



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**

**GILBERTO FERREIRA COSTA**

**TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM ÓRGÃO**  
**PÚBLICO FEDERAL**

**Brasília - DF**  
**2009**

**GILBERTO FERREIRA COSTA**

**TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM ÓRGÃO  
PÚBLICO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

**Brasília - DF  
2009**

*Dedico este trabalho à Alessandra,  
maior incentivadora dos meus  
estudos.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Alessandra, inspiração de amor, por administrar minhas ausências com paciência e sabedoria.

Aos nossos filhos, Pedro e Guilherme, simplesmente por existirem.

Ao meu irmão, Fabiano, pelo exemplo, nem sempre seguido, de dedicação e persistência.

À minha mãe, Marli, pela invejável inteligência e por suas palavras perspicazes.

À lembrança de meu pai, Alceu, por sempre me trazer a musicalidade do sorriso.

Aos voluntários da pesquisa, pela disposição e coragem.

Ao dedicado professor-orientador Marcus Vinícius, pela visão humanista da gestão pública.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo.

Ao Superior Tribunal de Justiça, por apostar em seus servidores.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar traços culturais em uma organização pública federal pertencente ao Poder Judiciário. A cultura de uma organização tem influência marcante nos processos de mudança e de modernização, na gestão de pessoas e no seu desempenho. Na luta pela consolidação da Democracia e na busca do Estado eficaz, com atendimento pleno ao cidadão, torna-se útil e necessário o diagnóstico dos traços culturais que permeiam as organizações brasileiras. Alguns aspectos culturais do País podem influenciar e caracterizar a cultura das organizações públicas nacionais. A produção acadêmica no que tange à gestão judiciária ainda é tímida, sendo fundamental uma maior dedicação às pesquisas na área para a formação de um arcabouço teórico profundo e consistente. Foi utilizado o método qualitativo para a coleta e análise dos dados. Participaram da pesquisa dezesseis servidores, divididos em três grupos focais, tendo como instrumento de coleta um roteiro semi-estruturado contendo inicialmente dezesseis questões. As verbalizações transcritas foram discutidas com base em técnicas de análise de conteúdo, em um exercício interpretativo, culminando com a construção de categorias temáticas. Verificou-se que os aspectos culturais da relação com o poder revelam forte hierarquia, baixa participação do servidor nos processos decisórios, resistência moderada às mudanças, sentido no trabalho realizado na área-fim e distância entre os gabinetes e os demais setores da organização. A cultura da qualidade é percebida pelos servidores, porém é afetada por uma forte pressão pela quantidade. A descontinuidade administrativa gera desconfiança quanto à real efetividade dos projetos apresentados em cada gestão. Os sistemas de punição e recompensa são basicamente informais, sendo rotineiramente utilizados na escolha dos ocupantes de funções comissionadas, utilizando-se os critérios de mérito e relacionais, em maior ou menor proporção, conforme cada situação exige. No posicionamento frente às normas o “jeitinho” é praticamente inexistente, inclusive com valorização de normas não escritas, revelando alto grau de formalismo. A motivação é vista como alta quando o servidor ingressa; com o tempo, ela decai e o comprometimento é visto como característica pessoal, com pouca influência do ambiente. Quanto ao prazer e ao sofrimento no trabalho, existem inúmeras situações descritas como geradoras de insatisfação, porém, paradoxalmente, há um alto grau de vaidade e orgulho institucionais. Sugere-se a realização de estudos mais aprofundados sobre esses aspectos culturais que influenciam positiva ou negativamente os processos de mudança, bem como a realização de estudo a respeito da existência de sub-culturas na organização.

Palavras-chave: cultura organizacional, setor público, traços, identificação.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	6
1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	10
1.1 – Considerações iniciais quanto à cultura organizacional .....	10
1.2 – Cultura organizacional no setor público brasileiro .....	13
2 – METODOLGIA .....	19
2.1 – Caracterização da organização pesquisada .....	19
2.2 – Tipo de pesquisa .....	20
2.3 – Seleção de sujeitos .....	21
2.4 – Instrumento de pesquisa .....	22
2.5 – Procedimentos .....	23
3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	25
3.1 – Aspectos culturais da relação com o poder .....	26
3.2 – Cultura da qualidade <i>versus</i> cultura da quantidade .....	31
3.3 – Como ocorre o crescimento na organização .....	35
3.4 – Posicionamento frente às normas .....	40
3.5 – Aspectos culturais relacionados à motivação e ao comprometimento .....	41
3.6 – Prazer e sofrimento no trabalho: insatisfação <i>versus</i> orgulho institucional .....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
REFERÊNCIAS .....	51

## INTRODUÇÃO

As pressões do mundo globalizado não alcançam apenas as organizações privadas, sujeitas ao mercado e às exigências dos consumidores, mas atingem também o setor público, sujeito a um orçamento restrito e a demandas cada vez maiores da sociedade, naturais no processo de consolidação da Democracia. Nesse contexto, as organizações buscam melhoria contínua em diversas frentes, seja na informatização de procedimentos, na evolução dos processos de trabalho, na profissionalização gerencial, na qualidade da prestação dos serviços e na compreensão de seus aspectos internos e essenciais, como comprometimento, clima organizacional e cultura.

Em estudo comparativo analisando as reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia, Matias-Pereira (2008) sinaliza que alguns problemas como o crescente nível de insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços públicos, despesa pública elevada e o baixo nível de eficiência, eficácia e efetividade na administração pública são sentidos e enfrentados por quase todos os países. No Brasil o quadro evidencia enormes dificuldades para resolver os problemas administrativos em um Estado de direito ainda mal acabado, apresentando imperfeições estruturais, especialmente, segundo o autor, na Justiça, nas instituições políticas e no campo social.

Os estudos sobre cultura organizacional despertaram maior interesse no Brasil durante os anos 80, acompanhando a tendência mundial de difusão dessa linha de pesquisa. Conforme relata Freitas (2007), o tema foi colocado em pauta nos Estados Unidos, no setor privado, de onde usualmente surgem as inovações organizacionais.

Oliveira (2007) ressalta que a administração das atividades estatais no Brasil passou por altos e baixos, ora recebendo atenção especial, ora ficando em segundo plano na agenda política. Seu pior momento na história recente foi na década de 80, quando a burocracia caiu em descrédito total e trouxe debilidade à imagem de quem trabalhava no setor público.

Bresser-Pereira (2008) afirma que o desenvolvimento econômico de uma Nação só é possível quando esta possui um Estado eficaz, ainda que grande parte dos investimentos venha do setor privado. O Estado eficaz exige mais do que um serviço público profissional, bem selecionado e bem treinado; exige também a reforma da gestão pública, incluída aí a gestão judiciária; sob novos paradigmas e passando por uma evolução comportamental e estrutural.

Ainda que as limitações sejam maiores e o ritmo não seja o mesmo das organizações privadas, o serviço público brasileiro tem evoluído em busca cada vez maior da

profissionalização de seus quadros bem como da diminuição do excesso burocrático. Segundo Renault (2005), na linha de transformações da gestão pública brasileira, a reforma do Judiciário recentemente foi alçada a uma questão eminentemente de Estado, impulsionada pelos problemas já conhecidos e reconhecidos pela sociedade: a lentidão na solução dos processos, a ineficiência, a resistência às inovações, a complexidade estrutural e a diminuta transparência administrativa.

Renault (2005) considera ainda que interessa a todo o País a formulação de uma política pública para o Poder Judiciário, passando pela modernização de sua gestão, com conseqüentes avanços na transparência e na eficiência, questões fundamentais para a consolidação do Estado democrático de direito. Nesse diapasão, buscaremos identificar traços da cultura organizacional de um órgão público federal componente do Poder Judiciário brasileiro.

A questão fundamental deste estudo é identificar traços da cultura organizacional no órgão pesquisado, pertencente ao Poder Judiciário, trazendo como diferencial a possibilidade de contribuir na melhor compreensão desta face do Estado brasileiro, que por muitos anos foi considerada fechada e auto-referenciada, tendo em vista que a maioria esmagadora dos estudos e pesquisas acadêmicas referentes à gestão ou administração pública ocorre em órgãos do Poder Executivo.

Além do objetivo geral, existem algumas questões secundárias a serem tratadas - objetivos específicos, que guardam relação com a temática principal; são os seguintes: analisar conceitos de cultura organizacional, revisar as principais pesquisas sobre cultura organizacional no setor público brasileiro, contribuir na construção de um modelo simplificado de pesquisa para identificação de traços da cultura organizacional em órgãos públicos e colaborar com a modernização da gestão judiciária.

Tem-se exigido cada vez mais do Poder Judiciário na realização de suas funções frente à sociedade que exige mudanças constantes em suas formas de atuação; talvez por saber que essa tomada de decisões pode levar ao fracasso ou ao sucesso em virtude das informações disponíveis sobre os aspectos legislativos, orçamentários, políticos e culturais, dentre outros.

Schein (2007, p.19) informa que nos dias atuais há inúmeras evidências de que a cultura corporativa influencia o desempenho das organizações e alerta que “as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis”. Isto também torna a análise cultural de suma importância para qualquer organização.

Santos (1998) destaca a importância estratégica da cultura organizacional e afirma que boa parte do recente interesse sobre o tema advém da tomada de consciência, tanto por parte dos teóricos quanto por parte dos gestores, da importância da cultura no sucesso das organizações. O

sucesso da gestão no Poder Judiciário passa pelo aumento da velocidade na solução dos processos, acompanhada de melhoria qualitativa, que seria o alcance de um dos ideais de justiça mais apregoados e desejados em nossos dias.

Carbone (2000) entende o levantamento da cultura organizacional como uma das etapas no processo de identificação dos problemas comportamentais e tecnológicos que possam dificultar o salto de qualidade indispensável ao sucesso de uma corporação. Segundo Saraiva (2002), diversos estudiosos têm considerado importante a análise da cultura de uma organização, com capacidade de compreender o seu comportamento, facilitando o processo de realinhamento rumo à uma maior integração dos ambientes interno e externo, exigida pela nova realidade globalizada, como ocorre atualmente com o Poder Judiciário, em busca da modernização de sua gestão.

A cultura organizacional nas instituições públicas é, conforme Pires e Macedo (2006), importante na gestão de pessoas, bem como no gerenciamento da introdução de novas tecnologias e nos processos de adaptação às profundas transformações que o mundo do trabalho passa.

Vaitsman (2001) alerta que o sucesso da implementação de uma inovação gerencial não depende apenas de seu desenho técnico, da vontade de seus dirigentes ou de imposições legais, pois a condução dos processos de inovação se dá pelos membros da organização, implicando conhecer e entender como essas pessoas pensam, agem e quais são seus valores. Assim, o estudo dessa dimensão simbólica, cultural, permite a identificação dos problemas concretos relativos à gestão, além de dar condições para a produção de indicadores de qualidade.

Freitas (2007) chama a atenção para o fato de os estudos sobre cultura organizacional terem sido popularizados na década de 80 e, rejuvenescidos com o passar dos anos em razão, dentre outras, das novas formas de gestão de pessoas, pela busca da sustentabilidade e pela construção de relações de trabalho mais civilizadas. Reafirma com isso, a importância do estudo sobre cultura para a sobrevivência e para o desenvolvimento das organizações.

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo foi qualitativa, com a realização de grupos focais, pois, segundo diversos autores, é a melhor forma de se conhecer os traços mais profundos da cultura de uma organização. Foram selecionadas pessoas que pudessem trazer informações relevantes que levassem à percepção e exteriorização de idéias e a considerações elucidativas do tema.

Após a realização dos grupos focais, foi feita a análise das verbalizações, com base na fundamentação teórica e em técnicas de análise de conteúdo, culminando com a construção de categorias temáticas que delineiam alguns traços culturais da organização pesquisada.

Boa parte dos estudos teóricos norteadores dessa pesquisa mostra que o serviço público brasileiro caminha para a modernização em busca do efetivo atendimento ao cidadão. O Poder Judiciário, como integrante da Administração Pública, também investe no aprimoramento da gestão judiciária e na profissionalização de seus servidores para a melhoria da prestação jurisdicional.

## **1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A estruturação desse trabalho foi feita tendo em vista as considerações iniciais quanto à cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional no setor público brasileiro foi apresentado em seguida, ainda que com tímida produção literária, se comparada à produção teórica a respeito dessa cultura em corporações privadas.

### **1.1 – Considerações iniciais quanto à cultura organizacional**

Existem inúmeras conceituações sobre cultura, sendo que Freitas (2007), a título de ilustração, nos mostra três visões: cultura como o conjunto dos conhecimentos compartilhados, como significados compartilhados e como projeção psicológica.

Migueles (2003) afirma que cultura está mais relacionada à percepção compartilhada da realidade, dos valores e crenças, por meio de simbologias, do que propriamente aos sentimentos compartilhados, ou seja, a identificação da cultura de uma determinada organização passa necessariamente pela percepção coletiva traduzida em símbolos, na tentativa de compreender o que se sente em relação à realidade fática.

A percepção da cultura organizacional em três níveis é proposta por Schein (2007) como forma de se alcançar a compreensão de seus aspectos mais profundos. O primeiro nível é o dos artefatos, que são as estruturas e processos visíveis. Em seguida temos o nível dos valores casados, que traduziriam a filosofia da corporação. Por fim, temos o nível das certezas tácitas compartilhadas, aprendidas em conjunto e consideradas corretas conforme tragam bons resultados com o passar do tempo.

Conforme relata Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional ganharam força nos anos 80, orientando farta produção acadêmica, além de receber ampla divulgação por revistas dirigidas a executivos e ao público em geral. Nesse período, um traço comum aos autores era o tratamento teórico-prático do tema, relacionado com o modelo japonês, com o papel dos grandes líderes e com algumas receitas consideradas “mágicas”.

De acordo com Santos (1998), as principais direções tomadas pelos estudos empíricos sobre cultura organizacional no que tange à sua relação com o desempenho da corporação, tratam a cultura como variável independente, influenciadora dos demais aspectos da organização. Ficou mais visível o quão pode ser difícil a “manipulação” da cultura organizacional proposta por algumas “receitas mágicas” propagadas nos anos 80. Especificamente em relação ao Brasil,

Freitas (1997) pondera que o fracasso de muitos desses modelos e práticas gerenciais ocorreram por falta de respaldo em traços da cultura nacional; que acabou influenciando as organizações.

Segundo Robbins (2005), a institucionalização de uma organização faz com que ela crie vida própria e passe a ter um valor por si mesma, diferenciando-a das demais organizações, produzindo um sistema de valores e de convicções – a cultura – sobre como as coisas são feitas e como se dá o comportamento percebido e compartilhado por seus membros.

O funcionamento da cultura como padrão coletivo que identifica determinado grupo compõe a conceituação proposta por Pires e Macedo (2006), que a entendem mais do que um conjunto de regras, hábitos e artefatos, indo além, definindo-a como a construção de significados compartilhados pelos membros da organização.

Os elementos constitutivos da cultura organizacional são descritos de forma didática por Freitas (2007) e facilitam o entendimento mais preciso sobre suas características, tornando mais visíveis as formas como ela se manifesta em cada organização.

O primeiro elemento destacado são os valores, que representam a filosofia da organização na realização de suas metas. É usual o seu destaque e reforço pelos líderes para que sejam incorporados pelos empregados; normalmente, ultrapassam os limites da organização, chegando como mensagens ou slogans ao grande público.

Em seguida Freitas (2007) assinala as crenças e pressupostos compartilhados como mais um dos elementos da cultura organizacional, surgindo de forma natural, expressando a verdade para determinado grupo. Conforme os problemas são solucionados com sucesso, vão se solidificando em um processo evolutivo as verdades sobre como contorná-los.

Os ritos, rituais e cerimônias seguem como elementos que manifestam o lado concreto da cultura organizacional e por sua própria natureza são elementos visíveis demonstradores das formas de comportamentos aceitáveis e incentivados.

Freitas (2007) destaca que devido às contínuas reestruturações no mundo corporativo, muitos dos rituais foram abreviados; no entanto, o Poder Judiciário, por tradição, valoriza a solenidade e a formalidade por diversos meios, como a linguagem, as vestimentas e as construções palacianas.

As sagas e heróis também constituem elementos da cultura organizacional, retratando pessoas que realizaram grandes feitos, dignos de admiração, orgulho e respeito dos demais integrantes, formando modelos de comportamento e demonstrando que o sucesso é possível, atingível.

O papel do fundador na cultura de uma empresa é corroborado por Robbins (2005), citando o exemplo da Wal-Mart, uma das maiores lojas de varejo do mundo, que, mesmo após mais de 50 anos de seu início, permanece agressiva e empreendedora, nos moldes estabelecidos por seu fundador, buscando redução de custos e preços menores para possibilitar às pessoas de baixa renda o acesso a bens de consumo.

O conjunto de exemplos concretos de ação e as histórias de uma organização podem ser determinantes na diferenciação entre o fracasso e o sucesso; também constituem elementos da cultura organizacional e funcionam como norteadores dos comportamentos individuais ou coletivos na organização. Segundo Freitas (2007), além de possuir conteúdo simbólico na orientação dos comportamentos, as histórias facilitam a comunicação interna por terem um vocabulário comum.

Os tabus também constituem elementos da cultura organizacional, mas, diferentemente dos valores, têm caráter negativo e são de difícil detecção em virtude de sua própria natureza, de serem algo velado, escondido. As organizações geralmente negam a sua existência e a literatura sobre o tema é escassa.

Por fim, Freitas (2007, p.29) aponta como último elemento da cultura organizacional, a norma: “Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade; as normas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não.”

A autora chama atenção para a maneira como a quebra de norma é tratada na organização. A forma como esse tratamento acontece – mais severo ou mais flexível – é fator determinante no surgimento dos diversos comportamentos diferenciadores de cada cultura.

Saraiva (2002) faz lembrar que cada organização possui uma cultura organizacional particular e que, apesar de ser sustentada e transmitida por seus membros, não é estática, está continuamente em processo de mudança, algumas vezes provocado por situações externas; outras vezes por questões internas à corporação.

Padoveze e Benedicto (2005) apontam que a cultura organizacional refere-se ao pensamento básico orientador da gestão, que influencia tomada de decisões, sendo o aspecto mais importante da organização na consecução de seus propósitos. O cumprimento de sua missão perpassa pelo estabelecimento de valores culturais; é um desafio para o gestor equilibrar os tipos culturais para que a organização realize seus objetivos. Os autores ponderam que a cultura organizacional como matriz do modo condutor da gestão empresarial, está diretamente relacionada às etapas do processo decisório.

Vaitsman (2001) assinala que a composição de qualquer organização é parte de um processo histórico, longo e complexo, produzido pelas relações entre seus membros. Estas pessoas, por pertencerem a uma sociedade, trazem para a organização elementos desta cultura mais ampla, construindo significados com estas influências: a cultura nacional e a história das relações entre seus membros. A autora ainda destaca que o fato de o grupo compartilhar um conjunto de significados, produzindo algum tipo de identidade, não implica consenso, nem que os membros do grupo concordem com questões específicas, mas sim possuem uma compreensão similar sobre como a organização funciona.

Embora a maioria dos autores enfatize a influência da cultura nacional nas organizações, deve-se ter cautela com as generalizações, como alertam Alcadipani e Crubellate (2003), tendo em vista a diversidade cultural de nosso país, com suas nuances, regionalismos e variações. Os autores destacam ainda a natureza ambígua desse processo de criação cultural, rejeitando seu caráter determinista, pois ele influencia e ao mesmo tempo é influenciado pelos sujeitos que o compõem. Com isso a noção de “estilo brasileiro de administrar” deve ser vista como reservas, para não se chegar a conclusões imprecisas.

Grande parte da literatura e da produção acadêmica sobre cultura organizacional tem enfoque no setor privado. Guardadas as devidas proporções, alguns conceitos podem ser aplicados ao setor público brasileiro, é o que se verá em seguida, com a revisão das principais publicações a respeito do tema.

## **1.2 – Cultura organizacional no setor público brasileiro**

A simples transposição de conceitos da iniciativa privada para o setor público deve ser encarada com certa cautela, pois enquanto no setor privado a lógica dos comportamentos é influenciada pelo mercado; no setor público a demanda advém dos anseios do cidadão, da necessidade de universalização na prestação dos serviços e da consolidação da Democracia.

Carbone (2000) afirma que alguns atributos considerados essenciais para o sucesso no setor privado como: empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia e competência técnica não são necessariamente garantia de sucesso no setor público, valorizando-se muito mais no homem público a sua capacidade em conciliar interesses, apaziguar conflitos e a sua aparência. O autor ainda esclarece que o estabelecimento de bons indicadores de gestão nunca foi uma preocupação dos governos brasileiros. Isso veio reforçar algumas características no servidor público, como o jogo de cintura, a esperteza, o jogo de influências por meio de amizades, as

habilidades diplomáticas, a compreensão com a incompetência alheia e relega a segundo plano a produtividade e o empreendedorismo.

Outro aspecto a ser considerado no setor público é a postura gerencial frente às normas, como observa Saraiva (2002), que deixa sem espaço a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis na forma de administrar. Essa postura também é influenciada pelos fatores caracterizadores do setor público brasileiro - enumerados por Carbone (2000) como: o burocratismo, a centralização, o autoritarismo e o paternalismo.

Conforme Oliveira (2007), o burocratismo distorce o conceito weberiano de burocracia e lhe empresta apenas aspectos negativos, como a falta de presteza, a imprecisão das informações e a falta de objetividade; além de trazer para a administração pública um excessivo controle de procedimentos, mais com intenção de consolidar o poder de um determinado grupo social do que suprir as necessidades do cidadão - fato corroborado por Saraiva (2002), ao afirmar que as organizações burocráticas podem ser entendidas como manifestação de poder e de ideologias de determinados grupos.

Mesmo com cautela, Alcadipani e Crubellate (2003, p.75) admitem que:

De fato, as abordagens ao fenômeno da cultura, tanto quanto a interpretação da cultura organizacional, em sua maioria, revelam que ainda predomina na administração brasileira um viés fortemente gerencialista e pretensões de engenharia social, constituindo instrumento a favor de grupos dominantes ou privilegiados, de algum modo.

Esta afirmação corrobora alguns aspectos negativos, já citados, da administração pública brasileira. Carbone (2000) destaca seus aspectos positivos, que seriam, dentre outros, a criatividade, a boa convivência entre diversas culturas e a simpatia, capazes de gerarem facilidade para a solução dos problemas complexos e para criarem um clima de trabalho cooperativo.

Obviamente, não podemos deixar de lado o papel fundamental das normas para o setor público e para a própria constituição do Estado Democrático de Direito, exatamente para garantir o acesso e a universalidade da prestação dos serviços ao cidadão, bem como para garantir a impessoalidade nas relações estatais e a regulação das atividades privadas de interesse público.

Saraiva (2002) destaca que, nos últimos anos, a administração pública tem demonstrado maior preocupação em focar seus esforços no cidadão, buscando desenvolver em seus servidores o compromisso de se preparar para uma era de mudanças; isso passa necessariamente por questões culturais. O autor ainda chama a atenção para o fato de a cultura organizacional no setor

público obedecer a um padrão hierárquico, com divisões normalmente explícitas de responsabilidade e de autoridade entre seus membros.

Motta (1997) nos esclarece que os valores democráticos não estão fortemente presentes nas organizações brasileiras; no entanto, não se trata de autocracia, ficando em algo intermediário, ambíguo, híbrido. É o que ocorre com diversas outras características da cultura nacional. Como afirma o autor, essa ambigüidade favorece o afloramento da criatividade e da inovação, porém faz nascer o cultivo ao “padrinho” como forma de aquisição do sentimento de segurança baseado nas relações, e o uso do “jeitinho” para dar caráter pessoal às leis gerais.

Vaitsman (2001) destaca a existência de uma profunda resistência à avaliação formal, o que contraria o discurso atualmente predominante sobre a primazia do mérito como definidor das hierarquias. Mais uma vez a dicotomia aparece na gestão pública, pois o sistema de avaliação formal seria um dos caminhos para que o mérito fosse premiado. A autora ainda chama a atenção para fato de o sistema meritocrático formal ter sido instituído há várias décadas, e conviver até hoje com formas particularistas de avaliação de desempenho.

Neiva e Paz (2007), em estudo sobre a percepção da mudança em uma organização pública brasileira, trouxeram diversos aspectos culturais que foram externados pelos membros da organização quanto às relações de poder, processos de tomada de decisão e satisfação/insatisfação no trabalho. A percepção dos servidores foi de que a hierarquia e o conservadorismo são o conjunto de valores mais praticados no órgão, o que pode vir a ser demanda de mudança de valores organizacionais. Relativamente ao processo de tomada de decisão, os indivíduos não conseguem perceber uma significativa participação nas decisões da organização, apesar de o tema ter sido objeto dos programas de desenvolvimento de lideranças.

Quanto à satisfação ou insatisfação no trabalho, os indivíduos desejam mais autonomia e igualitarismo, traduzindo a vontade de participar das decisões que poderão afetar o seu dia-a-dia. Desejam também um tratamento mais meritocrático e menos fisiológico ou paternalista. Por outro lado, percebem melhoria no bem estar, decorrente da reformulação dos programas de recompensas e à aprovação de um novo plano de carreira. Os resultados do estudo indicaram que há uma necessidade de mudança cultural na organização; no entanto, os indivíduos demonstram “apoio amedrontado” aos programas de mudança, pois desejam-na, mas não querem apoiar algo em que possa retirar suas vantagens por trabalhar no serviço público.

A capacidade de realização por autodeterminação é muito reduzida nas pessoas, na visão de Prates e Barros (1997), pois entre a cultura “do fazer”, que prima pela mudança cumulativa rumo ao progresso, e a cultura “do estar”, que resiste às mudanças e desconfia do progresso, o

brasileiro situa-se comumente na cultura do “estar fazendo”, trabalhando para a manutenção do estado atual, com pequenas mudanças que não trazem significativos avanços.

Santos (1998) aborda alguns aspectos positivos da cultura hierárquica, que valoriza a continuidade, essencial na prestação dos serviços públicos por inspirar confiança que não haverá interrupções. Valoriza ainda a estabilidade, tanto econômica quanto política, necessária à consolidação da Democracia. Entretanto, a autora alerta que o exagero nesses aspectos pode aflorar o lado negativo da burocracia com seu “congelamento”, caracterizado pela falta de flexibilidade frente às normas, às novas demandas e pelo excesso de controle e de comando, além de proporcionar centralização e lentidão na tomada de decisões.

Os ocupantes de níveis hierárquicos superiores, no entendimento de Migueles (2003), tendem a se preocupar com a redução do poder das hierarquias formais, acreditando que este fenômeno leve ao caos institucional, reafirmando concepções autoritárias. Esta visão é incorporada pelos níveis hierárquicos inferiores e se torna obstáculo à comunicação entre os diversos níveis dentro da organização. Motta (1997) entende que essa distância do poder é tão grande que chega a lembrar o passado escravocrata e o atual abismo na distribuição da renda nacional.

Conforme Matias-Pereira (2008), a reforma do Estado brasileiro, deflagrada em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, teve como objetivos o equilíbrio das contas públicas e o aumento da capacidade de ação do Estado, por meio da substituição do modelo burocrático-weberiano por um modelo gerencial de administração pública. Porém o Brasil nunca chegou a ter um modelo de burocracia pública consolidado. O que existe é um padrão híbrido de burocracia patrimonial, com diversos problemas estruturais, funcionais e econômicos enumerados pelo autor, inclusive com a existência de uma cultura organizacional excessivamente burocrática (no sentido negativo) e suscetível às práticas patrimonialistas, fazendo com que o serviço público brasileiro não seja plenamente capaz de responder aos desafios da modernidade e aos anseios da sociedade.

A relação paternalista funciona como sistema de controle da organização sobre seus membros, na visão de Freitas (1997), pois o estabelecimento de uma relação de confiança traz sensação de segurança ao empregado que, em razão disso, retribui com lealdade a seu superior, gerando assim um duplo mecanismo de controle. O primeiro, baseado na relação econômica e o segundo, na relação pessoal. O autor também discorre sobre o “jeitinho”, evidenciando que no Brasil a sujeição das pessoas à lei representa o anonimato e a posição inferior em relação àquele que tem privilégios, o que torna as relações pessoais mais importantes que a lei. Em outros países

como, por exemplo, nos EUA, a sociedade repudia totalmente a possibilidade de existir algo intermediário entre o certo e o errado, entre o legal e o ilegal.

Além de ser um sistema de controle, o paternalismo, conforme asseveram Prates e Barros (1997), traz um custo negativo, que é o baixo grau de liberdade e de autonomia dos membros em relação à organização, em comparação com culturas menos paternalistas que a brasileira.

Em artigo abordando o perfil gerencial do administrador público brasileiro, Junquilho (2004) percebeu, em um estudo de caso, que certos traços da cultura brasileira restringiam e facilitavam, ao mesmo tempo, as ações gerenciais, trazendo à luz um perfil gerencial específico, nem burocrata, nem o “novo gerente” idealizado no Plano Diretor da Reforma do Estado, mas sim um gestor “híbrido”, nomeado pelo autor de “gerente caboclo”, com traços burocratas, gerencialistas e ainda impregnado de características culturais tipicamente brasileiras.

Sem qualquer pretensão de que suas conclusões sejam generalizadas ou aplicáveis ao setor público brasileiro como um todo, o autor delineou as características e as práticas de seu “gerente caboclo”, quais sejam:

1. A boa vizinhança: o serviço público é visto como impróprio à cooperação e à troca de informações técnicas, fazendo com que o gestor público nutra relações pessoais e amigáveis como facilitadores na troca e aquisição de conhecimento profissional;

2. Sincretismo casa *versus* rua: o espaço familiar, no que concerne às relações familiares, hierarquia patriarcal e pessoalidade, se confunde com o espaço da rua, público, dominado pela impessoalidade e pelas leis, fazendo com que os gestores vejam o trabalho como uma segunda família, com expressa confusão entre o público e o privado;

3. O controle cordial: tendo em vista a dificuldade para aplicação de regras impessoais para a punição de subordinados, o administrador público evita o conflito direto, usando de relações afetuosas para o exercício do controle;

4. A contemporização: a condescendência e o não enfrentamento de conflitos diretos dá origem ao “jogo de cintura” como recurso usual para a solução das situações embaraçosas;

5. Resultados a curto prazo: em virtude da descontinuidade inerente à administração pública, os gestores tendem a exigir resultados a curto prazo, dando prioridade às situações emergenciais, deixando o essencial e duradouro para depois;

6. Informalidade das avaliações: dificilmente são medidas metas e produtividade, prevalecendo a informalidade nas avaliações de desempenho;

7. Rigidez hierárquica: o espaço organizacional pesquisado é marcado pelo autoritarismo e pela centralização de poder, embasados na rígida estrutura hierárquica;

8. O uso do “jeitinho brasileiro”: para contornar o excesso de normas e formalidades, o administrador se utiliza de relações pessoais e de amizades para a obtenção de resultados.

O autor conclui que o “gerente caboclo”, ao mesmo tempo em que cultiva a proximidade social, utiliza a hierarquia burocrática para centralizar poder e informações, construindo sua liderança por meio de um misto entre carisma e autoridade formal; além de utilizar suas intuições e sua capacidade criativa e empreendedora para a solução dos problemas imediatos, permeando o modelo burocrático e o modelo gerencialista, ultrapassando características culturais tipicamente brasileiras.

Pires e Macêdo (2006), em consonância com o estudo de Junquilha (2004), apontam a existência de um embate na atual administração pública brasileira: de um lado o burocratismo (corporativo e centralizador); e de outro lado as forças inovadoras, ainda por ultrapassarem muitas dificuldades, mas por introduzirem, aos poucos, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora, exigências de uma sociedade cada vez mais conhecedora de seus direitos.

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo, destaque para as técnicas de seleção de sujeitos, coleta e análise de dados posteriormente apresentados e discutidos.

A metodologia de pesquisa que foi adotada nesse trabalho será aqui descrita, com as técnicas pertinentes para a identificação de traços de uma cultura organizacional, de maneira profunda, selecionando sujeitos de forma a privilegiar aqueles que tenham melhores condições de externar a cultura da organização pesquisada, devidamente caracterizada.

Também serão apresentados: o instrumento aplicado, os procedimentos eleitos para a coleta de informações e a forma como estas foram analisadas e categorizadas.

## **2.1 – Caracterização da organização pesquisada**

A organização pesquisada é um órgão público federal, pertencente ao Poder Judiciário, com sede em Brasília e jurisdição sobre todo o território nacional, contando hoje com aproximadamente três mil servidores do quadro, setecentos trabalhadores terceirizados e seiscentos estagiários.

Sua criação se deu com a Constituição Federal de 1988, com implantação em 1989, tendo atualmente quase 20 anos de existência. No entanto, herdou todo o quadro funcional e as atribuições de outros órgãos do Poder Judiciário, fazendo com que entre seus servidores ainda tenham pessoas com 30, 35, 40 anos de serviços prestados.

Pires e Macedo (2006, p. 83) destacam que “no contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas.” A criação da organização pesquisada se deu sob a influência democrática pós-ditadura, de forma inovadora, porém seu quadro de servidores e sua estrutura física advieram de um extinto tribunal, fazendo com que essa relação entre o velho e o novo ainda tenha reflexos na forma de agir e de pensar nos dias atuais.

Nos primeiros anos após sua implementação, a quantidade de processos estava sob controle. Atualmente, porém, a situação é preocupante devido ao aumento vertiginoso do número de processos julgados. Seu grau de autonomia é limitado, pois, como todo órgão público, está sujeito a diversas interferências externas, como destacam Pires e Macedo (2006, p.95-96):

Percebe-se que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Elas, também, têm a missão de prestar serviços à sociedade. Evidentemente, esta prestação de serviços está, habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por elas. E, quando há recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado.

A organização pesquisada, da mesma forma, é influenciada pelas constantes mudanças políticas, econômicas e sociais impostas pelo mundo globalizado. Além disso, por ser um órgão público, tem necessidade de se adequar às limitações orçamentárias dos constantes ajustes fiscais do governo federal. Por outro lado, sofre diversas pressões da sociedade para melhoria da qualidade e da rapidez na prestação de seus serviços. Um de seus grandes desafios passa pela adequação à crescente demanda, seja pela modernização gerencial, pela modernização de processos de trabalho e por uma melhor gestão de pessoas, tornando útil e necessário o diagnóstico de sua cultura organizacional.

## **2.2 – Tipo de pesquisa**

Conforme Schein (2007), para que se possa realmente entender, de maneira profunda, a cultura de uma organização, se faz necessário um processo envolvendo observação sistemática e conversas com seus membros, para que as certezas tácitas possam ser explicitadas. Ainda segundo o autor, os questionários e os estudos previamente detalhados podem revelar apenas alguns artefatos e uma ou duas das certezas mais marcantes, não alcançando em sua plenitude as certezas tácitas compartilhadas, fazendo-se necessário uma pesquisa qualitativa para alcançar seus níveis mais profundos.

O autor ainda afirma que, dada a sua natureza coletiva, a cultura pode ser mais facilmente diagnosticada colhendo-se informações em grupos, com perguntas abrangentes sobre diversas categorias, detectando os pontos de consenso entre seus membros. Daí a opção pela realização de grupos focais na identificação dos traços gerais da cultura organizacional do tribunal.

Miguel (2003) informa que nas últimas duas décadas os estudos sobre cultura vêm ganhando espaço, concomitantemente ao crescimento da utilização de procedimentos qualitativos de pesquisa, devido às peculiaridades do tema, de compreensão melhor com a utilização desse método. Santos (1998) também destaca que na realização da maioria das pesquisas sobre cultura organizacional predomina o enfoque qualitativo.

Godoy (1995) afirma que em estudos descritivos cujo objetivo é a compreensão do fenômeno em sua totalidade, há grande possibilidade de uma pesquisa qualitativa ser a mais indicada. Coloca ainda que, quando o estudo tratar das relações sociais e culturais em uma organização, interessantes dados podem surgir utilizando-se esse método. Diferentemente da pesquisa quantitativa, em que a contagem é essencial, na pesquisa qualitativa o importante é

explorar o espectro de opiniões e as diferentes percepções e pontos de vista sobre o tema em estudo, no entendimento de Gaskell (2002).

Oliveira e Freitas (1998) destacam que, em geral, a realização de grupos focais propicia maior riqueza e flexibilidade na coleta de dados do que nas entrevistas individuais, tendo ainda a interação entre os participantes como algo que traz espontaneidade na geração de informações.

Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) mostram que os pesquisadores, quando acreditam que culturas são únicas e específicas a um grupo particular, evitam impor categorias e deixam que surjam conforme sejam externadas as idéias e as percepções dos membros da organização. Essa é uma maneira de se evitar a imposição de categorias, conforme ocorre nesse trabalho. Os autores ainda chamam atenção para o fato de que há uma distância entre o núcleo real da cultura de uma organização e o discurso voluntário externado por seus membros, fazendo com que o pesquisador tenha que ir além das aparências e das primeiras impressões, para alcançar os pressupostos básicos.

Além das dificuldades metodológicas para mapear com profundidade a cultura de uma organização, têm-se também, nesse estudo, limitações de ordem prática, por tratar-se de um levantamento individual, sem equipe de colaboradores, em prazo exíguo e sem utilização de recursos institucionais. Por esta razão, temos aqui uma abordagem mais restrita em que se fala em “traços”, reconhecendo que seria necessário um estudo de maior amplitude para mapear a cultura organizacional do órgão em sua totalidade, com a profundidade que se requer.

### **2.3 – Seleção de sujeitos**

A escolha dos sujeitos deve ter como base a imaginação social e científica do pesquisador, conforme indica Gaskell (2002), por não haver um método preciso para seleção de entrevistados em pesquisa qualitativa. Esse mesmo autor diz que não é condição para a realização de um grupo focal os participantes não se conhecerem, pois em estudos sobre culturas organizacionais a familiaridade anterior pode ser uma vantagem na percepção partilhada do meio social comum.

Oliveira e Freitas (1998) afirmam que cada participante deve sentir-se confortável para externar suas opiniões e deve ter algo a dizer sobre o assunto, de forma que o recrutamento deve privilegiar os sujeitos fornecedores de dados significativos a respeito do tema.

Com o intuito de buscar o máximo de percepções sobre os elementos formadores da cultura organizacional da instituição pesquisada, foram formados grupos heterogêneos, com

servidores mais novos e mais antigos, entre 02 e 26 anos de casa, 23 a 54 anos de idade, 9 homens e 7 mulheres, com passagem por diversas áreas do tribunal, como gabinetes, administração, segurança, judiciária e órgãos julgadores, com alguns ocupando ou tendo ocupado cargos gerenciais.

Em razão de a pesquisa ter sido realizada no horário de trabalho, o número de participantes em cada grupo focal ficou abaixo do esperado, pois foram convidados dez servidores por grupo, com a devida autorização prévia da chefia imediata; porém, no momento da realização, surgiram outros compromissos impeditivos de uma maior participação, resultando em um grupo com seis e dois grupos com cinco participantes.

Espera-se que não tenha havido prejuízo significativo para a pesquisa, pois, segundo Oliveira e Freitas (1998), em um grupo pequeno há o risco de perda de produtividade. No entanto, esse número mínimo pode fazer com que a participação de cada sujeito envolvido seja mais efetiva. Em virtude disso, os autores acreditam que a quantidade mínima necessária à realização de um grupo focal seria de quatro pessoas.

Outra limitação do presente estudo reside na quantidade de grupos focais realizados. Foram possíveis apenas três reuniões, mas esse fato não tirou o valor do trabalho, pois se acredita que boa parte dos traços culturais foi externada, haja vista ter sido percebido que na realização do terceiro grupo os assuntos se tornaram repetitivos. Gaskell (2002) elucida que a grande quantidade de entrevistas não necessariamente melhora a qualidade ou leva a uma compreensão mais detalhada do fenômeno; o pesquisador deve perceber se aparecerão novas surpresas para determinar o tempo de encerrar a coleta de dados.

## **2.4 – Instrumento de pesquisa**

Oliveira e Freitas (1998) orientam que a partir de uma lista de questões deve ser elaborado o roteiro, organizado em tópicos colocados em sequência lógica. Foi utilizado um roteiro semi-estruturado para mapeamento e levantamento de indícios da cultura em órgãos públicos. Inicialmente, as questões, com possibilidade de desdobramentos, foram as seguintes:

1. Qual é a razão de ser do tribunal?
2. As pessoas percebem sentido nos trabalhos realizados?
3. Como as pessoas lidam com situações que envolvam mudanças profundas?
4. Como as pessoas reagem aos modismos gerenciais e aos contínuos processos de descontinuidade administrativa presentes no setor público?

5. Como as pessoas se relacionam com seus colegas de trabalho, com seus chefes, com seus subordinados e com as demais áreas do tribunal?
6. Como as pessoas lidam com erros, fracassos, acertos e sucessos e como são os sistemas de recompensas e de punições?
7. As decisões do tribunal são tomadas levando-se em consideração a participação das pessoas?
8. Como são as lideranças no tribunal e o que é necessário para crescer na organização?
9. Quais são as normas não escritas do tribunal?
10. As pessoas tendem a assimilar pressões ou a ter aversão por elas?
11. Como o tribunal age no sentido de se alcançar o comprometimento do servidor?
12. Quais são os principais valores compartilhados pelas pessoas que trabalham no tribunal?
13. Há uma cultura de qualidade no tribunal?
14. A variedade de tarefas pode ser reconhecida como uma das características da cultura da organização?
15. As atividades são desenvolvidas tendo como referencial a gestão por resultados?
16. Como as pessoas se relacionam no tribunal? Quais são suas vivências de prazer e de sofrimento no que tange à cultura organizacional?

## **2.5 – Procedimentos**

Os grupos foram reunidos nos meses de novembro e dezembro de 2008, em pequena sala de reuniões cedida pelo órgão, nos horários disponíveis e previamente agendados. Todos os participantes autorizaram a gravação com equipamento de filmagem, garantido o sigilo e a destruição do material após a análise dos dados.

Inicialmente o moderador dos grupos focais fez uma breve explanação sobre o tema, houve apresentação dos participantes e foi aplicado o instrumento de pesquisa, surgindo alguns desdobramentos de questões no decorrer dos debates. Por fim as gravações foram transcritas, o material foi analisado e os trechos pertinentes foram transcritos para o corpo da monografia.

### **3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A discussão dos resultados se deu com base em técnicas de análise de conteúdo que, segundo Oliveira e Freitas (1998), valorizam a descrição dos dados obtidos. Nessa análise, conforme Gaskell (2002), deve-se buscar sentido e compreensão na categorização de temas com

conteúdo comum, observadas as funções, padrões e conexões de cada tema com o objetivo da pesquisa.

Santos (1998) destaca a importância de algumas dimensões, como o bem-estar das pessoas, o desenvolvimento do indivíduo na organização, as relações com o ambiente interno e externo, os sistemas de controles, estabilidade, flexibilidade, mudanças e estrutura organizacional. Conforme surgiram na realização dos grupos focais, algumas destas questões foram devidamente categorizadas.

Segundo Migueles (2003), um dos temas mais pertinentes nos estudos sobre cultura é a categorização das relações de poder, porque influenciam diretamente a produtividade das organizações. Na análise dos dados, a título exemplificativo, podem ser consideradas as seguintes categorias: relações de poder e *status*, sistemas de detecção e correção de erros, sistemas de recompensas e punições, graus de interação ao grupo, natureza humana frente à inovação, comunicação interna e tomada de decisão.

Lüdke e André (1986) alertam que não se pode aceitar com simplicidade o discurso verbalizado como se fosse a mais pura expressão da verdade. O pesquisador deve confrontar as verbalizações com o arcabouço teórico e com outras informações, analisar e interpretar o que foi dito para extrair o seu real significado. Após a organização dos dados, o pesquisador deve perceber quais são os temas mais frequentes, culminando com a criação de categorias ou tipologias.

As autoras chamam a atenção para o fato de que não existe metodologia padronizada para a criação de categorias; reforçam a idéia de que um quadro teórico abrangente e consistente poderá auxiliar na sua construção de forma lógica, coesa e pertinente, levando-se ainda em consideração que as diferenças entre as categorias devem ser bem claras, de modo que sejam mutuamente exclusivas.

A formação de categorias deve partir de critérios definidos, no entendimento de Franco (2003), devendo o pesquisador encontrar o melhor caminho com base em sua experiência e no referencial teórico adequado ao estudo, em um exercício de interpretação que culminará com a criação das categorias. A autora também destaca a necessidade de pertinência das categorias, que resulta da adaptação aos dados obtidos e ao quadro teórico definido. Por fim, o trabalho deve ser produtivo, no sentido de fornecer resultados férteis e relevantes para o entendimento em profundidade do tema.

No presente estudo, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo acima tratadas, tomando como critério a distribuição temática, resultando na obtenção das seguintes categorias:

aspectos culturais da relação com o poder, cultura da qualidade *versus* cultura da quantidade, como ocorre o crescimento na organização, posicionamento frente às normas, aspectos culturais relacionados à motivação e ao comprometimento e, por último, prazer e sofrimento no trabalho: insatisfação *versus* orgulho institucional, que a seguir serão pormenorizadamente detalhadas.

### **3.1 – Categoria: aspectos culturais da relação com o poder**

A primeira categoria que emergiu das discussões se refere aos aspectos culturais da relação com o poder no âmbito da organização pesquisada. Esta categoria abrange os temas relativos à distância do poder, à percepção ou não de sentido no trabalho realizado, às reações culturais frente a mudança e ao processo decisório, se participativo ou impositivo.

#### **3.1.1 – Tema: distância do poder**

O tema “distância do poder” foi inserido na categoria de relação com o poder por ser o seu núcleo central, resultando em percepções bem claras e quase uniformes, como se pode ver nas seguintes verbalizações:

*Olhar ministro, não pode nem olhar. A gente quer fazer com que os telegramas fiquem iguais, os ofícios fiquem iguais, e a gente não consegue fazer com que dez ministros aceitem o modelo. E não tem ninguém pra falar. (5)*

*Acho que tem de vir de cima. Eu vejo o tribunal como bem hierarquizado. A gente nota, o tratamento é diferenciado quando você faz parte de um gabinete e quando você faz parte de uma coordenadoria, por exemplo. É totalmente diferente. (2)*

*A gente de gabinete tem sempre razão e a gente não. Se o gabinete é ruim depois estoura pro nosso lado. (5)*

*Esta parte de hierarquia é bem nítida. (2)*

*Formalidade em gabinete é bem maior pelo fato de estar mais próximo de autoridade. (3)*

*Algumas pessoas que já trabalharam em gabinete sentem aquela formalidade muito maior, pressão maior. (3)*

*Isso é uma coisa ruim, de achar que pessoas aqui dentro são mais importantes que outras porque elas têm atividades mais específicas que eu, por exemplo. (8)*

*Quem está mais próximo do poder, está mais perto das decisões. (9)*

*Acho que existe um histórico do tribunal que você tem chefias que são democráticas, abertas, enfim, que incentiva a participação das pessoas, tem nível de abertura com as pessoas e como tem nível de chefias autoritárias, prepotentes, que impõem medo, impõem uma série de restrições às pessoas. (7)*

*Acho notória uma certa superioridade do gabinete. (6)*

*Se o sujeito fala que trabalha em gabinete é pra facilitar alguma coisa. Sou do gabinete, trabalho com o ministro tal e quero isso aqui! (9)*

*Eu vejo que lá em cima existem muitas pessoas que têm realmente muito poder, influência que seja, mas aqui embaixo nas diversas camadas as pessoas reproduzem o que vêem lá em cima. Porque a gente vê que até estagiário, por exemplo, de gabinete, eles tratam diferente o da turma e eles acham que merecem um tratamento melhor do que o da turma. O da turma quando tem de ir ao gabinete vai com certo receio. (8)*

*A pessoa se identifica como assessor de ministro e a gente fica na berlinda. (8)*

*Eu acho que varia muito. Acho que é uma coisa muito pessoal. (8)*

*Não é institucional não. Alguma coisa muda, mas não é institucional. (9)*

*Aqui dentro do tribunal a questão da autoridade é uma coisa muito importante, tem sempre autoridade acima de mim, eu preciso dar conta e tem de dar certo. Quem trabalha em turma, sabe disso, a gente nunca vai dizer que foi o gabinete que errou. (8)*

*Endeuser os ministros. Acho que é um consenso, de que os ministros são o poder. (14)*

*Existe uma distância muito grande entre o servidor e o ministro. (13)*

*Em geral, entre servidor e ministro e várias vezes entre os servidores e os gabinetes. Os assessores se fazem de santos, ou seja, servem Deus. Normalmente tem a chefe de gabinete que é Maria, praticamente intocáveis e assim vai, e quem está trabalhando no gabinete, mesmo quem não tem uma função começa também a se achar. (15)*

*Trabalhei a vida inteira em gabinete... agora sei o quanto eu era importante. (13)*

*E pessoas mesmo do seu ambiente de trabalho, eu vejo quando entrei, e isso acontece até hoje, literalmente endeusam, no sentido negativo, as pessoas também que trabalham em gabinetes. (15)*

*Quando está lá dentro não tem essa percepção. Mas às vezes você vê certas atitudes, parece que se apoderam dos poderes do ministro e tentam ser parecidos. De certa maneira, lá dentro você não sente. Lá dentro, como você tem essa pouca distância com o ministro, você se sente mais do tribunal do que estando fora. (16)*

*Esses de fora acabam, sem querer, se endeusando. Nossa, é apadrinhado de ministro, é intocável. (14)*

Há uma percepção bem clara de que os ministros são o centro do poder, juntamente com aquelas pessoas que os cercam, que têm proximidade com eles. Essa distância parece ser mais fomentada pelos próprios servidores do que pelos ministros, pois há diversas referências à “apropriação” de poder por parte daqueles que trabalham diretamente com as autoridades, bem como há referências de que pessoalmente os ministros são pessoas comuns.

Na visão dos entrevistados, inclusive daqueles que trabalham ou já trabalharam em gabinetes é a de que a hierarquia também é percebida como algo marcante, bem delimitada, retratando a distância que há entre os gabinetes de ministros e o restante do tribunal, corroborando as observações de Motta (1997), quanto à distância do poder e Junquillo (2004), quanto à rigidez hierárquica.

### **3.1.2 – Tema: percepção da existência ou não de sentido no trabalho realizado**

O tema “percepção da existência ou não de sentido no trabalho realizado” foi inserido na categoria de relação com o poder devido ao alto grau de interdependência que os entrevistados fizeram, atribuindo o sentido do trabalho à realização de tarefas da atividade fim, ou seja, as atividades realizadas nos gabinetes de ministros, como se vê nas transcrições abaixo:

*Eu acho que quanto mais próximo da área de análise de processos a pessoa se sente mais inserida. (3)*

*Bom, é serviço rotineiro o que a gente faz. (5)*

*Está mais para linha de produção. (1)*

*É tanto que a gente pode trocar de pernas e o negócio funciona do mesmo jeito. (5)*

*Eu penso que o servidor deveria ter noção do todo, deveria ter, até porque para passar no concurso ele teve que estudar isso. (10)*

*Só quem tem essa visão é quem está nos gabinetes. (11)*

*Eu não concordo não. Eu tenho a visão, eu tenho a visão de que eu estou colaborando de alguma forma para isso, eu era da área administrativa. Hoje então, na Turma, mais ainda. (7)*

*Quando eu dirigia, eu sempre era consciente de que estava contribuindo de alguma forma, mas hoje eu me sinto muito mais útil para esse tribunal do que quando eu trabalhava dirigindo. (6)*

*Se o pessoal do pagamento errar seu pagamento você vai querer cobrar, então não existe isso de mais importante ou menos importante. (8)*

*Quem está na ponta é menor e quem está mais perto das autoridades é maior. (6)*

*Acho que o concurso é tão voltado pra passar, a gente estuda tanto pra passar e não pra entender o que é na realidade, de forma correta. E são realidades diferentes, acabam sendo realidades diferentes, então a pessoa vai aprender aqui. (15)*

*Tem gente que tem interesse em ganhar seu salário, ter seu emprego. Acho também que a pessoa quando está fazendo concurso ela não tem a noção da prática de conhecer um processo. Ela vai demorar mais pra ter essa noção e depois ter esse entendimento do objetivo do trabalho dela. É um processo bem demorado. (13)*

Em geral a percepção é de que a maioria dos servidores não vê sentido no trabalho realizado. Foram atribuídas várias causas a essa característica cultural, quais sejam: a divisão do trabalho, tornando rotineiras quase todas as tarefas; a distância entre a teoria cobrada nos concursos e a realidade prática do tribunal, que demora a ser adquirida; o interesse pessoal de cada servidor em buscar conhecimentos gerais sobre o funcionamento do trabalho e, por fim, a percepção de que quanto mais próximo se está da atividade fim, maior será a noção do sentido no trabalho realizado.

Segundo os entrevistados, boa parte dos problemas que levam à alienação e à falta de sentido no trabalho são exatamente aqueles aspectos culturais e estruturais da burocracia, conforme apresentam Carbone (2000) e Saraiva (2002).

Não foi posição unânime o fato de o servidor alienar-se na realização de suas tarefas, mas mesmo quem acha que ele percebe sentido no trabalho, admite que melhorou a sua própria visão do “todo” após sair da área administrativa e migrar para a área fim.

### 3.1.3 – Tema: reações culturais frente à mudança

Freitas (1997) assevera que no atual cenário global as organizações brasileiras estão em busca da melhoria contínua e ressalta que a busca pela eficiência e pela modernização necessita da implementação de mudanças. Dessa necessidade emerge a importância de se conhecer traços da cultura que possam restringir ou alavancar esse processo.

O tema “reações culturais frente à mudança” foi inserido nesta categoria por estar diretamente ligado ao exercício do poder, como se pode perceber nas transcrições abaixo:

*Quanto a mudanças, acho que as pessoas tendem a ver, primeiro como uma surpresa, segundo com certa ressalva e terceiro, depois da surpresa, do baque da surpresa, e do momento de ressalva... as pessoas... um vai primeiro e leva os outros junto. (1)*

*Acho que a pessoa tem o baque da expectativa e depois uns andam pra frente e eles começam a acompanhar a inovação. Eu penso que com uma certa resistência. Existe a insegurança, um pouco de insegurança eu acho. (1)*

*Eu acho comodismo. (4)*

*Eu acho que não é nem comodismo. Eu acho que numa seção onde há funcionários mais antigos é mais difícil você implementar mudanças. (5)*

*Depende da mudança, se você está numa situação favorável, a situação não vai ser assim tão favorável nessa mudança. E pra quem está numa situação não muito boa, de repente há alguma esperança, de repente mudar isso. (3)*

*Eu penso que às vezes no lugar onde tem pessoal mais antigo há aquela resistência, talvez inibição, nem todo mundo quer encarar. Estou no final de carreira, estou aqui tranqüilo, encarar um novo desafio, aprender uma coisa nova, aprender a mexer num sistema novo e no sistema novo conseguir trabalhar... (2)*

*Qualquer mudança, por si só já é uma coisa que gera na gente uma insegurança. Se eu sempre fiz isto aqui na minha vida, sempre funcionei assim e está bom, ou pelo menos é isso que eu sei fazer e amanhã eu vou ter que fazer outra coisa, então eu vou ter que me dispor àquilo, eu tenho competência, mas aquilo me deixa inseguro. Então, se a mudança é para melhor ainda assim tem medo do anonimato. Mas depende também se essas mudanças vão melhorar ou vão piorar. (8)*

*Eu acho que dentro de pequenos grupos todos nós temos resistência a mudanças, somos aptos a mudanças, favorecemos a mudança ou atrapalhamos. (9)*

*Assim, ainda mais se for dar mais trabalho, né? Vai tirar fulano de onde ele tá, ele corre o risco de cair porque ele tem de se aperfeiçoar, ele tem que correr atrás. Então, se vai atingir de alguma maneira, a primeira sensação é ruim. (8)*

Devido à globalização, a mudança passou a fazer parte de qualquer organização, incluindo o setor público, conforme assevera Bresser-Pereira (2008), e incluindo o Poder Judiciário, conforme enfatiza Renault (2005), fazendo parte do imaginário coletivo dos servidores. No entanto eles não se percebem agentes da mudança, como se viu nas verbalizações; Esse fato revela mais uma face da distância do poder.

Os processos de mudança em geral são vistos com surpresa e resistência, porém é uma resistência “frouxa”, que costuma ceder quando alguns servidores ou gestores colocam em prática as inovações. Quando a mudança é nitidamente para melhor, não há resistências. A resistência às mudanças foi atribuída, também, por alguns participantes, às pessoas mais antigas no tribunal, por já estarem fazendo há muitos anos a mesma coisa, situados na “zona de conforto”.

À exceção de um dos participantes dos grupos focais, todos os demais sempre se referiram à mudança como algo externo, vindo de fora ou de “cima para baixo”, vindo das hierarquias superiores. A pessoa que se sente agente da mudança admite que as pessoas não estão acostumadas a participarem do processo. Os resultados foram semelhantes aos encontrados por Neiva e Paz (2007).

### **3.1.4 – Tema: processo decisório: cultura participativa ou impositiva?**

Por último, nessa categoria foi inserido o tema “processo decisório: cultura participativa ou impositiva?”, momento em que se percebe claramente que as decisões ocorrem de forma impositiva, pautadas na hierarquia; quando o servidor é chamado para participar, as decisões não são importantes – resultados semelhantes àqueles encontrados por Neiva e Paz (2007), como se verifica das verbalizações obtidas:

*Eu acho que estamos sempre vivendo como expectadores das decisões. Poucas vezes a gente participa como ator principal. Nessas mudanças profundas, a gente recebe. É de cima para baixo. (5)*

*A gente só fica sabendo depois no Informativo. (2)*

*São de cima para baixo, são impostas e sem ouvir as bases, sem ouvir o servidor. A hierarquia, ela é colocada de uma maneira muito clara aqui dentro, as decisões são de cima para baixo. (7)*

*E eu já tive experiência e quando você tenta implementar qualquer coisa diferente disso e chama, por exemplo, as pessoas mais antigas e diz: olha só, eu queria a sua opinião, estou pensando em fazer assim, assado, desse jeito ou de outro, o que você acha? A pessoa toma um susto. As pessoas às vezes ficam com medo e não dão opinião... Porque elas não estão acostumadas a vivenciar isso. (10)*

*Tem a participação. (13)*

*Tem, mas eles abrem, eu acho que é pro forma. (12)*

Em geral o servidor não se sente como agente da mudança, não se sente incluído no processo decisório e percebe uma grande distância do poder. São aspectos culturais que, no entendimento de Vaitsman (2001), influenciam o sucesso da implementação de inovações. Estes problemas não atingem apenas o Poder Judiciário, mas o setor público em geral, conforme destaca Matias-Pereira (2008).

Em resumo, pode-se entender das verbalizações que a organização pesquisada tem alto grau de hierarquização, grande distância do poder, tarefas compartimentadas e rotineiras que geram alienação e contribuem para a baixa percepção no sentido dos trabalhos realizados.

Quanto aos processos de mudança e de tomada de decisão, o servidor sente-se atuando apenas como mero espectador. Notórias foram as referências à distância que há entre os gabinetes de ministros e as demais áreas do tribunal, sendo pertinente o alerta dado por Santos (1998) quanto aos problemas advindos do excesso burocrático.

Pode-se dizer que a hierarquia estabelecida na organização pesquisada situa-se, na definição de Schein (2007), no primeiro nível de uma cultura organizacional, o dos artefatos visíveis.

### **3.2 – Categoria: cultura da qualidade *versus* cultura da quantidade**

A segunda categoria encontrada trata da relação entre a demanda de serviços e a manutenção da qualidade na realização destes serviços. Nesta categoria foi inserido o tema “descontinuidade administrativa”, por tratar de assuntos como “modismos gerenciais” e por ter sido referenciado pelos entrevistados como um dos fatores preponderantes na definição de uma política de qualidade no tribunal.

Verbalizações:

*No meu setor onde tem os filtros a gente faz processos de revisão, no trabalho do outro para que se corrija o erro na hora do processo sair. A gente está num nível de informatização muito bom, a quantidade de erros envolvendo o sistema ficou muito minimizada. (2)*

*O tribunal luta mesmo para tentar, cada vez mais, tornar os serviços mais sérios e prestar um serviço de qualidade... pelo menos tenta. (1)*

*Eu acho que a gente está conseguindo chegar a um ponto razoavelmente bom. Seria entre a celeridade, seriedade, efetividade e qualidade. Entre os tribunais o nosso chegou num ponto alto. (2)*

*A gente consegue ainda revisar um trabalho, procurar ver se está legal, e na hora de publicar ainda olha. (3)*

*Existe uma pressão para que se produza mais, que renda mais, que corra mais. (8)*

*Eu queria falar sobre a questão de assimilar pressão. Isso está levando a um quadro patológico de quantidade sobre qualidade, assim, vale mais a quantidade do que a qualidade. (7)*

*A gente não tem muita idéia porque nós estamos no olho do furacão, dentro da instituição, mas do ponto de vista técnico e jurídico é um tribunal questionável. Questionável porque as pessoas estão argumentando da baixa qualidade das nossas decisões. (7)*

*É a preocupação com a estatística. (11)*

*Isso. Essa pressão está relevada a isso. O sujeito tem uma cota extraordinária a cumprir e ele vai optar pelo atalho pra cumprir essa cota. Se ele ficar enfeitando... (7)*

*Mas não estamos assimilando a pressão. (6)*

*Estamos assimilando e isso está trazendo conseqüências. O nível de atestado médico, de licença de saúde vem crescendo. (7)*

*O perfeccionismo é uma das nossas marcas. (10)*

*Não errar é qualidade. (6)*

*É mais ou menos assim: você está fazendo com qualidade? Agora tá mais. Continua com qualidade? Tá mais. Então a gente vai virando escrava, mas não é pra perder a qualidade. (8)*

*Não se admite erros. (10)*

*Acho que a tendência maior é pela quantidade, não explicitamente. Tem até tentativa de se evitar e ir pela qualidade, mas a gente sente que não tem como, não tem jeito. (9)*

*Se você tiver que optar entre quantidade e qualidade normalmente se escolhe quantidade e aí a qualidade você tenta levar ao máximo que puder. (6)*

*A gente vai arrastando a qualidade. (8)*

*Acho que existe sim, uma preocupação em bem atender o advogado. Existe essa preocupação. (7)*

*No caso do estagiário, há uma queda porque ele vai embora. É uma pessoa que está ali somando e até que você chegue com outro servidor, outro estagiário que vai fazer aquele trabalho... Ele pode ter o mesmo entusiasmo, quando ele está produzindo chega a hora de ir embora. (13)*

*A gente vê pelo próprio serviço médico aqui do tribunal. Eu acho que não tem setor que se tenha mais reclamações do que o serviço médico aqui do tribunal e não muda, né? (15)*

*A gente vê muita preocupação dos órgãos públicos em dar um atendimento de qualidade. (12)*

*E o servidor que veste a camisa, que é comprometido ele tem essa preocupação, ele sabe que ele tem que passar uma imagem legal lá fora, mesmo numa roda de boteco. (12)*

*Quando você não é bem recebido, não é bem atendido você fica admirado. Você pensa: eu nunca agiria assim no balcão do tribunal. (13)*

*É tão bom quando recebo um telefonema e a pessoa fala que o atendimento do tribunal é excelente porque resolve logo o problema da pessoa. (15)*

*Tem pessoas que trabalham muito bem sobre pressão e outras não. (16)*

*A tendência agora é essa, todo mundo trabalhar sobre pressão. (13)*

*Em todo lugar está precisando de funcionário. (16)*

*No geral o trabalho aqui é sobre pressão. (13)*

*É a natureza de nosso trabalho. A gente trabalha com pressão. É a natureza. (14)*

*Todo mundo toma como natural o que na verdade não é para ser tão natural. Você trabalhar mais de oito horas, trabalhar dez horas por dia e trabalhar sábados e domingos como nos gabinetes fazem, o que não é natural. Seu livro de cabeceira acaba sendo um livro de códigos porque sua vida acaba sendo só isso. Você assimila isso como natural, mas não é natural. (15)*

*Tomar como natural é necessário, mas o seu organismo vai te dizer daqui uns tempos. Mas você não vai querer se comportar diferente das outras pessoas que estão inseridas naquele*

*sistema. Todo mundo está dando conta, então eu também tenho que dar. Só que você não sabe que cada um tem o organismo que vai apitar numa determinada hora. (13)*

*Não existe interesse principalmente por parte dos ministros porque existe uma estatística que diz que os órgãos dão conta do serviço. Enquanto os funcionários derem conta, principalmente os de gabinete, maravilha. (13)*

*Eu acho que a gente prima pela qualidade. (14)*

*No gabinete principalmente, quando chega a estatística, primeiro vou dar uma olhada pra ver como é que está, passo pro ministro e vou sabendo que vou levar uma bronca. (16)*

*Isso aí em numeração. Estatística qualidade é uma coisa extremamente complicada, principalmente quando você está falando sobre prestação jurisdicional e de um Tribunal Superior, eu já vi causar confusão muito grande quando o assunto é qualidade. (15)*

Há uma percepção de que o tribunal busca a excelência em seus serviços, na busca do Estado eficaz apregoado por Bresser-Pereira (2008), o grau de informatização é considerado alto e há um sistema de revisão na maioria dos procedimentos. Entretanto, todos enfatizam que há uma grande pressão para o aumento na quantidade de julgamentos refletindo em aumento de trabalho para todas as áreas. Esses reflexos trazem erros e problemas de saúde.

Quanto à manutenção da qualidade, alguns problemas foram colocados: a estrutura rígida faz com que muitas vezes o usuário dos serviços do tribunal tenha que conversar com várias pessoas até que sua dúvida seja sanada, ou seu problema resolvido. Outra questão se refere à quantidade de estagiários e terceirizados, que, pela sua natural rotatividade, faz com que se percam as pessoas exatamente no momento em que estão mais bem treinadas. Em resumo, as pessoas creem que o tribunal prima pela qualidade, porém reconhece que a preocupação atual reside na estatística, na quantidade de processos julgados.

Para que a organização pesquisada consiga atender o binômio proposto por Matias-Pereira (2008), ou seja, responder aos desafios da modernidade e aos anseios da sociedade, será de grande valia que se encontre um equilíbrio entre os aspectos culturais que privilegiam a quantidade e aqueles que primam pela qualidade.

### **3.2.1 – Tema: descontinuidade administrativa**

A cada dois anos muda-se a presidência do órgão. Esta descontinuidade administrativa é vista, em geral, como algo negativo, pela interrupção de alguns projetos, fazendo com que algumas iniciativas sérias sejam quase sempre vistas como modismos gerenciais; relação estreita com o pensamento de Junquillo (2004), que descreve alguns problemas causados pela descontinuidade administrativa no setor público brasileiro.

*Acho que essas mudanças gerenciais atrapalham mais quem está desenvolvendo algum projeto porque o cara nunca sabe que se o que ele está batalhando, embalando, pensando vai vingar, se mudou, como as pessoas vão reagir. (5)*

*Tem descontinuidade. Porque nós temos mandatos presidenciais de dois anos, a cada dois anos... (7)*

*Eles tem trazido inovações na gestão que se tornam modismo aqui dentro porque não são implementado na sua totalidade. Por que? Porque muda a gestão e o outro não dá continuidade. Porque são coisas que são complexas de serem implementadas. São coisas de longo prazo e como a cada dois anos se muda, isso não tem uma perpetuidade. (10)*

*Eu lembro algumas experiências assim. Formam-se grupos, o pessoal todo corre, mobilizam todo mundo, comissão de não sei quê e tal, mas você nunca mais vê aquilo crescer, aparecer. Você vai a workshop, a comissão tal vai discutir isso, aí passa a comissão, tal aí fala comigo, fala com você, fala com todo mundo, aquilo não aparece nunca. (6)*

*Bom, eu participei de algumas reuniões que era para implementar comissões de gabinete e ficou muito tempo, há mais ou menos um ano. E teve aquela reunião que era para implementação de serviço de gabinete. Participei de algumas, aí acabou, nunca mais falaram, nunca mais me chamaram, mas também não vi marcação mais. Eu senti no meu caso como modismo. Talvez até uma tentativa de não modismo, mas que não deu certo. Mas pra mim foi modismo. (9)*

*Você pega aquele projeto, aí vem outro presidente, muda de secretário... você faz com carinho aquele trabalho todo e uma pessoa de fora que vem e aí já sabe que está todo na geladeira ou no lixo. (12)*

*Até quando a mudança é considerada positiva e bem aceita você já tem aquela certeza que daqui a dois anos não vai voltar, que não vai seguir, não vai dar uma continuidade. (13)*

*Existe um planejamento e não conseguem viabilizar porque logo, logo vem outra presidência e a gente fica... a ver navios. (13)*

Matias-Pereira (2008) enumera diversos problemas nos setores públicos brasileiro, europeu e norte americano, dentre os quais a descontinuidade administrativa; fato constatado na organização pesquisada por meio das verbalizações. Oliveira (2007) considera este aspecto como uma das distorções do modelo burocrático de gestão.

Diante do que foi externado pelos participantes da pesquisa, nota-se que há uma cultura da qualidade na organização, com altos investimentos na informatização das tarefas, desenvolvimento de pessoal, identificação e divulgação das melhores práticas, dentre outras medidas tomadas no sentido de se prestar um melhor serviço ao cidadão. Porém, há uma enorme pressão pelo aumento na quantidade de julgamentos, em menor tempo, gerando sobrecarga de serviços, problemas de saúde nos servidores e cometimento de erros que, segundo os entrevistados, prejudicam justamente a tão almejada qualidade.

O setor público brasileiro tem buscado um melhor atendimento ao cidadão, uma maior qualidade, conforme afirma Saraiva (2002), passando necessariamente pela quebra de alguns paradigmas culturais. Essa busca foi sentida nas verbalizações, porém a pressão pela quantidade é

enorme, como não poderia deixar de ser, visto que uma das maiores e mais antigas críticas ao Poder Judiciário reside exatamente na questão da lentidão na solução dos processos.

### 3.3 – Categoria: como ocorre o crescimento na organização

Outra categoria que surge se refere à forma e a quais aspectos culturais norteiam o crescimento do servidor na organização, abrangendo os temas “relacionamento interpessoal” e “sistemas de recompensa e punição”, considerados importantes e influenciadores no processo de crescimento e liderança dentro da instituição.

#### 3.3.1 – Tema: relacionamento interpessoal

Vaitsman (2001) chama atenção ao fato de que o relacionamento interpessoal é algo bastante valorizado no Brasil, pois o indivíduo “isolado” é considerado negativo, sendo que a “cultura relacional” constitui o elemento central do sistema de conduta considerado “natural” nas organizações. A título exemplificativo, a autora mostra que nos EUA, ao contrário, o indivíduo isolado é considerado positivo, por ser o indivíduo (não a relação) o elemento central do sistema organizacional norte-americano.

Da mesma forma entende Freitas (1997), inclusive afirmando que a supervalorização da malha de relações estabelecidas por pessoas, deixando a figura do cidadão em segundo plano, se dá em virtude de o núcleo familiar de nosso passado colonial ser centrado na figura do patriarca, dirigido por laços de sangue e de coração.

Verbalizações:

*É bem respeitoso, bem civilizado. (5)*

*O relacionamento de modo geral entre os servidores é muito bom, mas acho que a gente fica um pouco ilhado. (2)*

*Eu penso que seja muito bom. (11)*

*Eu concordo. (9)*

*Socialmente, muito bom. (10)*

*O ministro com quem eu trabalhava realmente... o relacionamento com os servidores era muito maleável. Agora aí vai depender do ministro. (16)*

*Isso depende muito de onde você está, eu trabalhei em vários lugares. Em geral o relacionamento é muito bom. (13)*

*Existe uma probabilidade grande da maior parte venha a se aposentar dentro da Casa; então são anos e anos pela frente, e você não sabe o dia de amanhã, quem é seu colega amanhã possa ser seu chefe, quem é seu subordinado pode ser chefe e vice-versa. (15)*

*Coincidentemente é porque talvez as pessoas tenham de ter um relacionamento diplomático. (12)*

*Eu acho que acaba acontecendo isso. Principalmente que tem essa visão de que pode vir a ficar aqui no tribunal muito tempo, não está querendo sair, não está fazendo concurso pra outro lugar. Isso é uma coisa muito importante... faz uma diferença incrível. (15)*

O relacionamento interpessoal é considerado respeitoso, civilizado, ainda que haja uma separação hierárquica entre alguns setores. Carbone (2000) já destacava esse aspecto como positivo no setor público brasileiro. Este clima cordial e esta “diplomacia” também são atribuídos ao fato de a maioria das pessoas estarem no tribunal em caráter definitivo, havendo necessidade de se ter um bom relacionamento com os outros profissionais, pois *a posteriori* poderão eventualmente ocupar uma posição hierárquica em relação ao outro, posição esta que não é perene, podendo inclusive haver inversão.

### **3.3.2 – Tema: sistemas de recompensa e punição**

O sistema de recompensa e punição é visto como influenciador no crescimento do servidor, pois muitas vezes a premiação pelo bom desempenho se dá com a ocupação de um cargo comissionado, como se vê nas transcrições:

*A gente conhecia o Fulano, por exemplo, que trabalhou aqui, ele ganhou um prêmio, algum programa que ele desenvolveu. (5)*

*Eu acho que às vezes acontece uma super valorização por erro e ele fica de lado e quando outro funcionário acerta, ele fica de certa forma apagado quando acontece um erro. (2)*

*Eu acho que se colocar um pouco de terror, é complicado, fica todo mundo pisando em ovos. (3)*

*O negócio é mesmo o que falam, sintetizando, quando você acerta é como se fosse uma obrigação. (1)*

*Obrigação. (2, 4 e 5)*

*Quando você erra toma proporções um pouco maiores do que necessariamente são. (1)*

*E tem mais, a gente nem tem conhecimento, porque no sistema a gente pode receber elogio, se nossos chefes nos elogiarem fica ali. A gente nem tem conhecimento disso, você está sabendo disso? Eu, um dia desses, puxando lá uns negócios, aí vi elogio. Fica registrado que a gente pode ser elogiado. (5)*

*E a gente nem sabe. (2)*

*É, a única servidora que eu conheço que recebeu oficialmente um elogio foi a Fulana, uma servidora que veio da Tuma e na Turma, o elogio. Isso eu acho muito bacana, mas como ele falou, não tem esse hábito, não tem esse costume aqui. (2)*

*Às vezes usam punição sutil e camuflada, entende? (3)*

*É a pior punição. Ou seja, é uma punição desconstitucionalizada ainda mais no caso da moral. (1)*

*Às vezes fica subentendido, de repente um benefício que você está correndo atrás, alguma folga um pouco de flexibilidade e às vezes você percebe que isso é evitado, tem uma certa dificuldade de beneficiar o servidor. (3)*

*Recompensa não existe, existe punição. (8)*

*Não é mais do sua obrigação. Fazer seu trabalho bem feito é a sua obrigação. (11)*

*Fazer seu trabalho bem feito não, perfeito! (10)*

*No nosso caso, o ministro, ele não elogia, mas chega lá em, determinado tempo ele promove aquela pessoa. (6)*

*É um tipo de recompensa. O difícil é se você fizer um bom trabalho, ele te dá um sorrisinho de lado, ele faz, hum, e aí você já sabe que ele gostou... e quando tiver promoção ele botasse outro no seu lugar. (10)*

*O erro é inadmissível. Eu acho que aqui são inadmissíveis. (10)*

*E toma proporções até maiores. (11)*

*Primeiro querem saber quem foi, mais por aí. A pessoa não quer saber se ele foi tão grave. Quer saber quem foi, já vai direto lá no chefe. Quem foi que informou isso errado? Então há muito isso de querer saber quem foi a pessoa, de procurar um culpado, é a primeira coisa. Às vezes é uma coisa tão simples que não me custa resolver, resolve logo e acabou, mas há essa coisa de mostrar. (8)*

*A pessoa não perde a função às vezes, mas há a questão de formalizar... divulgar o erro e mostrar pra ele, pra ficar aquela pressão e faz questão de mostrar, ao passo que ao contrário, as ações boas, você não vai dizer. (9)*

*Eu não acho que tenha um mecanismo de punição formal muito bem aplicado não. Na minha opinião, eu não vejo. Agora, do grupo, as pessoas se vigiam. (10)*

*Eu acho que o sistema de recompensa... ele é falho, não existe uma coisa, um sistema de recompensa claro, com regras claras, isso varia de acordo com o local onde a pessoa esteja trabalhando, mas eu acho que por outro lado inegável é que as funções comissionadas, elas acabam tendo um papel importante nesse aspecto, porque acabam promovendo aqueles servidores que regularmente têm bom desempenho. (7)*

*E pra ser bastante sincero, saindo do relacionamento diplomático sempre tem um do seu lado querendo te derrubar ou querendo te apontar os seus erros. Aí as pessoas têm um pouco de medo de errar com medo até de uma hora dessa uma pessoa se aproveitar disso. (12)*

*Agora, tem um erro que acontece, determinado tipo de erro quando acontece com diversos tipos de pessoa que acaba tendo que rever o procedimento. (14)*

*Acho que é dever da pessoa fazer direito. (16)*

*Reconhecimento da chefia, saber reconhecer. (12)*

*Eu vejo em alguns gabinetes, alguns gabinetes em que os ministros lançam notas de elogio dos servidores, mandam lançar nos assentamentos funcionais. Como vejo alguns casos nesse sentido, não acho que isso tem de ser uma regra. Acho que o dever é de fazer direito, fazer a coisa certa, fazer bem feito. Mas acho também muito importante como motivação elogiar e reconhecer o trabalho. (14)*

*Depende, depende da chefia. Também eu penso como você, tem chefia que leva a sério e observa e lembra bem que fulano cometeu tal erro, portanto não é digno de uma chance. (14)*

Em regra, as punições não são formalizadas. O erro, no entanto, é visto com muito temor, exatamente por influenciar a imagem do servidor e a sua possibilidade de crescimento na organização. Os resultados obtidos corroboram o entendimento de Vaitsman (2001) e de

Junquillo (2004), percebendo que na administração pública brasileira há grande rejeição às avaliações formais.

Algumas iniciativas institucionais de premiação foram feitas, porém os participantes da pesquisa atribuem à chefia imediata o verdadeiro papel na condução do sistema de recompensas e de punições. A grande queixa reside no fato de que não há uniformização de critérios, ficando o sistema sujeito à ação independente de cada gestor.

### 3.3.3 – Tema: “meritocracia” versus personalismo

Vaitsman (2001) destaca como traço cultural presente em seu estudo o fato que a meritocracia, além de ser valorizada como ideal, é perseguida e alcançada como um dos caminhos para o crescimento profissional. Esse processo convive com relações de favorecimento pessoal, apadrinhamento político e privilégios que burlam as regras formais e impessoais. A autora ainda percebeu que em uma organização onde valores e práticas “meritocráticas” coexistem com práticas personalistas, os seus membros aprendem a acionar um tipo ou outro, ou os dois tipos, dependendo do contexto em que se situam.

Conforme afirma Freitas (1997), é sabido que na esfera política brasileira ocorre, muitas vezes, a utilização de critérios de relações pessoais na escolha de quem exercerá função pública, em detrimento dos critérios que levem em conta a capacidade, o mérito.

Vejamos como os participantes dos grupos focais enxergam a relação entre critérios políticos e “meritocráticos” no crescimento dentro da organização:

*Acho que tem dois tipos de pessoas que chegam até lá. Nem sempre o mérito é preponderante. (1)*

*Acho que tem as pessoas que conseguem chegar lá por mérito, mas também estão lá por política. (3)*

*A política e o mérito, vamos colocar assim. Que são as duas formas, mas não necessariamente, pode ser só um, pode ser só outro ou pode ser as duas. São duas formas, para mim você pode combinar as duas, você pode ter só uma. Acho que dá para chegar pelo mérito. Acontece que só pela política acho que é mais fácil. Com os dois melhor ainda. (1)*

*Vamos falar do ponto de vista do servidor público como um todo, ele tem que se qualificar e ter uma política. Pra mim, tem áreas que têm mais influência política e tem outras áreas que a técnica. (6)*

*Eu não vou colocar como assessor quem não vai produzir nada. (8)*

*É mera burocracia, você premiar os bons técnicos, os bons técnicos podem ser bons gerentes e também eventualmente podem não ser. Fica muito claro aqui esta coisa de produtividade, estatística, rendimento, seriedade, estas palavras permeiam no imaginário de todo mundo. Eu vejo assim: para que você obtenha esses resultados você precisa de uma equipe*

*competente, vale dizer com bons técnicos. Está rareando esses casos escandalosos, o assessor que não faz nada entendeu? Eu acho isso. (7)*

*Eu convivi com assessor por indicação política que não conseguiu corresponder, dar resultado... e caiu. (6)*

*E eu creio que nas demais esferas do tribunal a meritocracia já existe. (10)*

*As colocações políticas mesmo. Eu acho negativo porque não reconhece o servidor. Como ela disse, o que seria o ideal. Eu vou trazer alguém da minha confiança. (14)*

*Eu acho que é uma boa desculpa, uma boa saída. (15)*

*É uma boa saída para justificar porque não está colocando o servidor de carreira naquele cargo importante e tá trazendo alguém. Eu acho que o lado das relações acaba pesando mais. Mas acho que tem algumas lideranças aqui que são realmente competentes, são pessoas antigas que eu conheço e que fico feliz de ver que estão na liderança. Gosto de encontrar e saber que elas estão lá, mas observo que a maioria dos cargos está lá voltada pelas relações mesmo. (14)*

*Às vezes pode até coincidir que a relação traga uma pessoa competente, nada impede. (15)*

*Nada impede. (14)*

*Mas há uma continuidade na ocupação dos cargos. Pode reparar: um chefe aqui... passa um pouco, pega outra chefia... e a pessoa às vezes continua e, às vezes, pelo conhecimento do chefe com essas pessoas... não são competentes as outras pessoas, às vezes... continuam lá. Então... acaba tendo uma continuidade. (16)*

*Um círculo fechado. (15)*

*É, não abre para outras lideranças. (16)*

Da mesma forma que ocorre no estudo de Neiva e Paz (2007), há um desejo de os cargos comissionados serem ocupados com base no mérito; porém é nítido o reconhecimento de que esta via não é exclusiva, pesando bastante o lado relacional, político.

Todos reconhecem que o crescimento se dá ora por critérios políticos, ora por critérios meritocráticos, saindo-se melhor quem consegue desenvolver ambos os lados. As variações vão ocorrer dependendo da área de atuação, do tipo de cargo ou do gestor responsável pelo setor.

Há uma preocupação em premiar bons técnicos com cargos de gestão, resultando em distorções, pois, na visão dos entrevistados, nem sempre um bom técnico será um bom chefe.

Outra questão que preocupa alguns participantes é o suposto fato de o grupo de pessoas que ocupa cargos altos ser praticamente o mesmo, variando apenas o tipo de cargo ocupado, conforme muda a administração, inibindo o surgimento de novas lideranças. Alcadipani e Crubellate (2003), Saraiva (2002) e Oliveira (2007) entendem que grupos dominantes podem utilizar-se de aspectos da cultura organizacional para a manutenção de poder.

### **3.4 – Categoria: posicionamento frente às normas**

Esta categoria trata dos traços culturais relativos à obediência ou não às normas, ao uso do “jeitinho”. Também trata das normas não escritas da organização, que podem revelar alguns dos valores compartilhados por seus membros.

*Principalmente aqui no judiciário que a gente mexe mesmo com as leis, com a aplicação delas e o Regimento Interno também é estritamente seguido. Eu acho que a gente também tem o perfil de não tem aquela coisa muito de jeitinho aqui. Tem mais aquela coisa, tá na lei ou não tá na lei. (2)*

*E creio que tem muito a ver com a carreira do advogado. Porque chega advogado, estagiário de advocacia, tenho de chamar de doutora. É quase uma menina que está lá na minha frente e tenho de chamar de doutora. Isso faz parte da própria carreira do advogado. (10)*

*Eu, no meu caso, como atendente, eu acho bom pra manter a formalidade. Então às vezes eu sei que a pessoa não é, mas eu chamo de doutor pra manter um nível formal. (6)*

*Não, mas lá é obrigatório de chamar, é a formalidade. (10)*

*Vai depender muito da entonação da pessoa. Como nosso ambiente, ele é muito formalista eu pelo menos, acho bom, e às vezes sei que não é, sei que é estagiário, eu até prefiro. (6)*

*Eu acho que uma série de coisas que a gente faz não são necessárias. (8)*

*Chamar de doutor, senhor, pra mim é a mesma coisa. Talvez excelência fosse mais difícil. Doutor e senhor pra mim não é difícil, é a mesma coisa. (6)*

*Eu acho difícil chamar doutora. Às vezes você está no telefone e doutora. É muito difícil no trato ao telefone ou com alguém no gabinete, é muito difícil chamar doutora. (8)*

*É uma forma de eu manter a formalidade, manter a distância. (6)*

*É difícil chamar uma advogada de vinte e poucos anos de senhora, mas às vezes você é obrigado a chamar. (6)*

*Até porque a questão da formalidade no tribunal é muito forte. (10)*

*Isso é um pouco exagerado porque eu tinha esse sentimento, mas depois que comecei a trabalhar em gabinete e tive contato com ministro, conversei com esse presidente, com o antigo presidente é como se fosse uma pessoa comum e não muda nada. (9)*

*É um gosto pessoal. Quando ele faz questão você levanta e acabou. Bom, eu me sinto obrigada, inclusive faço com muita satisfação, mesmo porque gosto do meu salário. Mas é um exagero. (10)*

*Quando eu entrei no tribunal a gente tinha de chamar o ministro de excelência. Hoje eu vejo as pessoas falarem: olá ministro! Quando eu entrei não: boa tarde, excelência. (13)*

*Os cinco se levantam e você fica sentado, você vai ver o que acontece com você. (12)*

*É uma coisa muito engraçada por ser do ramo jurídico, da área jurídica, mas acaba sendo reforçado aqui dentro você chamar o advogado de doutor ou de doutora, até mesmo seus próprios colegas, às vezes na hora da apresentação: este aqui é um servidor novo que chega, esse aqui é o Dr. Fulano, esta aqui é a Dra. Fulana. São colegas de trabalho! (15)*

Contrariamente ao que a maioria dos autores atribui como característica do brasileiro, na organização pesquisada, no que concerne aos servidores, o “jeitinho” é praticamente inexistente. Há um apego às normas, leis e regimentos, revelando certo nível de burocratismo, inclusive com o exagero de algumas normas não escritas no que diz respeito ao tratamento que se dá aos colegas de trabalho e ao cidadão-usuário.

O ambiente se revela muito formal, característica atribuída pelos entrevistados ao Poder Judiciário em especial, exatamente por trabalhar diretamente com a aplicação das leis. Aqui se pode enxergar um dos valores casados do órgão, o segundo nível da cultura de uma organização, na visão de Schein (2007).

### **3.5 – Categoria: aspectos culturais relacionados à motivação e ao comprometimento**

Vaitsman (2001), em estudo de caso, constatou que os depoimentos de servidores públicos, pertencentes a diversas categorias funcionais, indicavam que as pessoas entram cheias de sonhos e expectativas, com vontade de realizar seu trabalho com competência e dedicação. Acontece, porém, que, principalmente por causa da falta de reconhecimento pessoal e profissional, acabam se desiludindo, frustrando suas expectativas e se tornando menos motivadas.

A seguir pode-se ver como os membros da organização pesquisada analisam o tema:

*Acontece um fenômeno com as pessoas que entram no tribunal, ou melhor, com a grande maioria das pessoas. Elas primeiro se empenham muito, algumas por anos, para fazer um concurso e passar aqui. Têm o tribunal como que um sonho, um ideal, uma coisa próxima a isso, e aí elas passam no concurso, entram. Vocês precisam ver a cara das pessoas quando entram, empolgadas, com vontade e achando que aqui é o melhor lugar do mundo diante da realidade que elas tinham; e de repente elas começam a trabalhar e algum tempo depois elas têm um discurso completamente diferente do que o que elas tinham antes, já acha pequeno aquele trabalho que ela faz, já acha menor aquele trabalho que ela faz e se esquece daquilo que ela tinha no começo. Realmente o trabalho às vezes é burocrático, o trabalho é simples de ser feito e qual é o problema de se fazer um trabalho simples? Eu não vejo problema algum nisso, mas as pessoas se enchem de uma posição, sei lá, meio vítima, de: ai, trabalho chato! E aí pronto. Entra num festival de reclamação e que isso se perpetua e quanto mais tempo elas permanecem assim piora ou ela acaba se afundando. Eu percebo que não é uma coisa individual, pura e simplesmente, de alguma forma ela é mantida coletivamente, porque são muitas pessoas que pensam assim. (10)*

*Muito disso decorre é da forma como que os cargos são preenchidos; desse sistema que se criou de concurso público como tábua de salvação na vida das pessoas, ao mesmo tempo do grau de dificuldade que existe no preenchimento dessas vagas. Tem de se fazer um esforço sobre-humano, um esforço intelectual muito grande, o nível de comprometimento pessoal, de exigência, de renúncias de muitas coisas e aí você se depara com a realidade que é a posse no cargo público e com o dia-a-dia, com o cotidiano, acho que existe esse processo de desapontamento, você começa a se deparar com alguns problemas que não são específicos do tribunal, são problemas conjunturais do serviço público e aí realmente você entra nesse processo de degeneração. (7)*

*Por exemplo, o primeiro colocado no concurso que eu fiz, o primeiro colocado foi lotado lá no Protocolo, nada contra, alguém tem de fazer esse serviço, mas pôxa, o primeiro colocado! Lá só protocolando, só protocolando... até encontrei com ele... e ele: Ah, não estou satisfeito. Pôxa o primeiro colocado, não é nem mérito passar em primeiro lugar. É decepcionante. Eu fui lotada na autuação. É um trabalho muito chato, mas alguém tem de fazer. (11)*

*Eu entrei junto com ela, às vezes eu tenha até mais capacitação do que ela, mas ela teve a sorte de ir para um lugar que eu não vou ter. Eu acho que quem passou no primeiro lugar no concurso e ir para o Protocolo, acho que com o tempo ele fica com a credibilidade afetada com a instituição, com a empresa, porque pensa: se eu entrei aqui com toda minha vontade, ele perde essa credibilidade com a empresa pelo fato dele não estar se sentindo útil, ele passa a ficar um pouco alienado com o que está acontecendo, passa a se preocupar menos. (9)*

*Às vezes a pessoa entra num tribunal, aqui ou qualquer outro, e a pessoas não tem vocação para ser servidor público, não gosta daquilo e aí vai ser aquele servidor que vai tocando até se aposentar. Tem funcionário que é empurrado pra tudo que é canto. (12)*

*As pessoas se interessam mais no valor do salário e também na estabilidade. (16)*

*Acho muito interessante, porque a pessoa não se interessa pelo fato de ela estar trabalhando, em crescer principalmente; não se interessa pelo órgão, não se interessa pelo outro, não se interessa pela sociedade. Ou seja, não tem nenhum fato que leve ela a considerar, sua atividade é só o trabalho mecânico e o valor recebido, só. (15)*

*A pessoa entra e ela é colocada onde precisa de alguém, simplesmente precisa de alguém. E isso gera desmotivação. (13)*

*A gente presencia colegas que não têm mais motivação a anos. Você vê o pessoal que está entrando, colegas que são mais recentes que têm muito mais motivação, muito mais gás e o pessoal antigo muito encostado, muito desmotivado e sem noção do papel no tribunal. (12)*

*Quando eu entrei, era formando, estava formando em Letras e avisei que queria um lugar mais ou menos da minha área e me colocaram pra mexer com cálculo. Quer dizer, ao contrário. Não tive nenhum tipo de direcionamento. (16)*

*Agora, eu acho interessante quando o servidor é elogiado também, ele se interessa, se preocupa em fazer o serviço bem feito não só atrás de uma função. Porque, por exemplo, você é minha chefe, eu tenho compromisso com você de entregar o serviço bem feito porque tem a questão de fazer o serviço bem feito, tenho com o tribunal, tenho com você também, porque você confiou no meu trabalho. (15)*

*Essa história de adicional de qualificação, essas repercussões pecuniárias não necessariamente vai incutir em você comprometimento no seu trabalho. (1)*

*Alguns faziam, fizeram simplesmente uma pós-graduação “tabajara” para alcançar a porcentagem lá no vencimento, mas aquilo para o jurisdicionado, para o cliente não serviu de nada. (3)*

*Então isso aí automaticamente vai criando uma necessidade no sentido do servidor de correr atrás de fazer um curso, entendeu? Mesmo que seja dessa forma ela está se aperfeiçoando. (3)*

*Comprometimento é com o contra-cheque e não com a camisa. (2)*

*Algumas tentativas de melhorar esse comprometimento, às vezes se tornam inoperantes porque não vão adiante. (10)*

*O comprometimento com o trabalho é uma coisa meio individual. (8)*

*Quem é comprometido com o tribunal, depende só dela. (6)*

*Não. As funções comissionadas também são um incentivo, comprometimento. Às vezes a pessoa fala: agora tenho função, agora vou trabalhar mais, vou produzir mais. (8)*

*Eu acho que o sujeito descomprometido, ele é mal visto pelos colegas. (7)*

*O ambiente converge para que você seja comprometido. (7).*

*Com uma boa equipe de trabalho, a gente trabalha o dia inteiro. (8)*

*Eu acho assim, eu sou assim mas o tribunal me ajuda a reportar isso. (7)*

*Até porque se você não percebe nenhum retorno a gente regride. (8)*

*Se você chega na instituição - com o perdão da expressão – esculhambada, você: ih, esse negócio é feito de qualquer jeito. Você entra no ritmo das coisas. (7)*

*Você relaxa.(8)*

*Você acaba relaxando. Se você vê que não existe um cuidado. (7)*

*Muitas pessoas fazendo isso como meio de caminho, só como um passo pra outra carreira. Então, o que eu vejo nessas pessoas é algumas com comprometimento que é da própria pessoa, é nato. (15)*

*Eu acho que é da pessoa. (12)*

*Se a pessoa quiser fazer um curso, faz. (16)*

*Isso depende muito da motivação. Exatamente. O cargo ser motivador, o chefe atuar como agente. (13)*

*O ambiente faz também muito. (14)*

*Muito importante. A pessoa já tem aquela natureza de ser comprometido, mas aquele que não é, pode passar a ser dependendo do incentivo que ele tem. (13)*

*Isso me lembrou um curso que fiz e chegamos à conclusão de que mais importante que treinar funcionários, treinar servidores, seria treinar a chefia, treinar os gestores. São eles que ajudam a trazer motivação, a trazer as pessoas interessadas no trabalho. (12)*

Admite-se que há no tribunal áreas mais importantes e menos importantes, interessantes e desinteressantes, e que a lotação em determinado setor pode minar o ânimo inicial do servidor que ingressa no órgão. Outro problema em relação à motivação e ao comprometimento é atribuído à simplicidade de algumas tarefas, à rotina, contrapondo o alto grau de exigência intelectual do concurso público. Mais uma vez os aspectos culturais negativos da burocracia, citados por Carbone (2000) e Bresser-Pereira (2008), influenciam o comprometimento e a motivação do servidor na organização pesquisada.

Há referência ao lado individual, pessoal, sendo visto o comprometimento e a motivação também como algo inerente a cada servidor, revelando uma certeza tácita compartilhada, o nível mais profundo da cultura de uma organização, na definição de Schein (2007).

Outra questão levantada é o fato de as pessoas procurarem no serviço público a estabilidade, sem se preocuparem com a vocação, mas com a própria sobrevivência; o que é um problema para o País, não só para o tribunal, corroborando a preocupação de Renault (2005) quanto à formulação de uma política pública para o Poder Judiciário.

Dentre os fatores que podem ser positivos para a motivação e para o comprometimento, foi citado o adicional de qualificação, que retribui financeiramente quem participa de cursos. Também foram citados o reconhecimento, o elogio e o ambiente como influenciadores no comportamento do servidor.

### **3.6 – Categoria: prazer e sofrimento no trabalho: insatisfação *versus* orgulho institucional**

A última categoria desenvolvida trata das percepções de prazer e de sofrimento no órgão pesquisado, externadas basicamente em situações de insatisfação e em demonstrações de orgulho pela organização, como se pode notar nas verbalizações a seguir:

*Acho que vou entrar um pouquinho na falta de autonomia, uma questão muito chata. (1)*  
*Por ser muito de cima para baixo e ser muito fechado isso, por não ouvir tanto, isto me decepciona um pouco. (2)*

*O que me satisfaz aqui? As pessoas de um modo geral... a estrutura do tribunal. (1)*  
*Aqui no tribunal, particularmente em termos de comparação com outros tribunais, nós temos uma qualidade de vida melhor. (2)*

*A falta de autonomia é uma coisa que é bem firme mesmo. (2)*  
*Uma coisa que me chateia muito é isso: você tem projeto, tá pensando em uma coisa a médio prazo, sem saber se vai continuar. De repente o ambiente está bom, está com um grupo bom trabalhando e chega um cara de pára-quadras sem ao menos comunicar, muito pelo contrário, tem que atender. (5)*

*A primeira coisa que veio à minha cabeça agora é meio paradoxo. Porque quando se fala em tribunal a gente deságua em críticas, restrições, mas paradoxalmente, todo mundo tem orgulho institucional. (7)*

*Há uma coisa que eu vejo muito é as pessoas falando do servidor público, servidor do judiciário, inclusive, né? Especialmente que a gente ganha muito e trabalha pouco e é uma coisa que sempre me incomodou. (8)*

*Eu encaro trabalhando, que antes de tudo eu posso não estar trabalhando para ministro específico, eu posso me ver trabalhando para o povo. (6)*

*Não é o meu objetivo final ficar aqui, mas pra tribunal eu acho ótimo órgão. (11)*

*Eu me vejo reproduzindo coisas que eu mesmo critico. Tenho esperanças, quero ficar no tribunal, mesmo tendo passado recentemente por uma situação desgastante, desagradável. Então eu ainda tenho esperança de aqui encontrar um lugar para trabalhar e encontrar meu lugar bom para trabalhar. (10)*

*Estou satisfeito, acho que isso é normal também. Eu sinto que tenho condições de mudar e às vezes eu tento fazer isso. (9)*

*Tenho orgulho de dizer que trabalho aqui, venho trabalhar com prazer, não me dói nem um pouco esse formalismo em relação a ministros, em relação à hierarquia. Algumas coisas que me incomodam pessoalmente são as pequenas relações, mesmo do grupo de trabalho, essas pequenas injustiças, essas coisas realmente me incomodam e isso às vezes me deixa chateada. Eu gosto, gosto das pessoas, eu tenho uma boa equipe de trabalho, eu trabalho com prazer apesar daquela confusão de processos. Eu quero um ambiente de trabalho que me faça bem e isso inclui as pessoas com quem eu trabalho. (8)*

*Eu acho que existe esse orgulho institucional de trabalhar numa repartição pública que é organizada, que tem uma política de pessoal em relação ao servidor, uma política de vanguarda, a questão do plano de saúde, a rede de assistência que a gente tem. O meu desacordo com a instituição é mais no critério, assim mais político. Isso aqui é uma casa do judiciário e a gente acaba com o passar do tempo, tendo uma rede de informação, a gente começa ver que o ponto de vista da neutralidade política, a neutralidade das relações políticas, elas não existem. (7)*

*Tem a vaidade de ser um servidor do tribunal, do judiciário. Principalmente se for do GDF, sou servidor federal, não sou distrital. Tem uma certa vaidade. (14)*

*É do judiciário, ganha bem. (13)*

*É interessante que você vê isso em Brasília e vê isso em outros estados. Em Brasília é quase todo mundo servidor público, é uma coisa, mas se você chega em outras localidades do*

*país e você fala que você é servidor público, já é um oh! Se você fala que é servidor público federal, o ohhh! é mais acentuado, né? De Brasília, e você fala Judiciário, ohhhhhhh!... e fora de Brasília então... (15)*

*Eu passei por uma situação interessante. Na gestão do ministro X eu fiquei fora do tribunal, fui cedida pro TRT, aqui da 10ª região, Regional do Trabalho. Tribunal pequeno... e no primeiro dia que cheguei, me apresentei pra minha chefe onde ia ficar, na Vara do Trabalho. E o pessoal: de onde você é? Nossa! E o que está fazendo aqui, num tribunal tão ralé? Se colocaram tão abaixo em relação à gente. (12)*

*Trabalhei na vara numa época, vara única de Uberlândia. Lá eu era uma autoridade. Eu me sentia mal porque as pessoas me tratavam muito bem. Eu me sentia super mal. Não era nada daquilo, ganhando super bem, todo mundo me tratava melhor que todo mundo. Já vivi outra situação de comentários em família, de parentes: ah, ela trabalha no Judiciário, mas lá a vida é boa, se trabalham não dão um passo, ganham bem, não fazem nada. Em geral, o servidor público em geral, eles pensam que não trabalha muito. (13)*

*Para mim a iniciativa privada, eles trabalham assim, uma coisa absurda, mas existe também praticamente uma escravotização das pessoas e aí falam que o servidor público não trabalha, mas será que o paradigma que eles estão pegando não está errado? (15)*

*O técnico não formado faz muito bem o trabalho do técnico que é formado e ainda faz o mesmo trabalho do analista. E isso é perigoso por quê? Eu faço a mesma coisa, o outro ganha mais. (13)*

*A pessoa que fez concurso pra analista, principalmente quando ela chega ao tribunal, vê o técnico fazendo a mesma atividade ou então uma atividade de chefia, e às vezes nem com tanta experiência assim, a pessoa não consegue entender como é esse funcionamento. Até falei com o meu chefe esses dias a respeito disso porque essa diferenciação, se existe diferenciação no concurso, porque internamente não existe essa diferenciação? ...sem querer desclassificar as pessoas. (15)*

*Eu acho que o que mais satisfaz é quando tem o reconhecimento. (14)*

*E um dos pontos mais desanimadores, acho que é exatamente o contrário. (15)*

*Ou seja, você faz todo o esforço e você vê na sua frente que seu esforço não valeu de nada. (14)*

*Eu acho que gera insatisfação em mim, ao longo desse tempo de tribunal é exatamente esta falta de participação nas decisões, nas mudanças, por menores que elas sejam. (13)*

*Acho que a expectativa do servidor não é levada a sério. (13)*

*De dois em dois anos aquela coisa, fica ou não fica, vai ter catraca, vai ser boton eletrônico, salários, isso aí é muito ruim. (12)*

*Pouca informação na expectativa de mudanças. (13)*

*Uma outra coisa que me deixa insatisfeita, é sobre poucos servidores de carreira que conseguem chegar a cargos altos. (12)*

*O tribunal é um mundo à parte. Agora no TRT...Se todo mundo aqui passasse lá fora... (15)*

*Eu falo com meus colegas: quem não valoriza o tribunal tinha de trabalhar lá. Em Varas de Trabalho, 1ª Instância, Vara Federal, o que for. (12)*

*Eu acho que as queixas na verdade, elas são pra melhorar, também não há possibilidades de não haver queixas. (15)*

*É vontade de estar aqui, de crescer. (13)*

*É porque a gente gosta... e a gente critica é porque a gente queria que fosse melhor ainda. (12)*

Diversas situações foram colocadas como geradoras de insatisfação, quais sejam: a falta de autonomia, a rigidez hierárquica, a falta de participação no processo decisório e nos processos de mudança. Todos estes fatores culturais foram citados por diversos autores como característicos da administração pública brasileira.

A descontinuidade administrativa também é motivo de insatisfação, pois gera desconfiança no quadro funcional quanto à realização dos projetos propostos. As pequenas injustiças que ocorrem nas equipes de trabalho geram incômodo. Outra questão é o fato de técnicos e analistas exercerem, muitas vezes, as mesmas tarefas. Isto gera insatisfação para os dois níveis; os ocupantes de cargos de nível médio querem salário maior e aqueles com cargos de nível superior desejam atividades mais complexas.

Corroborando Matias-Pereira (2008) e Renault (2005), os entrevistados mencionam ainda que apesar de ser um fator externo, a visão negativa que a mídia e a população em geral atribuem ao servidor público gera insatisfação.

A utilização de critérios político-relacionais na seleção e ocupação dos cargos mais altos gera insatisfação, por privilegiar pessoas que não são do quadro interno de servidores e traz, segundo Prates e Barros (1997), um custo negativo para a organização.

Quando o servidor luta por algum projeto e se dedica ao trabalho, pode passar tanto pela situação de reconhecimento, gerando prazer no trabalho, quanto pode sentir insatisfação, quando o reconhecimento esperado não vem.

A estrutura do tribunal e o relacionamento interpessoal são citados por todos como fatores positivos, que geram prazer em trabalhar, corroborando o entendimento de Carbone (2000), que destaca essa como uma das características culturais do brasileiro. Quando o servidor percebe que pode ser agente da mudança, também fica satisfeito.

Um mecanismo de satisfação é exercido por quase todos os participantes da pesquisa, ao compararem o tribunal com outros órgãos públicos, principalmente os estaduais, e com a própria iniciativa privada, que, na visão dos entrevistados, escraviza seus empregados.

Por fim, os entrevistados reconhecem a existência de muitos problemas, alguns de ordem cultural, que geram insatisfação, mas, ao mesmo tempo, sentem vaidade e orgulho por serem servidores do tribunal, ponderando que as críticas feitas, além de terem um tom de desabafo, têm caráter construtivo, trazendo esperança de melhoria.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No início do trabalho foi proposta a identificação de traços culturais em um órgão público federal pertencente ao Poder Judiciário, como objetivo principal desse estudo. Além disso, foi proposta a análise de alguns conceitos de cultura organizacional, bem como a revisão das principais pesquisas sobre cultura organizacional no setor público. Também foi buscada a construção de um modelo simplificado de pesquisa para a identificação de traços culturais em órgãos públicos e a colaboração em busca de uma gestão judiciária mais moderna.

Os principais conceitos de cultura organizacional utilizados nos estudos nacionais foram analisados; foi feita a revisão de diversas pesquisas referentes ao tema no setor público, além da construção de algumas relações entre a cultura nacional e a cultura da gestão pública brasileira. Quanto ao desenvolvimento de um instrumento de pesquisa adequado à identificação de traços culturais no setor público, acredita-se ter atingido um ponto inicial, merecendo amadurecimento e aperfeiçoamento para a obtenção de resultados mais consistentes. Entretanto, serviu para corroborar a orientação de que a pesquisa qualitativa é a melhor forma de identificar traços culturais com profundidade.

A colaboração na busca pela modernização da gestão judiciária ocorre no momento em que são identificados com profundidade alguns traços culturais da organização pesquisada, pois há poucos estudos especificamente sobre esse tema no âmbito do Poder Judiciário, podendo esclarecer um pouco mais qual é a forma de agir e de pensar do gestor judiciário.

Foram encontradas diversas limitações ao presente estudo, primeiramente por ter sido baseado apenas na produção acadêmica e literária nacionais, além da limitação de tempo, por existir um prazo relativamente curto para a finalização da pesquisa. Os recursos também foram limitados, por não contar com equipe de apoio, tendo sido toda a pesquisa organizada e realizada por apenas uma pessoa. O método eleito por si só gera dificuldade na conciliação dos horários e na disponibilidade dos participantes, resultando em um comparecimento abaixo do esperado na realização dos grupos focais. Após a análise dos dados, foram criadas seis categorias.

A primeira categoria se refere aos aspectos culturais relacionados ao poder, abrangendo os temas “distância do poder”, “percepção da existência ou não de sentido no trabalho realizado”, “reações culturais frente à mudança” e “processo decisório: cultura participativa ou impositiva?”. Verificou-se que há uma percepção de que a organização é culturalmente hierarquizada, há uma distância entre os gabinetes e o restante do tribunal, ligando o sentido no trabalho à realização das tarefas de análise na área fim. Além disso, o processo decisório é visto como impositivo e há uma certa resistência aos processos de mudança, sem, no entanto, impedi-los.

Em seguida, foi criada a categoria “cultura da qualidade *versus* cultura da quantidade”, abrangendo o tema “descontinuidade administrativa”. A cada dois anos há mudança na presidência do órgão, trazendo mudanças em toda a organização. Estas mudanças geram descontinuidade e deixam o servidor desconfiado em relação aos projetos apresentados em cada gestão, se serão mais algum modismo, inclusive quanto aos projetos que visam a melhoria na qualidade dos serviços.

Percebe-se que a cultura da qualidade existe, porém há atualmente uma grande pressão por resultados quantitativos, gerando um paradoxo que cabe ao órgão resolver, aumentar a quantidade e a velocidade dos julgados, sem perder a qualidade das decisões.

Quanto ao crescimento do servidor na organização, também foi criada uma categoria, abrangendo as temáticas de “relacionamento interpessoal”, “sistemas de recompensa e punição” e “meritocracia *versus* personalismo”. O relacionamento é culturalmente visto como cordial, respeitoso e diplomático, considerado apoio fundamental para o crescimento no tribunal. Os sistemas de recompensa e punição são predominantemente informais, atingindo a imagem do servidor e sendo utilizados rotineiramente como parâmetros na ocupação das funções comissionadas.

Mais um paradoxo surge da análise dos dados, pois o servidor deseja que o crescimento na organização ocorra com base no desempenho, porém ele mesmo utiliza a forma do

relacionamento pessoal quando lhe é conveniente. Em resumo, o crescimento no órgão se dá sobre critérios meritocráticos e relacionais, pesando mais um ou outro dependendo da situação.

O posicionamento frente às normas é a categoria que revela um aspecto diferenciador do que a maioria dos teóricos diz a respeito de como o brasileiro se comporta culturalmente frente às leis. O famoso “jeitinho” é praticamente inexistente na organização, na visão dos participantes da pesquisa, revelando um grande apego aos regimentos, portarias, normas, com valorização inclusive de normas não escritas, em um alto grau de formalidade, característico do Poder Judiciário.

Quanto aos aspectos culturais relacionados ao comprometimento e à motivação, a categoria revelou que geralmente as pessoas ingressam na organização cheias de vontade e expectativas, mas, com o passar do tempo, se deparam com diversas situações que abalam o ânimo inicial, demonstrado pela baixa motivação. Normalmente o servidor se enxerga como comprometido e atribui essa característica a um traço pessoal, com pouca influência do ambiente.

A última categoria criada é referente ao prazer e ao sofrimento no trabalho, revelando mais um lado paradoxal do órgão, pois as pessoas externam diversas questões culturais que trazem sofrimento e insatisfação, porém sentem vaidade e orgulho em trabalhar no tribunal.

Durante a coleta de dados foi fácil notar que alguns servidores da organização pesquisada têm vontade de participar ativamente dos processos de decisão e mudança, sentem falta de, sem o receio de possíveis retaliações, externar suas opiniões, desejam que os critérios de crescimento na organização sejam pautados mais no mérito que nas relações, desejam realizar um trabalho de qualidade e desejam ter condições que viabilizem o almejado aumento na quantidade.

Considerando todas as limitações anteriormente citadas, acredita-se que o objetivo principal desse estudo, o de identificar traços culturais na organização pesquisada, atingiu um termo satisfatório, pois os dados coletados foram bastante ricos e representativos, muito mais em razão da vontade que os participantes demonstraram em externar suas opiniões, do que pela habilidade do pesquisador em estimular as discussões.

Em razão da necessidade cada vez maior de prestar um serviço público abrangente e com qualidade, em razão da evolução histórica da administração pública brasileira e em razão das pressões do mundo globalizado, sugere-se a análise de quais seriam os aspectos culturais favoráveis aos processos de mudança e modernização, para que possam ser incentivados; e quais seriam os aspectos culturais contrários à mudança, à inovação, para serem minimizados.

Por fim, faz-se necessário estudar se a distância que há entre os gabinetes e o restante da organização ocorre por razões culturais, se existe uma sub-cultura própria dos gabinetes e como

essas diferenças poderiam ser trabalhadas no sentido de buscar o melhor atendimento ao cidadão - por meio da prestação jurisdicional efetiva e pela evolução da gestão judiciária.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.64-77, abr./maio/jun. 2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.391-410, mar./abr. 2008.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr. 2000.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.273-292.

FRANCO, M. L. P. B. As categorias de análise. In: \_\_\_\_\_. **Análise do Conteúdo**. Brasília: Plano, 2003. cap.6.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.38-54.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap.3.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.3, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.1, p.137-157, jan./fev. 2004.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986. Cap.3.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.1, p.61-82, jan./fev. 2008.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE.BR / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, Rio de Janeiro, v. I, n.2, p.1-16, dez. 2003.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.25-37.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.11, n.1, jan./mar. 2007.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.3, p.269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. *Focus group* – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, jul./set. 1998.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 44.ed., v.11, n.2, p.1-24, mar./abr. 2005.

PIRES, J. C. S. MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.1, p.81-104, jan./fev. 2006.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.55-69.

RENAULT, S. R. T. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.127-135, abr./jun. 2005.

ROBBINS, S. P. Cultura organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap.16.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.47-66, jan./abr. 1998.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p.187-207, jan./abr. 2002.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.1, p.29-48, jan./fev. 2001.