percepção da entrevistada 6, esta faz menção ao valor igualitarismo mostrando a importância que os cursos têm para a formação dos funcionários. Neste sentido, ela afirma que, quando são apresentadas solicitações de cursos de capacitação todos na secretaria são informados. A partir daí observa-se que a questão da melhor formação para os servidores na área da educação é um ponto fundamental, pois todos ao terem acesso a esses tipos de informações, se aproximam mais na obtenção de melhor capacitação e sentem iguais e com a mesma capacidade de formação. Portanto a entrevistada coloca o seguinte (ENTREVISTADA 6, 2016). Ainda nesta ótica, para concluir com a percepção do entrevistado 2, podemos constatar que na prática, ou seja, para o seu egresso na secretaria, este passou por um processo de seleção. A partir deste momento, todos que encaixavam nesse perfil, foram tratados iguais perante os trâmites que envolviam a seleção como todo. Como qual seleção para qualquer que seja o cargo, “os critérios foram na verdade a competência para aquele cargo” (ENTREVISTADA 3, 2016).

Nesta perspectiva, verificou-se que o entrevistado associou o valor de igualdade na própria ação ocorrido e afirmou ter a presença do valor igualitarismo na secretaria. Assim, segundo este,

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

O sentimento de ser tratado de maneira horizontal é um fator a ser considerado, junto de algumas ressalvas, visto que se trata de um discurso desejado e idealizado. No processos de relações interpessoais há interferência de fatores subjetivos e emocionais que podem implicar em mais ou menos igualitarismo. Em relação ao valor domínio a maioria dos entrevistados afirmou que a secretaria trabalha de modo a se destacar entre as demais. Para isso, segundo o entrevistado 1, prevalece a ideia de aperfeiçoamento e de autossuperação (ENTREVISTADO 1, 2016). Entretanto, o entrevistado 1 deixou subtendido na continuação desta mesma fala que existem medidas possíveis para melhorar os resultados da instituição através de metas traçadas pelos gestores públicos, tornando-se necessário conversar com os “diretores e coordenadores para que traçam metas podemos alcançar algo melhor (ENTREVISTADO 1, 2016). Em contrapartida a consideração acima discreta, o valor domínio segundo a entrevistada 3 se encontra incorporado nos alunos, já que as ações tomadas pela secretaria são escolhidas de acordo com os limites das crianças (ENTREVISTADA 3, 2016). A partir do momento que a secretaria usa dos melhores mecanismos para alcançar um ensino de qualidade, temos a presença do valor domínio, no sentido que a secretaria de educação será reconhecida, procurando sempre a excelência através dos seus alunos.

Segundo a entrevistada a peça fundamental para que a secretaria consiga alcançar os seus objetivos são as avaliações, afirmando que “a gente busca sempre a excelência, até porque o que mede o que é bom e o que é ruim são os números, é a estatística” (ENTREVISTADA 3, 2016). Nesta lógica, sobre o sistema avaliativo instituído pelo MEC, que organiza e direciona as ações institucionais em função da busca por resultados a imagem institucional é marcada pelas notas alcançadas e pelos selos conquistados. Na literatura, o valor domínio segundo Canova⁴³ está relacionado ao comportamento de ambição de pessoas que querem se destacar em seu meio. Entretanto para alguns dos entrevistados, referente a situação hipotética em que a secretaria não mediria esforços e influenciaria todos a agirem de forma competitiva, não concordam que há semelhança referente a competitividade interna entre os funcionários da organização. Entretanto, todos se reúnem com o intuito de conseguir alcançar uma margem específica para que a secretaria possa ser reconhecida como uma das melhores.

Diante disso, foi observado que é dado uma ênfase no que concerne principalmente a imagem da organização. Neste sentido, em algumas situações segundo o depoimento do entrevistado, percebe-se que existe uma pressão exigindo um trabalho melhor, de forma eficiente e eficaz. Pois, de acordo com resultados da última avaliação do SPAECE, segundo o entrevistado 4, o nível do município não se encontra como desejável pelos funcionários, que procuram trabalhar em conjunto em prol de melhores resultados. Ainda, por fim, a entrevistada 6 relata que uma semelhança do valor domínio observado por ela na secretaria considerando a situação hipotética, se relaciona a forma pela qual a competitividade se condiciona. Portanto, declara que a forma de conseguir melhores resultados não carece de sobrepor os demais, já para outros aparece como ambição a constante melhoria (ENTREVISTADA 6, 2016).

No que tange a harmonia, constatou-se que a relação que entre as secretarias é tranquila e estável. O entrevistado 1 exemplificou o valor ao relatar que a secretaria cedeu transportes ao município de Acarape para que este pudesse participar de formações (ENTREVISTADO 1, 2016). Entretanto, para a entrevistada 3 a harmonia existe sim, contudo necessita mais de cooperação entre as secretarias mais distantes (ENTREVISTADA 3, 2016). Isso revela que a harmonia está condicionada aos limites distância e tempo, devendo ser revisto pelas instituições, pois a pouca relação entre as secretarias faz com que a cooperação enfraqueça. Ainda assim, a entrevistada coloca que há harmonia interna com outras secretarias dentro do município estudado, em virtude de serem todas da mesma área (ENTREVISTADA 3, 2016).

Para o entrevistado 2, a organização cresce a partir do momento que tem boa relação e postura ética com as demais, afirmando que as boas práticas se perpetuam quando existe contato com outros professores. O entrevistado 4 associa este valor ao encontro Unicef que uniu vários representantes das secretarias em um momento só, para poder discutir as diretrizes necessárias, afirmando que a harmonia foi total e que, mesmo com diferenças de atribuições, todos se uniram quando foi preciso (ENTREVISTADO 4, 2016). Neste sentido, contou-se diante dessa afirmação que, foi necessário ter esse momento específico para dar início a uma cooperação entre os integrantes da secretaria. O entrevistado 4 afirma que esse valor repercute em melhorias a serem realizadas, relata que a secretaria de educação é a que mais dispõe de recurso, e por isso tem capacidade

⁴³ Karla Rejane Canova, Estresse ocupacional e os valores organizacionais: a percepção dos professores de ensino médio da rede pública de ensino do distrito federal. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

de ajudar outras instituições semelhantes (ENTREVISTADO 4, 2016). Além disso, observou a questão da importância dessa gestão para conquistas como essa, afirmando que “existe esta parceria, acredito que seja uma das características mais fortes da gestão seja essa” (ENTREVISTADO 4, 2016). A harmonia, enquanto valor, pode ser relacionada ao compromisso afetivo que gera reflexos para a relação do indivíduo com a organização⁴⁴.

Além disso, a entrevistada 6 alega que “Internamente, falo mais a harmonia entre escolas, inclusive amanhã acontece a nossa gincana junina já é o segundo, o ano passado todas as escolas tiveram a sua representação, esse ano a ideia foi diferente (...)” (ENTREVISTADA 6, 2016). Através disso, podemos concluir que de forma direta ou não, a harmonia existe, sendo interna dentro do próprio município, como também procurar manter esse vínculo fora dele, por pequenas ou grandes ações, como foram mencionados nos depoimentos.

Reflexões sobre as ações de valorização dos agentes públicos

Identificou-se, na fala dos interlocutores, algumas ações desenvolvidas pela secretaria de educação que fazem com que eles sintam valorizados. Uma observação a ser feita é que as ações identificadas por alguns dos entrevistados são semelhantes, principalmente em relação aos cursos de capacitação. No quadro 2 estão apresentadas as ações identificadas e as reflexões associadas.

Ações	Trechos das falas que indicam as ações	Reflexões
Cursos online (SPAECE)	“A questão são os cursos pois mesmo sendo online temos acesso a participação alguns cursos que vem para as secretarias para que nós possamos fazer” (ENTREVISTADO 1, 2016).	O entrevistado associa os cursos online como algo adicional que a secretaria ou o governo oferece. Não como sendo próprios dos direitos deles como servidores públicos da área da educação.
Incentivos (financeiro)	“É importante essa questão de informação e nessa parte de conhecimento como nessa parte financeira, pois esse aí é importante, isso aí é valorização” (ENTREVISTADO 1, 2016).	Na verdade referente a esta ação, o entrevistado coloca que é importante para ele ter esses tipos de ações, pois os funcionários sentiram motivados e valorizados a partir de incentivos financeiros.
Acesso a outras formações	“Conseguir junto ao estado alguma parceria, que dessem formações, dar mais acessos a alguns cursos para técnicos e gratificações, a questão do salário” (ENTREVISTADO 1, 2016).	Observou-se que, esses são os dois principais pontos para o entrevistado, que realmente precisa de uma atenção especial da secretaria. Diante disto, identificou-se que de acordo com a fala dos agentes públicos, eles se sintam motivados. Mas de um modo geral ainda tem algumas coisas que precisam ser feitas para valorizar o profissional.

⁴⁴ Sarah Renata Menezes e Silva; Luis Eduardo Brandão Paiva e Tereza Cristina Batista de Lima, “Os valores relativos ao trabalho e o entrincheiramento organizacional dos servidores de uma universidade pública”, Revista GUAL, Vol. 11 num 3 (2018): 166-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>

Oportunidade de pesquisa e experiência	“Como profissional, como professor formador eu tenho mais oportunidade de pesquisa, experiências com outros professores na formação, isso tudo me faz sentir mais valorizado (...) (ENTREVISTADO 2, 2016).	O entrevistado concorda que realmente existe ações desenvolvidas que façam com que ele se sinta valorizado. Analisou-se que são através destas formas de ação, ou seja, tendo uma relação com outros professores, ganhando novas experiências e conseqüentemente valorização como tal.
Projeto próprio (PAIR)	“Tem uma ação, um projeto próprio nosso que o PAIR. Que foi um projeto da nossa gestão, projeto próprio que é o atendimento a crianças que não tinha, que é o atendimento até os 3 anos, a partir dos três anos” (ENTREVISTADA 3, 2016).	Verificou-se que a entrevistada, mesmo declarado que se sente valorizada, as ações não correspondem a priori do que venha a ser valorização em si, mas sim ela se sente motivada a trabalhar diante de resultados positivos adquiridos por projetos ou programa instituídas pela secretaria (nova gestão).

Quadro 2

Ações de valorização dos agentes públicos e reflexões

Fonte: Dados da pesquisa

Em estudo realizado por Silva, Paiva e Lima⁴⁵ a valorização da atividade profissional foi significada e relacionada ao sucesso pessoal e reconhecimento social, fazendo junção de duas dimensões fundamentais: a intra e a interpessoal, ou seja, a relação individual e a coletiva. Através do reconhecimento de estratégias de valorização pode-se construir e propor ações de recursos e desenvolvimento humano, assim como o aprimoramento de políticas e práticas profissionais que possam ser contributivas para alcançar os resultados almejados. Para tanto é válido considerar a relação dialética que se constrói entre agente público, instituição/organização e sociedade.

Relação entre valores organizacionais e ações de valorização dos servidores

Sobre as percepções dos entrevistados com suporte em valores organizacionais e as ações desenvolvidas com o intuito de valorizar os agentes públicos, pode-se notar que existe uma relação entre as necessidades dos servidores com as ações desenvolvidas no intuito de suprimir essas mesmas necessidades. Quando se refere aos valores organizacionais como forma de valorizar os profissionais na área pública, compreende-se que esses dois termos precisam estar alinhados para que todos estejam satisfeitos e motivados. Para Gai, Costa, Lopes, Dapieve e Lima⁴⁶ é fundamental considerar a cultura organizacional como estratégia de promoção tanto para um ambiente de trabalho motivador, como para o desenvolvimento e valorização dos agentes deste trabalho. Na área pública, especificamente na educação, ressalta-se a relevância que os gestores públicos trabalhem sempre na perspectiva de valorizar os servidores⁴⁷. Os valores são próprios da organização, sendo assim torna-se imprescindível conhecê-los para compreender o contexto da organização. Por isso, observa-se referência à necessidade de a administração ter funcionários qualificados para fazer o seu trabalho de forma eficiente e eficaz, levando em um conjunto de valores que determinam a natureza e cultura da organização. Isso

⁴⁵ Sarah Renata Menezes e Silva; Luis Eduardo Brandão Paiva e Tereza Cristina Batista de Lima, “Os valores relativos ao trabalho e...”

⁴⁶ Maria Julia Pegoraro Gai; Vânia Medianeira Flores Costa; Luis Felipe Dias Lopes; Natália Funghetto Dapieve e Mauren Pimentel Lima, “Cultura organizacional de uma universidade brasileira: uma análise dos valores e práticas organizacionais na percepção dos docentes”, Revista GUAL, Vol. 14 num 2 (2021): 47-70, DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e75461>

⁴⁷ Ana Paula dos Santos Gonçalves, Valorização do Servidor Público: Um Instrumento...

envolve considerar aspectos relativos a comunicação e os princípios construídos nas relações, como a troca, a participação, a cooperação e a colaboração⁴⁸.

Administração pública é um campo abrangente, que engloba diversas formas de proporcionar a melhor prestação de serviço para a sociedade. Como mostra a fala de alguns dos entrevistados, o salário faz o funcionário se sentir satisfeito ao exercer o seu trabalho, o que não acontece na secretaria. Desta forma, torna-se necessário que os gestores conheçam as prioridades da organização, com o objetivo de alcançar tais insatisfações já mencionadas. Além disso, Gai, Costa, Lopes, Dapieve e Lima⁴⁹, ao pesquisar com servidores docentes universitários, ressaltou o risco da exigência pelo produtivismo interferir negativamente na cultura organizacional e comprometer valores como cooperação e união.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz⁵⁰ necessidades biológicas, sociais ou interpessoais precisam ser reconhecidas pelos gestores públicos para a melhoria do bem-estar do servidor. Para isso, é de grande relevância conhecer as melhores formas de garantir a excelência e, prioritariamente, considerar as necessidades dos servidores para que se possa viabilizar ações que as priorizem, a partir da compreensão dos valores organizacionais, que estão relacionados ao cotidiano da instituição. Além disso, um exemplo que demonstra a relação entre valores organizacionais e ações de valorização é a liberdade de expressão em relação a secretária de educação, pois nas gestões passadas isso não acontecia, proporcionando satisfação do funcionário perante a igualdade de diálogo. Como por exemplo o valor igualitarismo representado pela igualdade de tratamento, mostra que a interação entre os membros da organização reflete no sentimento de valorização.

A relação entre valores organizacionais e ações de valorização se encontra na formação de ações em prol da melhoria das condições de trabalho do funcionário. Gai, Costa, Lopes, Dapieve e Lima⁵¹ analisam esse aspecto voltado para 'satisfação e bem-estar dos empregados', intrinsecamente relacionado a um ambiente de trabalho prazeroso e saudável. Sobre isso é importante destacar as ações da organização que se voltam para o bem estar e qualidade de vida dos servidores e isso precisa ser reconhecido pelos mesmos, para ter seus efeitos e validade. Correia e Bilhim⁵² corroboram com o pensamento que os valores organizacionais se associam à cultura da organização e dos indivíduos que partilham maneiras de agir, pensar e sentir no ambiente de trabalho. Isso justifica o quão fundamental é conhecer as necessidades e a cultura da organização para assim construir o melhor para todos, ou intervir nessa cultura quando há descompasso entre as necessidades organizacionais e as dos trabalhadores.

⁴⁸ Maria Julia Pegoraro Gai; Vânia Medianeira Flores Costa; Luis Felipe Dias Lopes; Natália Funghetto Dapieve e Mauren Pimentel Lima, "Cultura organizacional de uma universidade brasileira..."

⁴⁹ Maria Julia Pegoraro Gai; Vânia Medianeira Flores Costa; Luis Felipe Dias Lopes; Natália Funghetto Dapieve e Mauren Pimentel Lima, "Cultura organizacional de uma universidade brasileira..."

⁵⁰ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz...

⁵¹ Maria Julia Pegoraro Gai; Vânia Medianeira Flores Costa; Luis Felipe Dias Lopes; Natália Funghetto Dapieve e Mauren Pimentel Lima, "Cultura organizacional de uma universidade brasileira..."

⁵² Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia e João Abreu de Faria Bilhim, "Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal", Revista de Administração Pública, Vol. 51 num 6 (2017): 987-1004.

Conclui-se que os valores organizacionais nascem, a priori, de um fator motivacional que surgem de uma necessidade da organização ou dos indivíduos⁵³. Ao longo do tempo, aparecem outras motivações na organização a partir de novas adaptações para que os funcionários permaneçam na organização possíveis por meio da satisfação, motivação e valorização do funcionário.

Considerações finais

No contexto da administração pública observa-se que são vários os aspectos que necessitam ser avaliadas pelos gestores públicos, em sua maioria relacionados a melhores condições de trabalho para os funcionários. Os valores organizacionais são essenciais para melhor compreender quais os problemas internos que refletem no atendimento à população, pois a insatisfação e desmotivação dos funcionários afeta negativamente os beneficiários dessa política, como pode ser observado com os resultados coletados neste estudo, que leva a concluir que os diferentes arranjos de valores influenciam o dia-a-dia da organização. Alcançou-se o objetivo da pesquisa na medida que foi possível identificar a percepção de agentes públicos de educação sobre valores organizacionais e valorização profissional. Constatou-se descontentamentos relacionados ao reconhecimento como profissionais da área técnica. Ao passo que também, na percepção da maioria, os valores organizacionais na secretaria fazem com que os funcionários se sintam valorizados profissionalmente. Os valores considerados mais presentes na organização foram, conservadorismo, autonomia, igualitarismo e harmonia. Observou-se que a situação hipotética relacionada a esses valores se encaixa nas ações que são desenvolvidas na secretaria de educação. Notou-se a resistência aos valores hierarquia e domínio, comparando a situação hipotética com a realidade vivenciada na secretaria. Manifestaram que, “valores rígidos” (valor hierarquia), “mostrar que é melhor, buscando conseguir vantagens com isso”, não refletem no que a secretaria vivencia. Já que a maioria das falas dos entrevistados foram muito parecidas, tornou-se difícil fazer a separação por categoria.

Desta forma, os estudos sobre valores organizacionais se fazem necessários para conhecer melhor as organizações, suas dificuldades e potencialidades. Entretanto, este trabalho apresentou algumas limitações, destacando-se duas: a primeira relacionada ao baixo grau de instrução dos entrevistados, que limitou a compreensão das situações; e a segunda se relaciona a ter ouvido apenas os servidores do órgão, sendo que a reflexão sobre o estudo indicou que pode ser ampliado no sentido de ouvir os membros da comunidade escolar que recebem ações direcionadas pela secretaria e comparar os resultados. Por fim, pode-se ressaltar a importância de estudos que questionem os valores organizacionais no âmbito da administração pública e vá na direção de contribuir com estratégias de valorização dos agentes públicos. Com isso, sugere-se investir em futuros estudos que possam analisar outros valores predominantes e articulados com a realidade social, política e cultural na contemporaneidade.

Referências

Almeida, Etenize Cerqueira de. Perfil do Servidor Público na Gestão MUNICIPAL: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus. 2013. 45 f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cachoeira. 2013.

⁵³ Alvaro Tamayo; Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz...

Bardin, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70. 1977.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial. São Paulo: Cia. das Letras. 2001.

Canova, Karla Rejane. Estresse ocupacional e os valores organizacionais: a percepção dos professores de ensino médio da rede pública de ensino do distrito federal. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2008.

Canova, Karla Rejane e Porto, Juliana Barreiros. "O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio". RAM, REV. ADM. Vol. 11 num 5 (2010): 4-31.

Carvalho, Virgínia Donizete de; Oliveira, Thais Aluxe de; Silva e Daniele Cristhiane da. "Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de administração indireta". Administração Mackenzie, Vol: 5 num 14 (2013): 74-103.

Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro e Bilhim, João Abreu de Faria. "Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal". Revista de Administração Pública, Vol: 51 num 6 (2017): 987-1004.

Flesch, Carla Machado. A Valorização do Servidor Público: Um caminho para a eficiência. 2012. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2012.

Gai, Maria Julia Pegoraro; Costa, Vânia Medianeira Flores; Lopes, Luis Felipe Dias; Dapieve, Natália Funghetto e Lima, Mauren Pimentel. "Cultura organizacional de uma universidade brasileira: uma análise dos valores e práticas organizacionais na percepção dos docentes". Revista GUAL, Vol: 14 num 2 (2021): 47-70. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e75461>

Gonçalves, Ana Paula dos Santos. Valorização do Servidor Público: Um Instrumento de Melhoria Contínua na Prestação de Serviços: Um estudo sobre a percepção de gestores no governo do estado do espírito santo. In: Congresso CONSAD de Gestao Publica, Arábicos. 2014. Brasília. Gestão de Pessoas em contextos Complexos. Brasília: 2014. 1 - 28.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28/07/2016.

Marconi, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2010.

Nelo, Samira Tertuliano Bicalho et al. Motivação de valorização de capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento. In: VII Simposio de Excelência e Eficiência em Gestão e Tecnologia, VII. 2010. Espirito Santo. SEGeT. Espirito Santo: 2010. 1 - 14.

Neves, Jose Luís. "Pesquisa qualitativa: Característica, Usos e Possibilidades". Caderno de Pesquisa em Administração, Vol: 1 num 3 (1996): 1-5.

Valores organizacionais e valorização profissional: um estudo acerca da percepção de agentes públicos de educação... pág. 166

Oliveira, Virgílio C. da Silva. Modelos de Administração Pública. In: Sanabio, Marcus T.; Santos, Gilmar J. dos e David, Marcus V. Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Editora UFJF. 2013.

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

Ribeiro, Livia Maria de Pádua; Pereira, José Roberto e Benedicto e Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: XXXVII Encontro da ANPAD. 2013. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2013. 1-15.

Secchi, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista Administração Pública, Vol: 2 num 43 (2009): 347-369.

Silva, Ana Luiza Gonçalves da e Silva, Narbal. Percepções de Valores Organizacionais Declarados de uma Organização Educacional. Interação em Psicologia, Vol: 1 num 14 (2010): 83-92.

Silva, Sarah Renata Menezes e; Paiva, Luis Eduardo Brandão e Lima, Tereza Cristina Batista de. "Os valores relativos ao trabalho e o entrenchamento organizacional dos servidores de uma universidade pública". Revista GUAL, Vol: 11 num 3 (2018): 166-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>

Tamayo, Alvaro; Mendes, Ana Magnólia e Paz, Maria das Graças Torres da. "Inventário de valores organizacionais". Estudos de Psicologia, Vol: 2 num 5 (2000): 289-315.

Triviños, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987.

REVISTA
INCLUSIONES M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.

LIC. SORAYA ANDREA FIGUEIREDO DO ROSÁRIO / DRA. FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA
DRA. ALEXSANDRA MARIA SOUSA SILVA / DRA. ROGEANE MORAIS RIBEIRO