

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIETTY CHRISTIELLE LAURENTINO DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE CABEDELO - PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**João Pessoa – PB
Outubro de 2012**

JULIETTY CHRISTIELLE LAURENTINO DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE CABEDELO - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Robéria César Souto Maior

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237c Santos, Julietty Christielle Laurentino dos.

Cultura organizacional no setor público: um estudo câmara municipal de Cabedelo - PB./ Julietty Christielle Laurentino dos Santos. – João Pessoa: UFPB, 2012.

81f.:il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Robéria César Souto Maior.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Cultura organizacional. 2. Câmara municipal de Cabedelo. 3. Setor público. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658:3(043.2)

A Professora ROBÉRIA CÉSAR SOUTO MAIOR

Solicitamos examinar e emitir parecer sobre o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna JULIETTY CHRISTIELLE LAURENTINO DOS SANTOS.

João Pessoa, 18 de outubro de 2012

Prof^ª. Dr^ª. Helen S. Gonçalves
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

JULIETTY CHRISTIELLE LAURENTINO DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE CABEDELO**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 31 de Outubro de 2012

Banca Examinadora

Prof^ª. Robéria César Souto Maior, Doutora
Orientadora

Prof^ª. Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo, Mestra

Prof. Jorge de Oliveira Gomes, Mestre

Para meu Deus, que me permitiu chegar até aqui.
Aos meus pais, que me forneceram educação desde criança.
À minha irmã, que me serviu de exemplo.

Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha Professora Orientadora Robéria por ter me acompanhando ao longo dessa empreitada desde o início do projeto, pela sua dedicação ao trabalho e prontidão em me auxiliar na elaboração desta pesquisa, mesmo sem me conhecer acreditou no meu projeto e me motivou nos momentos que eu mais pensei que não conseguiria.

À Câmara Municipal de Cabedelo por abrir as portas para que eu pudesse executar a pesquisa, e espero que esse trabalho forneça importantes contribuições, à Organização.

À minha família que sempre me apoiou nos estudos, a minha irmã Jannielly que me serviu de exemplo para que eu obtivesse esse título, a minha irmã Kelly a qual eu sempre quis demonstrar que um dia ela também alcançará, ao meu pai Jerônimo que sempre se orgulhou dos meus estudos e a minha mãe Júlia que me mostrou que era possível conseguir mesmo nas adversidades.

Agradeço à minha cunhada Giulyanne pelo apoio e conselhos concedidos, à minha sogra Sandra que me ajudou bastante nesse último período de curso. Aos meus amigos mais próximos de sala de aula Edivan, Vanessa e Jammilly que me acompanharam ao longo do curso e compartilharam das mesmas sensações.

À Shirley Luanna, Rhaisa Louise e Mariana Monteiro que me acompanhavam ao longo dessa batalha, ou passando junto comigo nesse processo ou me dando apoio moral para essa conquista.

Agradeço à Rodolfo Lima pelo o auxílio concedido em todos os dias para que eu conseguisse finalizar esse trabalho.

E não posso deixar de agradecer à Deus por me permitir conseguir mais esta vitória.

“Entrega teu caminho ao Senhor, confia nele, e o mais ele fará”.
Salmos 37:5

SANTOS, Julietty Christielle Laurentino dos. **Cultura Organizacional no Setor Público: Um estudo na Câmara Municipal de Cabedelo.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

A gestão de Pessoas no Setor Público tem sido pouco estudada no meio acadêmico, o que acaba por levar a uma literatura escassa do tema. O aumento do número de profissionais neste setor e a busca demasiada por um emprego público permitem expandir os estudos nesta área. A cultura organizacional tem uma grande influência no comportamento dos indivíduos constituintes do ambiente da organização, situação que afeta diretamente a maneira que um serviço é prestado para o cidadão. O objetivo dessa pesquisa consistiu em identificar os fatores norteadores da Cultura Organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo (CMC), sendo a amostra composta por servidores efetivos dessa instituição. A teoria que embasou o estudo traz enfoques sobre cultura organizacional e serviço público. O principal suporte teórico foi o de Edgard Schein (2004) através da teorização da Cultura Organizacional em três níveis: artefatos, valores e crenças expostos e certezas profundas ou pressupostos básicos. Os instrumentos de pesquisa constaram de questionários aplicados a funcionários e uma entrevista com uma servidora do Departamento de pessoal, além de pesquisas documental, bibliográfica e observação participante, de vez que a pesquisadora pertence ao quadro de pessoal efetivo da CMC. Os níveis de cultura organizacional propostos por Edgard Schein foram analisados sob quatro dimensões: resgate histórico; socialização; comunicação e organização do processo de trabalho; e identidade organizacional. As pesquisas objetivaram: compreender os objetivos e metas da CMC por meio de um resgate histórico; conhecer o processo de socialização dos servidores efetivos da Instituição e as políticas de recursos humanos no processo de construção da identidade organizacional; conhecer o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho. Os resultados permitem responder à questão de pesquisa indicando que os fatores norteadores da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo são: a história, a identidade organizacional e a comunicação. A socialização não pôde ser considerada um fator norteador da cultura organizacional da CMC.

Palavras-chave: Câmara Municipal de Cabedelo. Cultura Organizacional. Setor Público.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade	52
Gráfico 2: Instrução	53
Gráfico 3: Tempo de atuação.....	53
Gráfico 4: Local de Trabalho.....	54
Gráfico 5: Eu conheço a missão da Câmara Municipal de Cabedelo (CMC).	55
Gráfico 6: A história da CMC é do meu conhecimento.	56
Gráfico 7: Eu conheço o Regimento interno da CMC.....	57
Gráfico 8: Eu conheço o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo.	58
Gráfico 9: Alguma socialização foi realizada após o meu ingresso.	59
Gráfico 10: Eu possuo uma identificação com o trabalho atualmente executado.	60
Gráfico 11: Caso fosse possível mudar de setor, eu mudaria.	61
Gráfico 12: A execução do meu trabalho é realizada em conformidade com os meus princípios morais.	61
Gráfico 13: A missão da CMC está exposta em quadros ou outra forma de fácil visualização.	62
Gráfico 14: Os valores estão expostos em quadros ou outra forma de fácil visualização.....	63
Gráfico 15: Ao ingressar na CMC eu recebi informações sobre a instituição.	65
Gráfico 16: As formas de comunicação internas são satisfatórias.	66
Gráfico 17: Eu costumo verificar os quadros de avisos.	67
Gráfico 18: O uso de uniforme pelos funcionários é comum.....	67
Gráfico 19: Eu conheço a estrutura funcional da Câmara.	68
Gráfico 20: Eu conheço o símbolo (brasão) da CMC.	69
Gráfico 21: Após o meu ingresso na CMC, minha percepção sobre a imagem dela permanece a mesma.	69
Gráfico 22: Valores descritos como característicos da CMC.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da Entrevista não estruturada.....	72
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo do questionário aplicado pelos objetivos específicos	71
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 SETOR PÚBLICO	19
2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O SETOR PÚBLICO	22
2.3 CONCEITOS DE CULTURA	24
2.3.1 Cultura Organizacional	28
2.3.2 Identidade Organizacional	31
2.4 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	33
2.4.1 Modelo de Quinn	33
2.4.2 Modelo de Hofstede	34
2.4.3 Modelo de Schein.....	35
2.5 ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 OBJETO DA PESQUISA	42
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	43
3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	43
3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	44
3.3.1 Pesquisa Etnográfica	44
3.3.2 Pesquisa Histórica	45
3.4 TÉCNICAS DA PESQUISA.....	46
3.4.1 Observação Participante.....	46
3.4.2 Entrevista.....	47
3.4.3 Questionário	48
3.5 UNIVERSO DA PESQUISA	50
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	50
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES	52
4.2 RESGATE HISTÓRICO.....	54
4.3 SOCIALIZAÇÃO	59

4.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	60
4.5 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO NO NÍVEL DE ARTEFATOS.....	62
4.6 RESUMO DO QUESTIONÁRIO	71
4.7 ANÁLISE DA ENTREVISTA	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5.1 SUGESTÕES	76
5.2 IMPLICAÇÕES	77
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa teve como objeto de estudo a Câmara Municipal de Cabedelo, um órgão público, onde se buscou estudar os fatores norteadores na cultura organizacional na percepção dos servidores efetivos da instituição, por meio da análise dos níveis de cultura organizacional propostos por Edgard Schein (2004).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: capítulo um, da Introdução compreendendo a delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos; capítulo dois, composto pelo Referencial Teórico que contém revisão da literatura sobre o setor público, a gestão de recursos humanos no setor público, conceitos de cultura, modelos de cultura organizacional e estudos sobre cultura organizacional no setor público; capítulo três, que abordou os Procedimentos Metodológicos com dados sobre o objeto e a natureza da pesquisa, os métodos de abordagem e de procedimento, as técnicas e o universo da pesquisa e o tratamento dos dados; capítulo quatro, que trata da Análise dos Resultados; capítulo cinco, composto das Considerações Finais, seguido das Referências e Apêndices.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As transformações no modelo de gestão exigem das empresas estatais colaboradores cada vez mais competentes, superando as exigências iniciais de recursos financeiros, tecnológicos e a modernização dos processos das instituições como um todo. Essas transformações acabam por exigir a criação de condições para o desenvolvimento dos funcionários e uma pressão maior por resultados, gerando um crescimento na importância do processo de avaliação de desempenho no ambiente de gestão pública. (HANSEN; SILVA 2006).

Segundo Laraia (2005) a origem da palavra cultura vem do termo germânico *Kultur* empregado para simbolizar os aspectos espirituais de uma comunidade. Outro termo influenciador no estudo da cultura foi a expressão francesa *Civilization* que se referia as realizações materiais de um povo. O conceito de cultura mais difundido atualmente foi descrito por Edward Tylor que considera um todo constituído de conhecimentos, crenças, arte,

moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade dos hábitos adquiridos pelo homem em uma sociedade.

Começaram a surgir termos como “cultura de qualidade” e “cultura de serviço ao cliente” sugerindo que a cultura tem a ver com certos valores que os gerentes estão a tentar implantar em suas organizações. Também implícito existe o pressuposto de que há culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas. Na literatura possuir uma cultura é necessário para o resultado eficaz da organização, a cultura é vista como meio de melhoramento do desempenho organizacional (SCHEIN, 2004).

Para Fleury (1996) o processo de desvendar a cultura de uma organização se realiza por meio das seguintes etapas: recuperação histórica da instituição com a finalidade de compreender os seus objetivos e metas; processo de socialização de novos membros, pois nas estratégias de integração é que são repassados os valores e comportamentos vigentes; políticas de Recursos Humanos, grande influenciadora do processo de construção da identidade organizacional; processo de Comunicação, por meio do qual se cria, transmite e cristaliza o universo simbólico de uma organização e a organização do processo de trabalho que permite identificar as categorias existentes nas relações de trabalho.

Segundo Robbins (2005) a cultura organizacional se caracteriza como o compartilhamento de valores pelos membros de maneira a perceber as características da instituição, fatores estes que a diferencia das demais. A existência de uma cultura com propriedades comuns, não exclui a possibilidade de existência de subculturas na mesma organização.

A gestão de Pessoas no Setor Público tem sido pouco estudada no meio acadêmico, o que acaba por levar a uma literatura escassa do tema. O aumento do número de profissionais neste setor e a busca demasiada por um emprego público permitem expandir os estudos nesta área. Objetivou-se nesta pesquisa, responder a seguinte questão: quais os fatores norteadores da Cultura Organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo, com base no modelo de Schein (2004)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores norteadores da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo, com base no modelo de Schein (2004).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um resgate histórico da instituição com a finalidade de compreender seus objetivos e metas;
- Conhecer o processo de socialização dos servidores efetivos da Instituição;
- Identificar as políticas de recursos humanos no processo de construção da identidade organizacional;
- Verificar o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho por meio do qual são transmitidos os valores, ritos, mitos e demais simbolismo da cultura organizacional com base no modelo de Schein.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Pires e Macêdo (2006), o sistema público ganhou força após a promulgação da Constituição de 1988 que garantiu estabilidade dos trabalhadores, obrigatoriedade do regime jurídico na área de pessoal que aumentou os direitos e garantias em organizações públicas, e da igualdade de vencimentos para cargos assemelhados, entre outros. Neste tipo de organização eram requeridas dos trabalhadores habilidades diplomáticas para não divergirem dos gestores.

Verificou-se que a Administração burocrática na prática não correspondia a sua teoria de ser um modelo eficiente, pelo contrário caracterizou-se por ser lenta, cara e pouco orientada para os cidadãos. Antes a eficiência não era prioritária, mas a partir do momento que o Estado assume uma série de funções como educação, saúde, cultura, previdência e assistência social o problema da eficiência torna-se essencial. A administração pública gerencial busca aproveitar os pontos positivos da burocrática. A combinação de princípios

burocráticos e gerenciais deve variar de acordo com o setor em que está inserido considerando suas especificidades (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Lima (2007) a Administração Burocrática surge para romper com as práticas desprezíveis como o clientelismo, o centralismo exagerado e o nepotismo, representando desta maneira um marco referencial forte de reforma do Aparelho do Estado, cujas diretrizes são critérios profissionais para o ingresso no serviço público; desenvolvimento de carreiras e regras de promoção baseadas no mérito.

Na Administração Pública Gerencial, torna-se necessário diagnosticar traços culturais que permeiam as organizações públicas brasileiras, a cultura organizacional passa a ter participação no processo de mudança e modernização das instituições, na gestão de pessoas e no seu desempenho (COSTA, 2009). A Administração Gerencial tinha o objetivo de fornecer uma administração moderna, direcionada para o controle de resultados e descentralizada de forma a atender as necessidades dos cidadãos (PDRAE, 1995).

Diagnosticar traços culturais se tornou necessário para as organizações públicas brasileiras, diante da influência que a cultura tem sobre o controle e a orientação do comportamento do indivíduo, instituições essas que saíram da forma administrativa burocrática para a Administração Pública Gerencial.

Diante da importância da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos constituintes do ambiente da organização, situação que afeta diretamente a maneira que um serviço é prestado para o cidadão e da necessidade de uma administração pública gerencial, optou-se nessa pesquisa por descrever os fatores norteadores da cultura organizacional na Câmara Municipal de Cabedelo, destacando-os como os níveis da cultura organizacional propostos no modelo de Schein (2004).

A análise da presente pesquisa foi dividida em quatro dimensões, o resgate histórico; a socialização; a comunicação e organização do processo de trabalho; e a identidade organizacional.

O resgate histórico que tem por finalidade identificar os objetivos e metas da instituição fez parte do estudo do nível de certezas profundas ou pressupostos básicos, o nível mais profundo descrito por Schein (2004), optou-se nessa pesquisa por utilizar somente o resgate histórico como fator de análise do nível de certezas profundas.

Outro fator estudado na pesquisa é a socialização dos servidores efetivos, por serem cargos que permanecem na organização ao longo do tempo, a socialização permite analisar o

segundo nível proposto por Schein (2004), o de crenças e valores expostos, pelo fato de estar relacionado com o compartilhamento de experiências;

Ainda no nível de crenças e valores expostos foi estudado o fator identidade organizacional, que busca entender o porquê as pessoas fazem o que fazem, na análise do segundo nível só foram utilizados esses dois fatores.

O último fator estudado foi o de comunicação e organização do processo de trabalho por meio do qual são transmitidos os valores, ritos e mitos, que serviram para caracterizar o primeiro nível proposto por Schein (2004).

Essa delimitação dos fatores serviu para facilitar a análise detalhada de cada nível com base nas informações acessíveis. Esse estudo pretende servir de suporte para futuras pesquisas que busquem estudar a Cultura Organizacional no Setor Público, além de servir como uma coletânea dos fatores norteadores da cultura organizacional dos servidores municipais do legislativo da cidade de Cabedelo.

A escolha da Câmara Municipal de Cabedelo se deu em virtude da facilidade de acesso da pesquisadora e do pequeno número de pesquisas relacionadas sobre o tema nesse tipo de organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará a Revisão da Literatura utilizada na presente pesquisa, onde serão abordados os seguintes temas: Setor Público; Políticas de Recursos Humanos e o Setor Público; Conceitos de Cultura; Modelos de Cultura Organizacional e Estudos sobre Cultura Organizacional no Setor Público.

2.1 SETOR PÚBLICO

Segundo Bresser Pereira (1996), diante da crise da década de 80 e da globalização, a administração pública viu-se pressionada a redefinir suas funções. O Brasil vinha passando por uma série de crises que assim podem ser resumidas: crise política, na qual vários regimes políticos vinham sendo testados; a crise fiscal, com a perda de crédito público e poupança pública negativa; crise do modo de intervenção estatal, modelo este que havia sido bem sucedido no período de industrialização brasileira nos anos de 30 a 50, mas que passou a perder sua efetividade na década de 60 e, por fim, a crise da forma burocrática de administração do Estado.

A estrutura organizacional do aparelho do estado e instrumentos legais foram os temas mais focados na maioria das reformas da administração pública, que serviram para criação de órgãos e entidades, planos, carreiras e rotinas, e caso algumas dessas mudanças não tivessem propósito definido não passariam de simples reorganizações do aparelho do estado. Ao verificar os documentos legais é possível perceber mudanças constantes no ambiente interno da Administração Pública, mudanças essas relacionadas à pessoal, estruturas dos órgãos que pouco afetavam a formação dos valores e práticas do setor público, mesmo que pudessem declarar tais objetivos (LIMA, 2007).

Segundo Lima (2007) a reforma burocrática se caracteriza como um marco histórico da Administração Pública do Brasil, sendo instituída no Governo Vargas que inspirado pelo governo britânico guiou-se por três diretrizes principais: critérios profissionais para o ingresso no serviço público; desenvolvimento de carreiras e regras de promoção baseadas no mérito. Essa reforma redefiniu os princípios e estabeleceu as bases para a mudança de cultura da administração pública, ela foi voltada para a quebra dos valores culturais, passando a

significar eficiência, além de ser um marco referencial da ruptura com as práticas patrimonialistas vigentes até então.

O Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) instituído no Estado Novo em 1938 teve origem no movimento revolucionário da década de 30 e representa a implantação de uma burocracia do tipo weberiana no Brasil. A implantação dessa burocracia se justificava pela condução do país a um nível de desenvolvimento nunca antes visto. O desafio dessa nova fase era romper com as políticas patrimonialistas e instituir uma administração pública moderna, burocrática, sintonizada com os novos tempos que se previa no País. No entanto a política weberiana não conseguiu romper com as práticas patrimonialistas e a administração pública passou a conviver com uma estrutura meio weberiana e uma estrutura patrimonialista (PINHO, 1998).

Em 1956 o presidente Juscelino Kubitschek instituiu o Decreto nº 39.510 cujo objetivo era tornar a burocracia mais eficiente, de maneira a ser mais ágil para o cidadão através da racionalização dos processos e delegação de competências (LIMA, 2007). A decisão de acelerar o crescimento econômico criou mecanismos paralelos de governo o que acabou por deixar a estrutura burocrática vigente mais ineficiente, impedindo que a estrutura tradicional suportasse a nova política ambiciosa do crescimento de cinquenta anos em cinco (PINHO, 1998).

Em 1967 o Estado Brasileiro sofreu outra reforma, a desenvolvimentista, cujas preocupações são alterações consideráveis na forma de ingresso no serviço público e redesenha a estrutura organizacional do Estado. Essa reforma instituiu o desenho da estrutura organizacional do estado, por meio da separação entre administração direta e indireta e inicia o processo de descentralização da Administração Pública, pressupondo um estado mais forte para regular e orientar (LIMA, 2007).

O Decreto-lei nº200 de 1967 criou empresas fora da administração pública direta que acabaram fugindo do controle do governo, esse decreto se caracterizou pela ambiciosa reforma das estruturas do estado e dos procedimentos burocráticos. Foi nesse período que surgiram as Autarquias, Fundações e Empresas Estatais cujos objetivos era compensar a defasagem da Administração Pública Direta (PINHO, 1998).

Dados demográficos da população brasileira na década de 90 mostram um grande contingente de analfabetos e pessoas que se encontram abaixo do nível da pobreza. Diante dessa situação alarmante surge a necessidade de reorientação das políticas sociais, do desempenho das instituições públicas de maneira a desenvolver o país e a postura dos gestores

públicos. Como forma de solucionar os problemas que surgiram, inicia-se o processo de descentralização administrativa e desregulamentação da economia, que prezam por estabelecer o fortalecimento das instituições democráticas e estabelecem novas relações entre os Setores Públicos e Privados (COMINI; RHINOW, 1998).

A nova concepção do Setor Público baseia-se numa percepção de que os valores apontados por Weber estariam superados e substituídos por outros como eficiência, competição e qualidade, mas o aspecto patrimonialista permaneceu incorporado a essa nova concepção. Após todas as mudanças e implantação de outros modelos gerenciais permaneceu difícil rejeitar os valores patrimonialistas, e não seria tarefa de um mero ato governamental, ou política não administrativa, extinguir tais valores, esse patrimonialismo conseguiu sobreviver e se reforçar mesmo a ordem econômica sofrendo mudanças modernizantes apreciáveis (PINHO, 1998).

O surgimento dos modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial não significa dizer que esses modelos se sucederam na história e foram abandonados ou superados na medida em que os outros surgiam. São perceptíveis nas organizações públicas brasileiras, tanto as mais recentes e inovadoras, traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais. Cada um desses modelos representa um conjunto de práticas políticas e de culturas organizacionais que prevaleceram em um dado momento histórico (SILVA; FADUL, 2010).

A implantação da Administração Pública Gerencial foi introduzida, oficialmente, no Brasil em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, cujo objetivo era fornecer uma administração moderna, voltada para o controle de resultados e descentralizada de forma a atender as necessidades dos cidadãos (PDRAE, 1995).

Na dimensão-gestão a reforma procurou oferecer um serviço público mais barato, com qualidade e melhor controlado. Essa reforma sofreu repercussão popular que era descrente da realização de tais mudanças diante da resistência ao novo (BRESSER PEREIRA, 1996).

São características básicas das instituições públicas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Para Bresser Pereira (1996) a estabilidade fornecida aos funcionários públicos na Administração Burocrática, impediu que problemas como a ineficiência, desmotivação e falta de disposição para o trabalho fossem punidas com demissão, o que acabou por aumentar a

ineficiência do servidor público. Cria-se então a necessidade de aperfeiçoar a Administração Pública.

Para Saraiva (2002) a diversidade de parâmetros internos surge nas organizações burocráticas como forma de conseguir o consenso para o alcance dos objetivos organizacionais, as dimensões burocráticas são entendidas como expressões de poder e ideologias, à medida que a forma de organização e de operacionalização são utilizadas para determinados grupos obterem ou se manterem no poder. O setor público aparenta um maior apego à forma tradicional pela qual as atividades são organizadas, refletindo negativamente sobre iniciativas de inovação o que acaba por tornar a organização mecanicista e monótona.

A modernização organizacional do setor público se encontra desafiada pela rigidez nos procedimentos. A noção de burocracia está enraizada nas instituições públicas e remetem a ideia de imobilidade, diante da rejeição de formas alternativas de organização, essa lógica burocrática foi responsável pela criação de barreiras para a satisfação dos cidadãos que são difíceis de serem superadas (SARAIVA, 2002).

As mudanças no Setor Público também se relacionaram aos cidadãos, usuários de tais serviços, para Comini e Rhinow (1998) os cidadãos participativos, os movimentos sociais e entidades voltadas para as ações de desenvolvimento deixaram de aceitar a relação distante e autoritária com os agentes produtivos e com os demais atores sociais que caracterizavam a administração pública. E passaram a existir discussões sobre objetivos, modelo de gestão e postura gerencial dessas instituições públicas remetendo ao conceito de competências. Para os autores é preciso criar uma cultura favorável à participação da sociedade civil, acabando com a postura do Estado ser o único tomador de decisões.

Enquanto para Hansen e Silva (2006) esses usuários, estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, diante das inovações de gestão e tecnológicas que estão sendo experimentadas pelo mundo empresarial, além de uma nova mentalidade de relação das empresas com os clientes, tem, de maneira ainda não tão rápida quanto no mundo empresarial, sido apropriadas pelas empresas públicas.

O setor público tem uma importância histórica para a população brasileira e é um setor pouco estudado nas pesquisas acadêmicas, no próximo item abordam-se alguns estudos de Políticas de Recursos Humanos relacionada ao Setor Público.

2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O SETOR PÚBLICO

Para Snell e Bohlander (2009) a Gestão de Pessoas é responsável pela obtenção do melhor dos funcionários, através do fornecimento de um ambiente de trabalho que atenda às suas necessidades de curto e de longo prazo. Com a globalização esta gestão necessitou sofrer algumas modificações, pois não lidava mais com *trabalhadores manuais tradicionais*, mas passaram a se preocupar com os *trabalhadores do conhecimento* aqueles que assumem responsabilidades como planejamento, decisões e solução de problemas.

Segundo Ferreira et al. (2007) a Administração de Recursos humanos de organizações privadas difere bastante da gestão de organizações públicas, possuindo algumas peculiaridades. As principais diferenças são os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Atentos a essas divergências entre esses dois setores, a administração pública parece reconhecer a sua defasagem, e com isso, começa a desenvolver políticas que se alinhem à nova realidade temporal.

Para o mesmo autor acima, existe uma grande diferença entre o setor público e privado no que tange políticas de remuneração. Nos órgãos privados remuneração geralmente está diretamente relacionada ao desempenho das pessoas: em alguns casos ganham mais recompensas as pessoas que conseguirem os maiores índices de produtividade. Assim, a remuneração na iniciativa privada possui uma elasticidade própria. Enquanto nas organizações públicas, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade.

Para Lima (2007) a administração pública brasileira tem a cultura burocrática como um traço permanente que, até onde se recorda, tem marcado a sua história. É uma administração desconfiada, legalista, escapista e ao mesmo tempo irreverente e cordial, diretamente apegada ao poder.

O gestor público é norteado por princípios que orientam todos os atos e fatos da administração pública, que devem ser: Legais: obedecendo estritamente a lei, os governantes devem buscar apoio nas leis para melhorar a boa gestão e definir novas leis quando as vigentes apresentam obstáculos a essa gestão; Morais: uma gestão baseada em princípios morais de aceitação pública; Impessoais: a cortesia, a rapidez, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os cidadãos indistintamente; Públicos: determinando que todos os atos e fatos da administração são públicos; e Eficientes: só são considerados eficientes ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum, trata-se de produzir resultado que seja consequência da

melhor relação entre qualidade do resultado e qualidade do gasto para produzi-lo (LIMA, 2007).

Segundo Comini e Rhinow (1998) no modelo de administração pública gerencial o gestor público passa a encontrar desafios mais complexos como a captação de recursos, a formulação de estratégias, a gestão da qualidade e da produtividade e o estabelecimento de articulações com entidades externas diferentemente da forma que estava acostumado a estabelecer suas relações seguindo regras determinadas e resolvendo problemas claramente especificados e pontuais. Essas mudanças impõem a necessidade de capacitação dos gestores, por meio da aquisição de novos conhecimentos e habilidades compatíveis com as novas mudanças.

Para Lima (2007) mudanças gerenciais no setor público não bastam estabelecer uma nova ordem por meios mecanicistas e burocráticos, eles precisam ser acompanhados e precedidos de ações contínuas de envolvimento das pessoas. O principal desafio para a mudança efetiva são as práticas enraizadas e a cultura da administração pública. A força e o entusiasmo dos reformadores vão se tornando cada vez mais fracos assim que o tempo passa e não existe avanço visível das mudanças e das ações vigorosas que estimulam e reforçam as novas práticas.

Nesse item foi realizada uma revisão da literatura quanto ao Setor Público, no próximo item serão abordados temas relativos a cultura e os seus subitens: cultura organizacional e identidade organizacional.

2.3 CONCEITOS DE CULTURA

Segundo os antropólogos as diferenças genéticas não podem ser consideradas determinantes das diferenças culturais. É perceptível a diferença anatômica e fisiológica entre homens e mulheres, mas essa diferença biológica não justifica os comportamentos divergentes dessas pessoas. O comportamento humano decorre de um aprendizado determinado pela cultura e não por funções hormonais (LARAIA, 2005).

Para o autor supracitado outra corrente de estudiosos questiona o determinismo geográfico como fator influenciador do comportamento, para eles é possível existir uma grande variedade cultural dentro de um mesmo ambiente físico. Dessa maneira o aparato biológico e o meio ambiente não podem servir de explicação para as diferenças existentes

entre os homens, sua herança genética não tem relação com sua forma de agir de pensar, pois seus atos dependem inteiramente de um processo de aprendizado.

Cultura é um termo abstrato, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são bastante concretas. O conceito de cultura tem uma história longa e variada, no início era utilizado como uma palavra para sofisticação, para dizer que uma pessoa era bastante culta. Para os antropólogos ela vem sendo utilizada para representar costumes e rituais que as sociedades desenvolvem ao longo do tempo. Mais recentemente tem sido utilizada pelos gestores para descrever o clima e as práticas organizacionais que se desenvolvem em torno das pessoas. Ao aplicar o termo cultura em grupos existem algumas confusões semânticas, o autor prefere utilizar a definição de característica de um grupo pelo fato de que seus membros possuem uma história compartilhada. (SCHEIN, 2004).

Para Tylor apud Laraia (2005) cultura é o comportamento aprendido independente de transmissão genética. Conforme o autor supracitado o ser humano é o único ser possuidor de cultura em virtude de sua capacidade de comunicação oral e competência na fabricação de equipamentos, a partir do momento em que seu cérebro foi modificado pelo processo evolutivo dos primatas o homem passou a produzir cultura.

Muitos dos conceitos da palavra cultura não apenas apresentam uma visão superficial e incorreta da cultura, mas também uma tendência perigosa para evolução de culturas particulares de uma forma absoluta e sugerem que há realmente culturas "certas" para as organizações. Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como um conceito é o que aponta para fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto, mas invisível e possuem certo grau de inconsciência (SCHEIN, 2004).

Cultura é tida como uma rede de concepções, normas e valores que ao serem tomados como certos são absorvidos pela organização, mas para que sejam firmados os mesmos devem ser repassados de forma tangível para os membros dessa instituição. Os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos constituem os aspectos tangíveis dessa cultura (FLEURY, 1996).

Mesmo sendo um ser possuidor de funções vitais que precisam ser satisfeitas, a maneira de saciá-las varia de uma cultura para outra, superar as características orgânicas foi primordial para a libertação do ser humano da natureza e da necessidade de repetição dos atos de seus antepassados sem submetê-la a um processo de aprendizado, criando assim um interminável processo de acumulação. Em qualquer sociedade não existe a possibilidade de um indivíduo dominar todos os aspectos de sua cultura, o importante é que cada indivíduo tenha um mínimo de participação no conhecimento da cultura a fim de permitir a sua

articulação com os demais membros da sociedade. O homem é herdeiro de um processo social acumulativo que envolve conhecimento e experiência adquirida de gerações anteriores, o ser humano torna-se resultado do meio cultural em que foi socializado. (LARAIA, 2005).

Em Alves (1997) o conceito de cultura pode ser acomodado em dois grupos: no primeiro o social e o cultural são campos separados, a cultura organizacional é vista como variável interna à organização, algo que a mesma possui, podendo ser alterada a qualquer momento. No segundo, grupo social e cultural são inseparáveis, a cultura torna-se uma variável superestrutural sendo seu gerenciamento difícil e inesperado.

Antes mesmo de ser estudado como parte da Administração, o aspecto da Cultura influenciou a Teoria da Administração Científica, quando Taylor buscou aplicar procedimentos que se adequassem de forma universal a todos os trabalhadores. Para ele todo homem deveria abdicar de sua maneira individual de execução do trabalho e adaptar-se aos novos padrões de trabalho impostos pelo seu superior hierárquico e obedecer a ordens, tanto relacionadas a pequenos detalhes quanto a aspectos mais importantes de suas tarefas. Essas tarefas passaram a ser especializadas e fragmentadas, o trabalhador era mantido fixo em seu posto de trabalho e deveria realizar determinada operação dentro de um tempo estabelecido (BARBOSA, 1999).

Ainda conforme a autora citada acima os precursores da Administração Científica, Taylor e Ford, viam o indivíduo como ser desprovido de opinião, esperando que a execução de seu trabalho fosse realizada de forma passiva. Os princípios da administração científica tiveram duas formas de aceitação, na primeira era vista como irresistível ao fornecer bases científicas para o mundo industrial que crescia rapidamente; no segundo era vista como ameaçadora, pois desorganizava as tradições do trabalho e dos trabalhadores de maneira a extinguir as diferenças de concepção do sujeito, nas suas relações com o trabalho, seus companheiros e com suas tarefas.

Para Barbosa (1999) essas diferentes formas de aceitação dos métodos científicos permitiram perceber a dimensão cultural e as conseqüentes limitações à possibilidade de transferência de tecnologia administrativa e gerencial. Alguns profissionais passaram a questionar essa metodologia e sugeriram a humanização do ambiente de trabalho como forma de apaziguar a turbulência gerada pela implantação dos métodos científicos, chamando a atenção para importância das relações sociais nas condições e no mundo do trabalho. Diante das mudanças criadas pelos avanços tecnológicos, como o aumento da produtividade, e as

mudanças políticas e econômicas, devemos entender a dimensão cultural da teoria administrativa.

A construção de significados partilhados por um conjunto de pessoas que pertencem a um mesmo grupo social dá-se o nome de cultura, termo este que implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo na qual está inserido. A cultura serve para compreensão das ações humanas, ao funcionar como um padrão que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir (SYDOR; GRZESZCZESZYN, 2008).

Laraia (2005) cita as Teorias da Cultura que foram desenvolvidas: a primeira considera a cultura como um sistema adaptativo que serve para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos, equivalente à seleção natural; a segunda corrente são as teorias idealistas de cultura que subdivide a cultura em sistema cognitivo, sistema de conhecimento e sistemas estruturais, essa corrente considerada o pensamento humano submetido a regras inconscientes; e a terceira abordagem considera cultura como sistemas simbólicos.

A herança cultural desenvolvida em inúmeras gerações condicionou o homem a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade, além de interferir do seu modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa. Essa forma de ver o homem através de sua cultura faz com que o homem considere o seu modo de vida mais correto e o mais natural. Os indivíduos são providos de mesmo equipamento anatômico, mas a utilização desse depende de um aprendizado e consiste na cópia de padrões que fazem parte da herança cultural do grupo ao invés de uma determinação genética (LARAIA, 2005).

A cultura pode ser criada a partir de interações no dia-a-dia, é um processo consciente que retrata experiências de algo que vem a ser compartilhado e tido como certo. Mesmo considerando como característica do passado vale lembrar que a cultura é constantemente reforçada e se encontra em construção por meio de novos elementos, do encontro com novas pessoas e novas experiências. Para compreender a cultura organizacional ou ocupacional, é necessário entender as origens culturais. Ao examinar em detalhe as interações de membros, é possível reconstruir como as normas de comportamento surgem. O líder é um grande influenciador da cultura mediante a imposição de seus valores, crenças e pressupostos no início (SCHEIN, 2004).

2.3.1 Cultura Organizacional

Para Marras (2009), o surgimento da cultura de organizacional se dá de forma harmônica entre os membros de um grupo que encontram uma solução adequada para o padrão do grupo em que pertence, solução essa que depois de aceita é repassada para os demais membros como um *padrão ideal*.

Para Barbosa (1999) cultura organizacional pode ser vista de duas formas, ora como um elemento residual, variável que pode ser modificada e neutralizada, onde o agente impulsionador da organização seriam as variáveis econômicas, industriais e políticas, ora como variável estrutural nas organizações capaz de moldar os indivíduos que nela participam e de proporcionar o seu sucesso ou seu fracasso. Nessa concepção, a dimensão psicológica e cultural proporcionaria o desenvolvimento econômico.

Ainda segundo a autora acima citada o desenvolvimento organizacional utilizava a cultura como instrumento para o aperfeiçoamento de seus processos humanos, como as relações interpessoais, a valorização de iniciativas individuais, enquanto no presente usa a cultura como vantagem competitiva. A cultura foi aceita no ambiente organizacional e social, todos passaram a serem vistos como seres providos de cultura, em suas próprias versões, e quando essas se encontram fala-se em *colisão cultural*. No âmbito organizacional analisa-se a influência que a cultura teria sobre o desempenho a longo prazo das organizações.

A cultura organizacional também pode ser entendida como uma espécie de *lente* através da qual as pessoas veem o mundo em que as leva a considerar o seu modo de vista o mais natural. Ela traz consigo informações sobre o que o grupo pensa e faz explicando as formas que vemos e percebemos o mundo. A maioria das definições de cultura a veem como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos por um grupo caracterizando-os. É na cultura que o homem aprende o significado de conceitos como honestidade, equidade, confiança [...], a conduta que é aceita pelo grupo (ALVES, 1997).

Segundo Barbosa (1999) a dimensão cultural e simbólica entra nas organizações não apenas como cultura organizacional, mas também como diferença entronizada com a globalização. Um grande exemplo de influência da cultura sobre o desempenho organizacional foi o caso nipônico, os japoneses estavam bastante preocupados em difundir uma filosofia gerencial que relaciona capital, trabalho, sociedade e governo de maneira diferente da cultura ocidental.

Ainda para Barbosa (1999) a vantagem competitiva que é atribuída a cultura se deve ao fato dos funcionários comprometidos com os valores e pressupostos da organização serem mais satisfeitos e conseqüentemente mais produtivos e mais adaptáveis do que os demais. Cada empresa passa a ser vista como um universo único, com características particulares, mas sua produção está diretamente relacionada ao contexto cultural em que se encontra inserida.

Conhecer a cultura de uma organização implica num processo de mapeamento, e não de um processo enunciativo. A sociedade brasileira é vista com uma cultura de emprego, na qual o valor e a responsabilidade de reprodução social estariam ligados a vínculos institucionais e conseqüentemente a estabilidade, diferentemente de uma cultura voltada para o trabalho em que o foco é na atividade produtiva (BARBOSA, 1999).

Muito do que se acredita ser uma ordem inerente da natureza é fruto de um procedimento cultural que não possui nenhuma relação com uma ordem objetiva. A capacidade cultural do ser humano se deve a habilidade de questionar seus próprios hábitos e modificá-los, um elemento importante que deve ser considerado ao analisar a cultura é o tempo, ele é visto como um influenciador da cultura. Cada sistema cultural está sempre em mudança, para compreender essa dinâmica é preciso atenuar o choque entre gerações e evitar comportamentos preconceituosos (LARAIA, 2005).

Para Alves (1997) a cultura organizacional é composta de crenças, valores, normas pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados, que refletem as escolhas da liderança da organização que foi repassada para os demais membros, sua constituição teria se dado com o tempo, diante dos problemas que a empresa teria enfrentado e sua forma de solucioná-lo coletivamente.

Ainda segundo o autor citado acima a difusão da cultura se dá por meio dos sistemas de comunicação sejam eles formais ou informais, através dos heróis, mitos, estórias, rituais, metáforas, sagas, mecanismos simbólicos diversos e processos de socialização organizacional que tem como principal propósito orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

A cultura orienta o processo de tomada de decisão e esclarece a interpretação daquilo que esteja ou não orientado de maneira formal nos documentos da empresa. Uma organização pode desenvolver elementos culturais que norteiam um comportamento subserviente das pessoas, processo esse conhecido como “institucionalização” (ALVES, 1997).

A Cultura deve ser analisada como um conjunto de subculturas, múltiplas e integradas, e não como um sistema único. Essas subculturas podem ser resultantes de fatores geográficos,

por uma divisão funcional ou por diversidade etária, educacional, sexual ou outras diferenças humanas. A presença de grupos com subculturas divergentes da cultura corporativa, pode levá-los a interpretar eventos empresariais com diferentes pressuposições, enfraquecendo o nível de comprometimento com o sistema de valores organizacionais.

Dentro da organização caracterizada por níveis hierárquicos piramidal podem existir indivíduos com aversão à autonomia, são pessoas dependentes que consideram mais confortável serem conduzidas mesmo que para isto custe ter seu espírito empreendedor, criatividade e iniciativa bloqueados ou inibidos. Diante da grande importância de alguns elementos na definição da cultura organizacional Alves (1997) faz as seguintes definições:

- Crença é a concepção que damos de certeza e norteia o entendimento das coisas, está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida;
- Valores são as noções compartilhadas que as pessoas têm sobre o que é importante para o grupo, eles agem como critérios em um momento de decisão, influenciando as diretrizes estratégicas;
- Pressupostos são soluções prontas, disponíveis e inquestionáveis até certo ponto, elas são conjecturas antecipadas;
- Normas são o senso comum sobre noções de certo ou errado, podem ser estabelecidas de maneira formal, através de regras escritas ou informalmente;
- Símbolo serve como veículo de um significado, geralmente representa outra coisa;
- Heróis são modelos próprios da cultura que fazem parte;
- Mito é uma forma dramática de explicar questões e esclarecer fenômenos cujo sentido é difuso e múltiplo;
- Estórias são narrativas que informam comportamentos desejados baseados em eventos reais às vezes misturados com a ficção;
- Ritos são atividades desenvolvidas com o intuito de fortalecer traços representativos de uma cultura, quando engrenados a uma ocasião específica constituem uma cerimônia;
- Socialização organizacional é a maneira pela qual as pessoas aprendem os valores e crenças da organização.

Para Alves (1997) a análise da Cultura Organizacional está relacionada ao que o pesquisador considera, da mesma forma como o que é revelado pela cultura investigada pode ser afetado ou modificado de acordo com a ótica do observador.

Diante dessa possibilidade de múltipla interpretação alguns objetos devem ter atenção especial no momento de delineamento da cultura existente, sendo eles: artefatos visíveis que são os elementos responsáveis por reproduzir o sistema de valores predominantes na organização. Fazem parte desse grupo o nome da empresa, logotipo, vestuários, gabinetes, cartazes, arquitetura e etc.; ambiente empresarial, representado pelo relacionamento com fornecedores, clientes, concorrentes, parceiros, sindicatos e etc.; sistema de crenças e valores, que visa conhecer as crenças e os valores compartilhados; sistema gerencial-administrativo, que são características relacionadas à estrutura organizacional, maneira de gerenciar, natureza das relações verticais e etc.; sistema de comunicação, que são os meios de comunicação escritos; processo decisório, que são os perfis decisórios existentes na organização; sistema de símbolos, que são os conjuntos dos heróis, ritos, festas, cerimônias, mitologia da empresa, estórias e sagas; endoculturação e treinamento, os responsáveis pelo processo de socialização de novos membros; e cooperação e conflito que caracterizam o nível de cooperação ou de competição, entre pessoas e grupos. A coleção destes indicadores e traços representativos da cultura que irá gerar um conjunto de hipóteses relativas à cultura da empresa (ALVES, 1997).

Uma definição bastante aceita de Cultura Organizacional é:

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinada aos novos membros como o forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN,2004, pg 17).

Para Saraiva (2002) o estudo da cultura organizacional é capaz de fornecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento organizacional. Essa análise permite considerar a influência de elementos não objetivos sobre a administração, por isso esse estudo tem sido visto como importante aspecto da análise organizacional.

No próximo subitem será enfocada a identidade organizacional como forma de enriquecer o estudo da cultura organizacional, já que são temas bastante ligados.

2.3.2 Identidade Organizacional

Para Silva e Nogueira (2001) a representação é uma maneira das pessoas estruturarem e configurarem sua realidade e tem por função construir e reconstruir a visão de mundo do indivíduo. Desta forma, surge a visão representativa da cultura organizacional que busca

compreender as realidades socialmente construídas essencialmente na mente dos indivíduos do que nos elementos formais da organização. Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados são artefatos usados para representar a realidade organizacional, e servem para dar sentido e referência ao trabalho das pessoas.

A formação dos grupos se deve ao compartilhamento de um senso de realidade entre os indivíduos. Diante do exposto é possível entender que a cultura estabelece uma identidade da organização, que pode ser entendida como a união da representação compartilhada pelos membros da instituição. A sociedade é capaz de moldar o indivíduo através de gestos, ritos, atitudes, comportamentos e signos, o ser humano necessita viver em sociedade e se adaptar ao que é exigido pela sociedade como uma maneira de ser aceito e reconhecido pelo grupo. O ser humano passa a construir sua identidade por meio da sua relação com o outro, e pela sua inserção num contexto social e organizacional específico (SILVA; NOGUEIRA, 2001).

A cultura organizacional pode ser estudada em conjunto com a identidade organizacional. Identidade se refere ao conceito que se tem de si mesmo, e que orienta as ações dos indivíduos, muitas vezes essa identidade se dá pela identificação das expectativas dos outros. A identidade pode ser classificada em variados níveis: pessoal, social, no trabalho e organizacional. A identidade pessoal é o espaço da construção do conceito de si mesmo que vai se dando na relação social com o outro. A social é consequência da interação entre o grupo e cada indivíduo. A identidade no trabalho relaciona-se ao desenvolvimento de papéis. Neste processo as pessoas constroem suas identidades, enquanto a identidade organizacional ocorre quando a organização se faz presente na mente das pessoas que dela fazem parte. (SILVA; SCHMIDT, 2008).

A personalidade é vista como a acumulação de aprendizagem cultural que um indivíduo tem experimentado na família, nos grupos, na escola, na comunidade e no trabalho. Neste sentido, a cultura está dentro de nós como indivíduos e ainda em constante evolução à medida que nos juntamos e criamos novos grupos que, eventualmente, criam novas culturas. A cultura como um conceito será mais útil se ajudar a compreender os aspectos ocultos e complexos da vida em grupos, organizações e ocupações, e não podemos obter esse entendimento usando definições superficiais (SCHEIN, 2004).

A identidade pode ser separada em grupos, por exemplo, a pessoal seria um processo interno do indivíduo, porém é influenciado pela cultura, que diferencia esse dos demais e ao mesmo tempo une indivíduos de uma mesma categoria ou classe. Para a psicologia social, a

identidade resulta das interações mantidas pelo indivíduo em suas relações com a coletividade, caracterizando então a identidade social. Além dessa, existe a organizacional, que estaria intimamente relacionada com a dos indivíduos diante dos grupos e organizações que o mesmo se insere (SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Conforme os autores supracitados a identidade organizacional depende de quem a vê, pode resultar de uma imagem externa, por meio da forma que a organização é percebida pelos seus stakeholders externos, pode também surgir da auto-percepção dos seus membros internos. Uma definição adotada pelo autor é que a identidade organizacional compreende o que é duradouro, distintivo e central na organização, baseado na crença compartilhada pelos seus membros. Central é entendida como características essenciais à organização, distinto é o que a diferencia das outras organizações e duradouro ressalta as características mantidas ao longo do tempo.

A distinção dentro de uma organização pode ser analisada através de alguns aspectos como: objetivos estratégicos, missão, valores ou cultura específica, fatores que permitem entender a identidade como única e singular. O senso de continuidade está amparado na imagem de continuidade proporcionada pelos discursos e narrativas que existem na comunicação dos indivíduos da organização, a singularidade da identidade pode ser compartilhada entre os seus membros e os indivíduos e grupos que se relacionam com ela, como fornecedores, clientes e consultores. A identidade organizacional é resultante da percepção das características diferenciadoras da organização, que articulam um conjunto de expressões culturais, como símbolos, rituais, cerimônias e histórias, que comunicam e codificam padrões organizacionais. Os atributos diferenciadores podem permanecer escondidos das pessoas, até que seja ameaçados ou desafiados (SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Nos itens anteriores foi realizada uma revisão da literatura sobre setor público e cultura organizacional, serão abordados no próximo item modelos de cultura organizacional, dos quais a pesquisadora optou por utilizar o modelo de Schein (2004) diante da sua amplitude de aplicação.

2.4 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Modelo de Quinn

A tipologia Cultural de Quinn classifica quatro tipos de cultura dentro das organizações: Cultura Grupal incentiva a participação dos membros nas tomadas de decisões é baseada em normas e valores associados à afiliação, possui orientação para a informação coletiva (participação e consenso). Cultura Inovativa tem como fatores motivacionais crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Essa cultura é baseada em pressupostos de mudança e flexibilidade, tem como processo de informação a intuição (inspiração, idéias novas, criatividade). Cultura Hierárquica tem como designo a estabilidade, reflete valores associados à burocracia, segurança e ordem são os fatores motivacionais desse tipo de cultura, a informação formal é mais utilizada nessa cultura. A Cultura Racional tem como pressuposto a realização e tem como fatores motivacionais a competição e consecução de resultados pré-estabelecidos, tem como processo de informação a individualidade (SYDOR; GRZESZCZESZYN, 2008).

2.4.2 Modelo de Hofstede

As dimensões culturais servem para identificar características culturais, essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento existentes na cultura de um país e/ou organização, dessa maneira, mesmo localizada numa mesma região a organização pode apresentar características distintas desse local. Hofstede realizou uma pesquisa sobre cultura cujos principais objetivos eram: Desenvolver uma terminologia comumente aceitável, e definida e empiricamente fundamentada sobre cultura e analisar os dados coletados de maneira sistemática, ao invés da utilização de impressões (LACERDA, 2011).

Hofstede realizou um estudo sobre diferenças culturais em vários países com o intuito de identificar a importância da cultura nacional na maneira de administrar. Ele concluiu que a influência da cultura nacional explica os valores e atitudes relacionados ao trabalho. Hofstede destacou quatro dimensões culturais (MACHADO; SANTOS; PINTO, 2009):

- Distância do Poder (Distância Hierárquica) – É uma mensuração de quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade, essa relação mostra as relações de dependência de determinados países. Outra dimensão analisada por Hofstede é a distância do poder, em que existe uma maior ou menor capacidade de controlar um ou outro comportamento (SCHEIN, 2004);

- *Coletivismo versus Individualismo* – Nas culturas individualistas o interesse prevalece sobre o interesse do grupo, enquanto nas coletivistas o interesse do grupo prevalece sobre o individual, o coletivismo caracteriza sociedades nas quais as pessoas são integradas e possuem uma lealdade inquestionável. Já o individualismo caracteriza sociedades onde os laços individuais são poucos firmes. Algumas culturas são chamadas de individualistas, nela os indivíduos são seres competitivos enquanto em outras a ênfase está na importância do grupo sobre a individualidade. Hofstede reforça o estudo do individualismo como uma dimensão importante no estudo da cultura organizacional, os elementos mais profundos estariam baseados nessa dimensão. A sociedade precisa entender a importância do grupo e do indivíduo, no qual um não existe sem o outro (SCHEIN, 2004);
- *Feminilidade versus Masculinidade* – A feminilidade é entendida como uma medida do quanto as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. A distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo prevê que os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades externas do lar, devem ser firmes, competitivos e duros, ao contrário das mulheres que devem cuidar do lar e das crianças e devem adotar um comportamento terno;
- *Controle da Incerteza* – É o grau em que a sociedade diminui as incertezas pelo uso das invenções sociais diante das situações desconhecidas, analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas.

Para Hofstede os valores são absorvidos no processo de socialização, que tem início desde a infância, na escola e no trabalho, para ele a diferença de cada um estava nos tipos de valores adquiridos. No primeiro momento estão os valores nacionais, depois os valores ocupacionais e por fim os valores organizacionais (LACERDA, 2011).

2.4.3 Modelo de Schein

Segundo Schein (2004) estudar o que é ensinado aos novos membros dos grupos é uma boa maneira de descobrir alguns dos elementos da cultura, no entanto, por este processo só é possível aprender aspectos superficiais da cultura, especialmente porque a maior parte o que pertence a uma cultura não será revelado nas regras comportamentais ensinado aos recém-chegados. Os aspectos mais profundos só serão revelados aos membros a medida que

eles ganham status. Por outro lado, para compreender como se dá o processo de socialização em níveis mais profundos deve-se tentar entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas, por meio de realização de observações e entrevistas com os membros mais antigos, assim é possível conhecer precisamente os pressupostos compartilhados do mais profundo nível.

Em seu estudo sobre cultura organizacional Schein (2004) define as seguintes características da cultura:

- Estabilidade Estrutural

A cultura não é simplesmente algo compartilhado, mas também algo que se encontra estabelecido no grupo que o define, já que permeia no grupo ao longo do tempo. A cultura permanece em um grupo mesmo que alguns membros possam sair dele, ela é difícil de mudar, pois os membros vão estabelecendo valores que possuem significados particulares. Estabilidade de uma cultura permite que um indivíduo aceite ou rejeite participar de um grupo, através de um processo inconsciente. Um novo membro que ingressa depois vai procurar entender o grupo, enquanto o grupo vai achá-lo estranho.

- Profundidade

Cultura é algo profundo, frequentemente é parte inconsciente de um grupo, portanto, menos tangível e menos visíveis do que outras partes. Quando algo é mais profundamente incorporado também ganha estabilidade.

- Largura

A partir do momento que é desenvolvida, ela possui a característica de abranger todo o funcionamento de um grupo, a cultura difundida é capaz de influenciar todos os aspectos da organização.

- Padronização ou Integração

Implícita no conceito de cultura existe outra característica a padronização ou integração que ainda confere maior estabilidade ao tema, ela que une os vários elementos que

se encontra num nível mais profundo. A cultura implica na união de rituais, clima, valores e comportamentos em um todo coerente; esta padronização ou integração é a essência do nosso entendimento de cultura.

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis, nível pode ser entendido como o grau que o fenômeno cultural é visível para o observador. Esses níveis variam entre as manifestações tangíveis evidentes que se pode ver e as que são sentidas no nível mais profundo, no inconsciente, pressupostos básicos que o autor define como a essência da cultura. Nesses níveis estão as crenças adotadas, valores, normas e regras de comportamento que os membros da cultura usam como uma maneira de representar a cultura para si mesmo e para os outros. Os pressupostos básicos são encarados pelos membros do grupo como inegociáveis, já os valores estão abertos à discussão e os indivíduos podem concordar ou discordar deles (SCHEIN, 2004).

Silva e Schmidt (2008) utilizaram o modelo de SCHEIN ao estudar a cultura organizacional em uma empresa pública no Paraná. Esse modelo considera três níveis na análise da cultura organizacional:

- Artefatos – É o nível mais superficial, são todos os fenômenos visíveis, que se sente ou pode ouvir quando alguém se depara com um novo grupo ou cultura desconhecida, como o ambiente físico, a linguagem, tecnologia, se relacionada com os mitos e histórias contadas sobre a organização, valores exibidos, rituais observáveis, cerimônias (SCHEIN, 2004).

Segundo o autor supracitado os processos organizacionais que regulamentam os elementos estruturais, rotinas, descrições formais e organogramas também participam do grupo dos artefatos. Uma característica desse grupo é que seus itens são de fácil observação, mas possui um difícil entendimento, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não pode descobrir o que essas coisas significaram para o grupo que o concebeu. É perigoso tentar inferir sozinho sobre os artefatos, porque os sentimentos e reações do observador interferem nessa análise. Caso o observador viva no grupo por um tempo suficientemente longo, os significados de artefatos gradualmente se tornam mais claros.

Relaciona-se ao que é sentido, ouvido e visto ao entrar na organização, esse nível é o mais fácil de ser observado, nele a cultura é bastante transparente e possui

impacto emocional imediato, eles não trazem informações do por que os indivíduos se comportam de determinada forma dentro da organização (SILVA; SCHMIDT, 2008);

- Crenças e valores expostos – Para Schein (2004) o aprendizado em grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, quando um grupo é criado pela primeira vez ou quando se depara com uma nova tarefa, ou problema, a solução proposta pela primeira vez de lidar com ela reflete alguns pressupostos individuais sobre o que é certo ou errado. Existem indivíduos que podem influenciar o grupo a adotar uma certa posição, pois o grupo ainda não tem nenhum conhecimento compartilhado, tudo então que for decidido será como o líder quiser. Uma solução baseada em um dado valor pode não funcionar de forma confiável. Apenas crenças e valores que podem ser empiricamente testadas e que permanecem a trabalhar de forma confiável é que podem se transformar em hipóteses.

Existem valores que são confirmados através da validação social, ou seja, são validados pela experiência social compartilhada por um grupo. O processo de validação social também pode se aplicar aos valores mais amplos que não são testáveis como a ética e a estética. O grupo aprende que crenças e valores propostos por fundadores e líderes buscam reduzir as incertezas nas áreas críticas de funcionamento dos grupos. Crenças e valores não conseguem explicar a cultura como um todo, surge a necessidade de entender um nível mais profundo de compreensão da cultura (SCHEIN, 2004).

Esse nível busca entender o porquê as pessoas fazem o que fazem, não estão tão explícitos quanto os artefatos. São as formas de conduzir o negócio e que são estabelecidas pelos líderes, reconhecidas como a melhor maneira das coisas serem feitas (SILVA; SCHMIDT, 2008);

- Certezas profundas ou Pressupostos básicos – Um dado adquirido é uma solução para um problema que funciona repetidamente. O que antes era uma hipótese, apoiada apenas por um palpite ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como uma realidade. Pressupostos básicos são dados adquiridos que encontram pouca variação dentro de uma unidade social e são bastante difíceis de mudar. Fazem parte dos Pressupostos básicos em dimensões mais profundas as seguintes características: natureza da realidade e da verdade; natureza do tempo; natureza do espaço; natureza

humana; natureza da atividade Humana e a Natureza das Relações Humanas (SCHEIN, 2004). Nesse nível ocorre a identificação da história da empresa, que foram perpetuadas de geração para geração dentro da organização (SILVA; SCHMIDT, 2008).

Para Schein (2004) o estudo da cultura organizacional pode ser de uma variedade de maneiras, o método escolhido vai de acordo com a finalidade do estudo, normalmente estudos sobre culturas são desenvolvidos quando existe algum problema ou algum propósito específico que esse tipo de informação se faz presente.

O objetivo de avaliar a cultura varia de pesquisa para pesquisa, o pesquisador pode simplesmente querer mostrar a outros colegas acadêmicos a imagem de tal organização ou apresentar para os fundadores que podem estar envolvidos em um processo de mudança e precisam concordar sobre a sua própria cultura. A pesquisa sobre cultura precisa colher dados válidos e envolve muita cautela por intervir na vida da organização. A principal dificuldade na coleta de dados válidos está no envolvimento dos entrevistados, quando os seres humanos estão em uma pesquisa eles podem ser tendenciosos em suas respostas ou para ocultar dados ou podem exagerar para impressionar o pesquisador (SCHEIN, 2004).

Ainda segundo o autor supracitado o pesquisador também pode se deparar com a ansiedade de funcionários frustrados que usaram esse momento para desabafo. Surge um desafio incentivar os entrevistados a dizer as coisas como elas são, de forma a deixar a pesquisa o mais real possível ao invés de impressionar, ou ocultar dados. Caso ele não consiga, o pesquisador pode ser visto como um espião, como um incômodo para gestão, uma perturbação. Para evitar esses incômodos é preciso escolher cuidadosamente o método a ser utilizado, dentre a gama de meios disponíveis.

Para evitar os possíveis envolvimento que possam surgir, utilizar terceiros para fornecer informações e verificar os dados no local, pode ser uma ferramenta substitutiva. O profissional externo a organização deve fazer uma avaliação que limite suas próprias intervenções para proteger a organização e o resultado da pesquisa. Para pesquisa acadêmica é interessante que o pesquisador aprenda realmente sobre a organização e para isso requer uma entrada real e um grande envolvimento com a organização, ele precisa criar uma relação com a organização para garantir a validade dos dados (SCHEIN, 2004).

No próximo item serão abordados estudos sobre cultura organizacional no setor público, como forma de embasar a pesquisa realizada.

2.5 ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Uma pesquisa realizada por Silva e Fadul (2010) constatou que pouco foi produzido sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas. A pesquisa contemplou periódicos brasileiros mais conhecidos na comunidade acadêmica e os encontros promovidos pela ANPAD neste período, permitiram analisar 47 artigos para leitura detalhada, e foi verificado um dado curioso: os próprios periódicos direcionados à Administração Pública tiveram publicações menores que outros periódicos, como foi o caso dos EnANPADs que apresentam a maior publicação sobre o tema. Também foi verificado que não há continuidade na produção dos autores nesse tipo de pesquisa, somente 14 estados brasileiros possuem produção científica sobre esse tema.

Em estudo realizado por Sydor e Grzeszczeszyn (2008) na Prefeitura Municipal de Reserva do Iguaçu no Paraná utilizando a metodologia Quinn, a tipologia cultural que caracterizou esse município foi a cultura hierárquica, porém não se distanciou das outras culturas. Caracterizando-a como uma cultura forte tendo em vista o balanceamento das quatro culturas na cidade estudada. Esses resultados permitiram mostrar que a Administração Pública ainda está bastante associada à burocracia e à formalidade da sua liderança, atuando diretamente na maneira dos trabalhadores atuarem nas organizações, através do apego as regras, as rotinas e a supervalorização da hierarquia. Já a cultura inovativa constitui um desafio para os gestores públicos.

Machado, Santos e Pinto (2009) analisaram duas Instituições Públicas Federais, a Organização Militar do Exército e um Órgão do Poder Judiciário objetivando identificar as diferenças e semelhanças da cultura organizacional dessas instituições sob a ótica do Modelo de Hofstede relacionado com quatro dimensões do modelo: distância hierárquica, controle da incerteza, masculinidade versus feminilidade e individualismo versus coletivismo.

Nesse estudo foi possível identificar que os militares preferem manter certa **distância do poder** (distância hierárquica), no qual os subordinados têm uma relação de respeito, lealdade e dependência ao seu superior, já no Órgão Judiciário a distância hierárquica é bem menor, nesse tipo de ambiente o chefe é um democrata dotado e competente. No que tange o **controle da incerteza** os índices obtidos por parte dos dois órgãos estudados revelam necessidade de regras de comportamento, buscando formalização e padronização. Na dimensão **individualismo versus coletivismo** os resultados coletados demonstram que ambas as culturas apresentam ações em defesa dos interesses particulares, voltado para a satisfação

das vontades próprias. Quanto à última dimensão **masculinidade versus feminilidade**, ambas as instituições demonstram o aspecto masculino, no qual os valores dominantes são o sucesso e o progresso material, os gestores precisam ser decisivos e auto-afirmativos, simpatia pelos mais fortes entre outros.

Ao analisar a cultura organizacional, à luz do Modelo de Schein, de uma empresa pública paranaense Silva e Schmidt (2008) identificaram no nível de artefatos que o clima organizacional era informal e as pessoas aparentavam trabalharem dispostas e tratando-se com cordialidade. No *layout* da organização não existiam paredes e os funcionários não utilizavam uniformes. Já no nível dos valores casados foi verificado que a missão, visão, os valores e os objetivos estratégicos eram os responsáveis por nortear a conduta dos membros da organização. No nível de certezas profundas foi constatado que a empresa se percebe competitiva em relação ao mercado, pela crença no potencial das pessoas, tem suas decisões baseadas em decisões governamentais e pautadas em fatos, orçamentos entre outros fatores.

Para a adaptação das organizações públicas a novos padrões é necessário compreender como os fenômenos organizacionais são afetados e influenciam o ambiente externo, por isso a importância do estudo da cultura organizacional como meio de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam em sua potencialidade (SARAIVA, 2002).

Segundo Silva e Fadul (2010) existe a necessidade do fortalecimento de uma comunidade de pesquisa sobre cultura organizacional em organizações públicas. A constituição de redes mais amplas dentro da comunidade acadêmica sobre o tema poderá contribuir com os desejos da sociedade, traduzidos na melhoria da eficiência e efetividade do serviço público.

No capítulo 2 foi apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa acadêmica, que contemplou uma visão geral sobre o tema da pesquisa, a cultura organizacional e seu local de aplicação, o setor público. No próximo capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2009) pesquisa é a reunião de procedimentos sistemáticos que tem por objetivo encontrar soluções para problemas sugeridos, mediante o uso de métodos científicos. Pesquisa social compreende o processo, através de métodos científicos, para obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, sendo essa entendida como os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com os outros e as instituições sociais (GIL, 2006). Nesta seção serão expostos o objeto da pesquisa, a natureza da pesquisa, o método de abordagem, os métodos de procedimento, as técnicas de pesquisa, o universo da pesquisa e o tratamento dos dados.

3.1 OBJETO DA PESQUISA

O Município de Cabedelo/PB, localizado no litoral norte da Paraíba, foi criado pela Lei Estadual nº 1.631, de 12 de dezembro de 1956, sancionada pelo Governador do Estado na ocasião, Flávio Ribeiro Coutinho, conforme Publicado no DOE de 16 de dezembro de 1956. O primeiro Prefeito indicado foi o Dr. Antonio Ribeiro Pessoa, nomeado pelo Governador do Estado, que tomou posse em 09 de fevereiro de 1957. O primeiro Prefeito eleito foi o Senhor Enivaldo Figueiredo Miranda; Vice-Prefeito, Francisco Figueiredo de Lima, e a primeira Câmara de Vereadores foi composta pelos Altimar de Alencar Pimentel, Francisco Pereira de Sousa, Francisco Xavier Borges de Sousa, Luiz Bezerra Cavalcanti, Luiz de Ferreira de Góes, Luiz de Moraes Frago e Messias Pessoas da Silva na legislatura de 1959-1963. Atualmente se encontra na sua 12ª legislatura, tendo como presidente atual José Ricardo Félix Alves, na mesa diretora de (2011-2012).

A Câmara Municipal de Cabedelo (CMC) está situada na Av. João Machado, 29, no centro da cidade de Cabedelo, ela é composta por uma sede e dois anexos, na sede são realizadas as sessões e atividades legislativas, quanto aos anexos, no momento da pesquisa um se encontrava em reforma e o outro era destinado as atividades administrativas e gabinete dos parlamentares. A CMC é composta por 10 (dez) parlamentares, 24 (vinte e quatro) servidores efetivos e 85 (oitenta e cinco) servidores comissionados.

Os vereadores são eleitos diretamente pelo povo para cumprirem uma legislatura de quatro anos, compreendendo atribuições de legislar, fiscalizar, julgar e administrar seus serviços. O funcionamento deste órgão ocorre em períodos legislativos ordinários e

extraordinários. Além de manter relacionamento com outros órgãos e autoridades, pratica os atos de promulgação de leis, decretos legislativos e resoluções. A câmara possui quatro funções básicas: legislativa, fiscalizadora, julgadora e administrativa.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa social varia de acordo com o seu objetivo e, nesse estudo, foi realizada uma pesquisa de tipo descritiva. Segundo Gil (2006) ela tem como objetivo descrever as características de determinada população de estudo, esse tipo de pesquisa normalmente se utiliza de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Para Richardson (1999) a pesquisa descritiva descreve aspectos de uma população ou analisa a distribuição de determinadas características e atributos, nesses casos a atenção do pesquisador está no fato e não do porquê de observá-lo.

Nesse tipo de pesquisa o pesquisador não interfere nos dados, ele os observa, registra, analisa, classifica e os interpreta, de forma que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2009).

No presente trabalho foi desenvolvida uma pesquisa descritiva em virtude da sua preocupação em observar as características dos fenômenos estudados e não com a ocorrência dos mesmos.

3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Existe uma distinção entre método e métodos, por estarem situados em níveis distintos na esfera da inspiração filosófica, ao grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam. Diante dessa diferenciação, o método é caracterizado pela abordagem mais ampla, sendo denominado de método de abordagem (LAKATOS; MARCONI, 1992). Método de abordagem é o procedimento usado na investigação de fenômenos, se refere ao plano geral do trabalho, sendo extremamente racional (ANDRADE, 2009).

Para Richardson (1999) o positivismo é um movimento que enfatiza a ciência e o método científico como única forma de conhecimento, distinguindo fatos e valores, para essa corrente a realidade não pode ser conhecida em sua totalidade, portanto, apenas se estudam

dados individuais. Segundo o positivismo o único método existente para verificar o significado de uma proposição é o método indutivo. O objetivo desse método consiste na generalização probabilística de um caso particular.

Método indutivo é a aproximação dos fenômenos a planos mais abrangentes, saindo das constatações mais particulares às leis e teorias (LAKATOS; MARCONI, 1992). A indução é um processo que, partindo de dados ou observações particulares verificadas, pode-se chegar a proposições gerais (RICHARDSON, 1999). No método indutivo a generalização não deve ser buscada *a priori*, mas constatada a partir da observação de casos reais confirmadores dessa realidade. Esse método influenciou os estudiosos a abandonar a especulação e se inclinarem a adotar a observação como procedimento indispensável para alcançar o conhecimento científico (GIL, 2006). Na indução a cadeia de raciocínio estabelece conexão ascendente, partindo do particular para o geral, em que constatações particulares levam às teorias e leis gerais (ANDRADE, 2009).

Nesta pesquisa, o método indutivo foi adotado, por ser considerado o método mais adequado na interpretação dos dados que foram coletados na Câmara Municipal de Cabedelo, em que a partir da observação se chega numa conclusão sobre determinado assunto, ao invés de serem feitas especulações.

3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

Métodos de procedimento consistem numa etapa mais concreta da investigação diferentemente do método de abordagem, pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (LAKATOS; MARCONI, 1992). Ao contrário do método de abordagem, têm caráter mais específico, relacionando-se com as etapas do trabalho e não com seu plano geral. Esses métodos não são excludentes entre si, mas devem se adequar a cada área da pesquisa (ANDRADE, 2009).

Neste trabalho os métodos de procedimento foram a pesquisa etnográfica e a pesquisa histórica em virtude dessa pesquisa ter como um dos objetivos o resgate histórico, entendeu-se que esses métodos foram os mais adequados para esse tipo de estudo.

3.3.1 Pesquisa Etnográfica

Originado no campo da Antropologia, o método etnográfico consiste na inserção do pesquisador no ambiente de estudo, no dia-a-dia do investigado, permitindo identificar valores do grupo e aspectos do relacionamento entre os seus integrantes. Nessa pesquisa é comum encontrar resistência por parte dos investigados, exigindo habilidade para estabelecer e manter relações de confiança com o grupo (VERGARA, 2008).

Segundo Gil (2010) o pesquisador que se habilita a realizar uma pesquisa etnográfica assume uma visão holística visando obter a descrição mais ampla possível do grupo pesquisado. O período do trabalho em campo tende a ser significativamente superior aos despendido a outros tipos de pesquisa.

A pesquisa etnográfica foi realizada neste trabalho, diante do fato da pesquisadora pertencer ao quadro de funcionários efetivos da Câmara Municipal de Cabedelo. A mesma participou das atividades do dia-a-dia dos funcionários, circunstância que propiciou uma análise contínua até o término da pesquisa.

3.3.2 Pesquisa Histórica

Para Andrade (2009) a pesquisa histórica consiste em investigar os processos, acontecimentos, e instituições do passado e suas influências na sociedade de hoje, acreditando que os princípios da vida social atual e seus costumes têm origem no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza e função.

Historiografia é um método que permite o resgate dos acontecimentos e das atividades humanas com o decorrer do tempo, possibilitando conhecer e compreender as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social. Ela permite a reflexão e a compreensão acerca da construção, da transformação e da incorporação dos valores e das ações do homem com o decorrer do tempo (VERGARA, 2008).

Segundo Richardson (1999) a pesquisa histórica objetiva produzir um registro fiel do passado e contribuir para solução de problemas atuais. Nesse tipo de pesquisa as observações não podem ser repetidas e demanda um intenso trabalho bibliográfico-documental e grande paciência por parte do pesquisador.

Como a presente pesquisa pretendeu trabalhar com a cultura da Organização Câmara Municipal de Cabedelo, o resgate histórico certamente trouxe informações importantes quanto à formação do órgão, sua importância perante a sociedade cabedelense e características sobre

a maneira como os valores, mitos, ritos e demais símbolos da cultura organizacional são repassados.

3.4 TÉCNICAS DA PESQUISA

As técnicas da pesquisa a serem utilizadas foram a observação participante, a entrevista, o uso do questionário, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

3.4.1 Observação Participante

Para Richardson (1999) na observação participante o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca no mesmo nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser analisado, no contato inicial dessa pesquisa é importante justificar ao grupo o objetivo da pesquisa para que não ocorram dúvidas sobre os objetivos do estudo e permitir elevado grau de aceitação do pesquisador pelo grupo.

Na observação participante, o observador assume o papel de um membro do grupo, também conhecida como observação ativa, consiste na participação do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, sendo a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir de seu próprio interior. Na observação participante natural o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, diferentemente da artificial é que ele se integra ao grupo com o único objetivo de realizar a investigação (GIL, 2006).

Conforme o autor acima citado as vantagens da observação participante consiste no acesso rápido a dados sobre situações habituais em que os membros se encontram envolvidos, permite o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado e possibilita acompanhar o comportamento dos observados. Tem como desvantagem às restrições determinadas pela assunção de papéis pelo pesquisador.

Observação participante é o método tradicional da pesquisa em Antropologia, pode ser encoberta quando o pesquisador se emprega na empresa e sua intenção de pesquisa não é de conhecimento dos outros ou pode ser aberta, quando tem permissão para realizar tal pesquisa e todos sabem a respeito de seu trabalho (ROESCH, 2009).

A pesquisadora faz parte do quadro de funcionários efetivos da Organização pesquisada desde 2010 e trabalhou de forma aberta com a permissão da Presidência da Câmara e o conhecimento dos funcionários que foram questionados.

3.4.2 Entrevista

Segundo Richardson (1999) a entrevista permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, a medida que o pesquisador deseje impor suas perguntas a outras pessoas e/ou conheça bem a população que será entrevistada, o questionário, que será utilizado para nortear a entrevista, é uma estratégia legítima, porém quando não deseja impor sua visão da realidade, ele precisa de uma estratégia mais flexível que não seja rígida de formulação de uma entrevista estruturada.

Entrevista consiste na técnica em que o investigador se apresenta diante do investigado e lhe formula perguntas, objetivando a obtenção dos dados que interessam a investigação. É portanto, um forma de interação social, no qual de um lado tem uma parte que busca coletar dados e outra que se apresenta como fonte de informação. Graças a sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos tendo participado no desenvolvimento das ciências sociais através da sua aplicação.

A entrevista tem como vantagem a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, possibilitando o acesso a dados em profundidade acerca do comportamento humano. Essa técnica também apresenta desvantagens como a desmotivação do entrevistado, inadequada compreensão do significado das questões, fornecimento de respostas falsas por motivos conscientes ou inconscientes [...] (GIL, 2006).

Segundo Gil (2006) a entrevista estruturada consiste numa relação fixas de perguntas, cuja ordem permanece a mesma para todos os entrevistados, tem como vantagem a rapidez e o fato de não exigir exaustiva preparação dos pesquisadores.

Para Roesch (2009) a entrevista é um processo social, portanto pode sofrer interferência na relação entrevistador e entrevistado, tendo impacto positivo ou negativo na possibilidade de conquista da confiança do entrevistado. Para tanto é preciso que o entrevistador tenha cuidado para não influenciar nas respostas do entrevistado, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa.

Foi realizada uma entrevista do tipo não estruturada com a servidora efetiva de cargo Técnico Legislativo do Departamento de Pessoal, que ingressou na instituição em 1979 e se

efetivou, através de concurso público, em 1985. O roteiro de entrevista foi construído pela pesquisadora, como pode ser verificado no Apêndice B, com base no modelo de Schein (2004). Para a realização da entrevista foi utilizado um gravador e esta teve duração de quinze minutos.

3.4.3 Questionário

Segundo Gil (2006) questionário é a técnica de investigação que consiste num número mais ou menos elevado de questões apresentada às pessoas por escrito, objetivando conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas [...]. Tem como vantagem atingir um grande número de pessoas, nas mais diversas regiões geográficas, possui menor gasto, garante o anonimato dos pesquisados, permite ao respondente respondê-lo no momento que achar mais conveniente e não expõe o entrevistado à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. Dentre as desvantagens dessa técnica estão excluir pessoas que não sabem ler nem escrever, impedir o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, não oferecer a garantia de que foi devidamente preenchido.

Para Richardson (1999) a informação obtida por meio dos questionários permite observar as características de um indivíduo ou grupo e medir as variáveis individuais ou grupais, sendo o mais comum instrumento de coleta de dados.

Segundo Richardson (2009) o questionário não é apenas um formulário ou conjunto de questões listadas sem reflexão, é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo, para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base no problema de pesquisa e no plano de pesquisa.

Este instrumento de coleta de dados foi utilizado com 12 (doze) servidores efetivos, escolhidos de forma aleatória. O instrumento foi elaborado com 18 questões fechadas e 01 questão aberta, conforme pode ser verificado no Apêndice A. As questões fechadas foram distribuídas da seguinte forma: 04 questões para a dimensão resgate histórico, 01 questão para a dimensão socialização, 03 questões para a dimensão identidade organizacional e 10 questões para a dimensão comunicação e organização do processo de trabalhados, dessas questões, uma foi de múltipla escolha.

Nas questões fechadas foi utilizada a escala de Likert em escalas de 1 a 5, em que era questionado quanto o respondente estava de acordo com o que era afirmado. Para Martins (2000) essa escala consiste na apresentação de itens na forma de afirmações, nos quais solicita

ao sujeito que exteriorizem suas reações escolhendo um dos cinco pontos da escala, em cada um desses pontos é associado um valor numérico.

3.4.4 Pesquisa Bibliográfica

Para Gil (2006) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, formado principalmente por livros e artigos científicos, a sua principal vantagem está no fato de permitir uma maior investigação de uma gama de fenômenos, essa pesquisa é indispensável nos estudos históricos, em algumas situações a única maneira de conhecer fatos passados é com base em dados secundários. Para evitar erros ao analisar dados processados ou coletados de maneira errônea, o pesquisador necessita se assegurar das condições em que os dados foram obtidos.

Pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias refere-se ao levantamento de toda a bibliografia já publicada em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Essa pesquisa pode ser considerada como primeiro passo de toda a pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Segundo Gil (2010) essa pesquisa é elaborada com base em material já publicado, tradicionalmente inclui material impresso, porém em virtude da disseminação de novos formatos de informação passou a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponível na internet. Praticamente toda pesquisa requer em algum momento uma pesquisa bibliográfica, tanto é que nos trabalhos acadêmicos, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica.

3.4.5 Pesquisa Documental

A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, enquanto a bibliográfica faz uso das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2006).

Segundo Roesch (2009) os documentos são fontes de dados utilizados em trabalhos de pesquisa tanto de natureza quantitativa como qualitativa são formados por relatórios anuais

das organizações, materiais usados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais [...], servem, também, para complementação entrevistas.

Para Gil (2010) a pesquisa documental é usada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da História e da Economia, dentre os documentos mais utilizados na pesquisa estão: documentos institucionais, documentos pessoais, materiais de divulgação como *folders*, catálogos e convites, documentos jurídicos e documentos iconográficos, como fotografias, quadros e imagens e por fim registros estatísticos.

Esta pesquisa documental foi realizada em meio eletrônico, pois as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa histórica estavam disponíveis no site da própria Câmara. Foi possível acessar arquivos digitalizados de jornais da época, documentos originais da fundação do órgão, além de informações relativas a história da instituição desde sua fundação.

3.5 UNIVERSO DA PESQUISA

A população, deste projeto, foi composta pelos servidores efetivos da Câmara Municipal de Cabedelo. A amostra do estudo foi não-probabilística, ou seja, escolhida por conveniência e facilidade de acesso aos pesquisados. Nesse estudo foram excluídos os servidores comissionados, pois a rotatividade desses funcionários é muito alta e varia de acordo com o mandato de cada vereador por se tratar de cargos de confiança e/ou assessoramento. Da mesma maneira não foi realizada uma pesquisa com os parlamentares pelo mesmo motivo de rotatividade. Como se pretendia conhecer a cultura organizacional, foram questionados os servidores que tem caráter fixo no órgão.

O estudo foi composto por entrevista com a servidora efetiva com 33 anos de trabalho na instituição. Enquanto a aplicação do questionário abordou a amostra de 12 servidores efetivos em atividade, ou seja, 50% do universo da pesquisa.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado sob o aspecto qualitativo e quantitativo, já que foram utilizados métodos de pesquisa que abrangem esses dois tipos de pesquisa. Os dados foram tratados por meio dos recursos informacionais. Os dados quantitativos foram transformados em tabelas, através do Software SPSS versão 18, e convertidos em gráficos pelo software Microsoft Excel 2010, com o intuito de facilitar a apresentação dos resultados obtidos.

No aspecto qualitativo foram identificadas as mais variadas percepções da servidora efetiva com mais tempo de atuação, por meio da análise de conteúdo que utilizou a transcrição da entrevista que foi gravada e análises das falas da entrevistada.

No capítulo 3 foi apresentada toda a metodologia da pesquisa de maneira detalhada e no próximo capítulo será apresentada a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

A análise dos servidores tomou como base um questionário aplicado aos funcionários efetivos. Além desse instrumento de pesquisa foi realizada uma entrevista não estruturada com uma Técnica Legislativa do departamento de pessoal, que ingressou na Câmara Municipal em 1979 e se efetivou, através de concurso público em 1985.

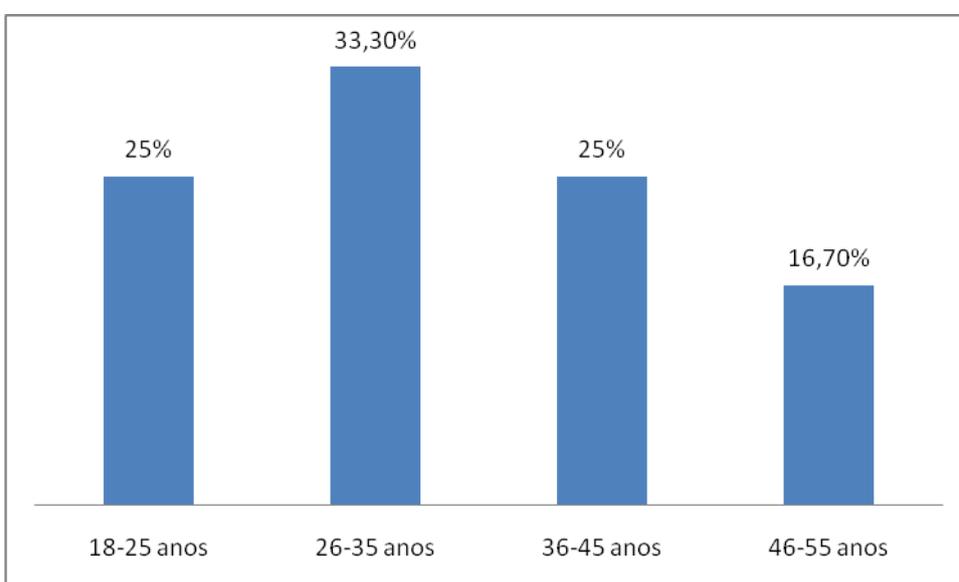


Gráfico 1: Idade

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A idade dos funcionários efetivos da Câmara Municipal de Cabedelo apresenta bom percentual de pessoas em fase produtiva. Supõe-se que as faixas etárias permitam um aprendizado mais consistente.

No próximo gráfico serão expostos os dados referentes ao grau de instrução dos servidores.

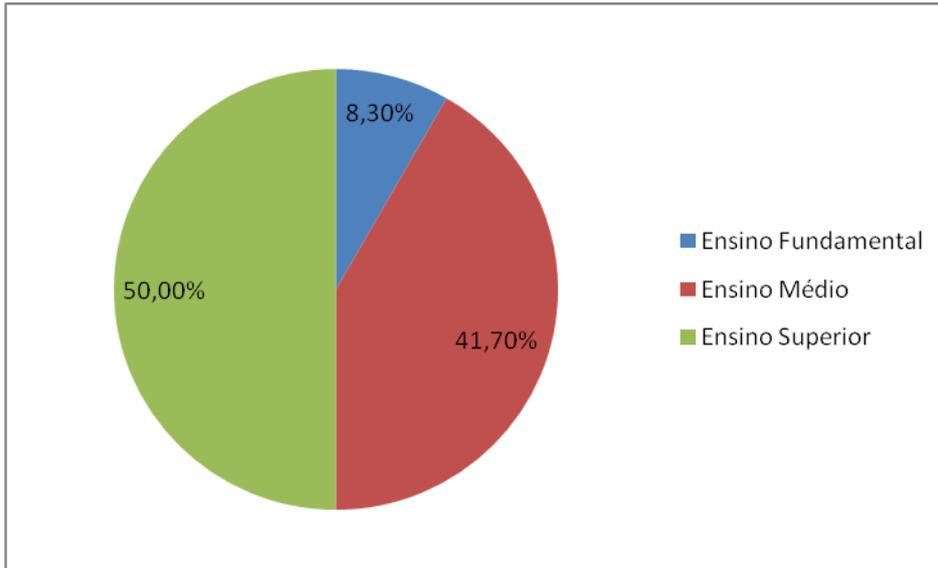


Gráfico 2: Instrução

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

O nível de formação pode ser considerado muito bom e demonstra a possibilidade de compreensão das normas e atividades que são repassadas aos funcionários.

Dando continuidade ao item perfil dos servidores, serão apresentados os resultados relativos ao tempo de atuação na instituição.

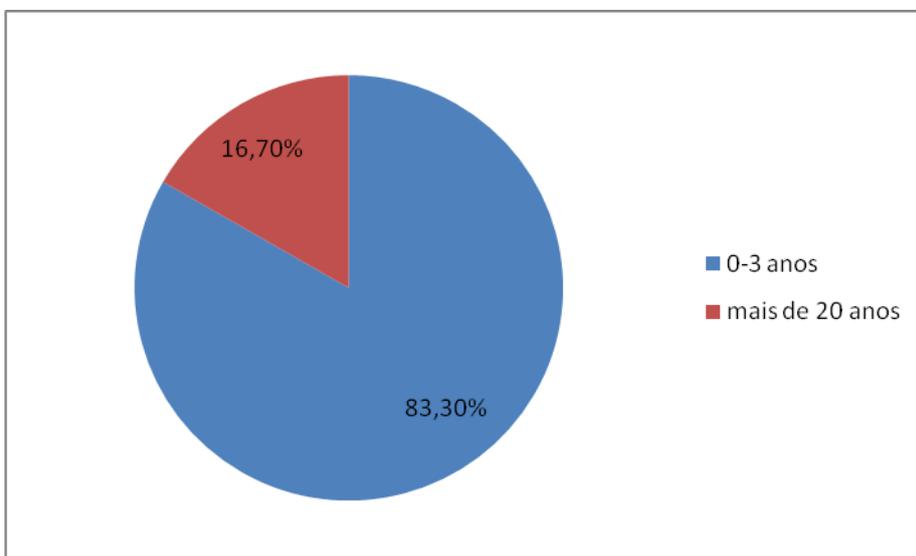


Gráfico 3: Tempo de atuação

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

É possível perceber que a maioria dos efetivos tem pouco tempo de organização, o que pode representar que a incorporação da cultura ainda levará certo tempo para se estabilizar no contexto profissional. Como Schein (2004) citou, indivíduos com mais tempo de empresa conhecem melhor a organização, seus ritos, suas histórias, suas cerimônias.

O resultado de aproximadamente 83% dos servidores trabalharem na instituição no período de zero a três anos, se deve ao fato de que vários dos efetivos em exercício ingressaram no órgão em 2010, por meio de nomeação do concurso público realizado em 2008, conforme verificado na observação participante.

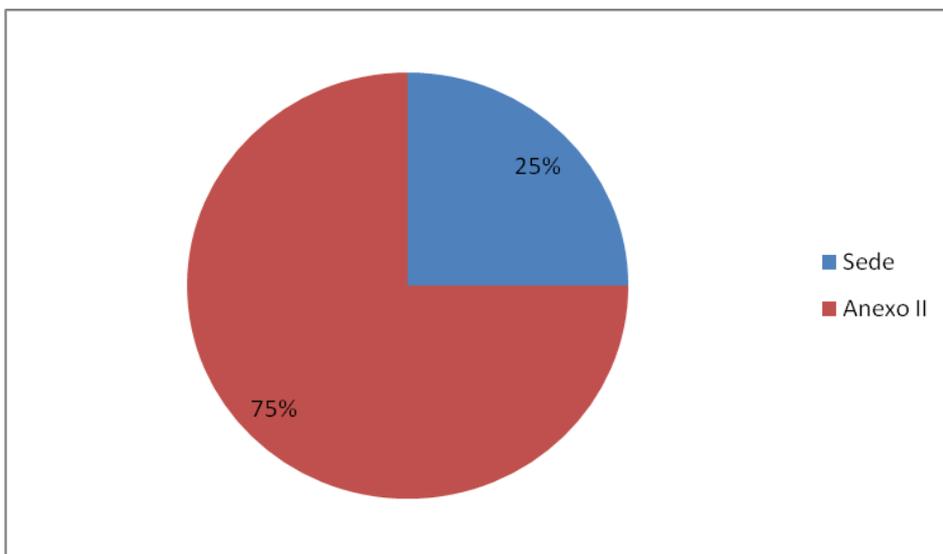


Gráfico 4: Local de Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A maioria dos efetivos se encontram no Anexo II, onde se localizam os setores administrativos da Câmara Municipal de Cabedelo e tem o maior número de funcionários e onde são executadas as atividades pertinentes ao andamento administrativo do órgão, sendo essas atividades: tesouraria, contabilidade, departamento de pessoal, arquivo, licitação, gabinete do presidente e dos parlamentares.

De acordo com o modelo adotado para a pesquisa, o modelo de Schein (2004), foram abordados quatro itens para a compreensão do processo de cultura organizacional na CMC: resgate histórico; socialização; comunicação e organização do processo de trabalho e identidade organizacional.

No próximo item serão analisadas as dimensões com base nos objetivos específicos propostos, com base no questionário aplicado de 18 questões fechadas e 01 questão aberta, porém a esta não foi respondida por nenhum servidor.

4.2 RESGATE HISTÓRICO

Iniciando a análise da dimensão resgate histórico, será apresentado em seguida um gráfico sobre o conhecimento da missão da CMC pelos seus servidores.

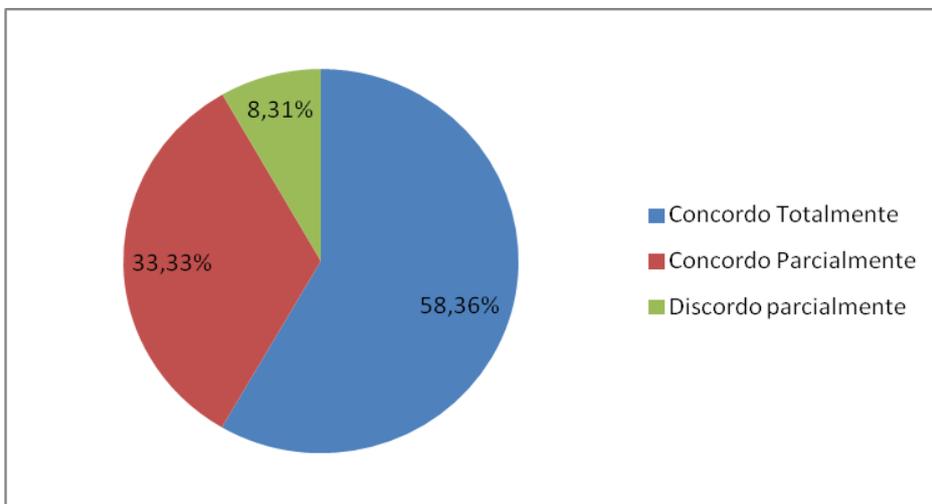


Gráfico 5: Eu conheço a missão da Câmara Municipal de Cabedelo (CMC).

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Com relação ao resgate histórico considerando os itens concordo totalmente e parcialmente observa-se que quase a totalidade dos respondentes conhece a missão da Câmara Municipal de Cabedelo e que 0% é imparcial e discorda totalmente. A missão do órgão segundo a Resolução nº 158, de 15 de março de 2006 (Regimento Interno da CMC) em seu Título I, Capítulo II afirma que

Art. 2º A Câmara Municipal é o órgão do Poder Legislativo Municipal, exercendo em toda sua plenitude todas as competências que lhe são conferidas pelas Constituições Federal e Estadual, assim como pela Lei Orgânica do Município, exercendo as funções legislativas, fiscalizadoras e de julgamento, bem como praticando atos de administração interna no que lhe competir, podendo ainda, sugerir medidas de interesse público ao Chefe do Poder Executivo Municipal.

A descrição bem firmada da missão da Câmara no regimento interno representa a característica burocrática do Setor Público. Conforme Saraiva (2002) comenta o apego das organizações públicas à forma tradicional pela qual as atividades são organizadas. Por se tratar de um órgão do poder legislativo com função fiscalizadora e julgadora, a Câmara Municipal de Cabedelo, precisa ter essa característica bem delineada. Para Silva e Nogueira (2001) a missão, visão e valores ajudam a entender a identidade organizacional como única e particular.

A seguir será analisada se a história da Câmara é do conhecimento dos servidores.

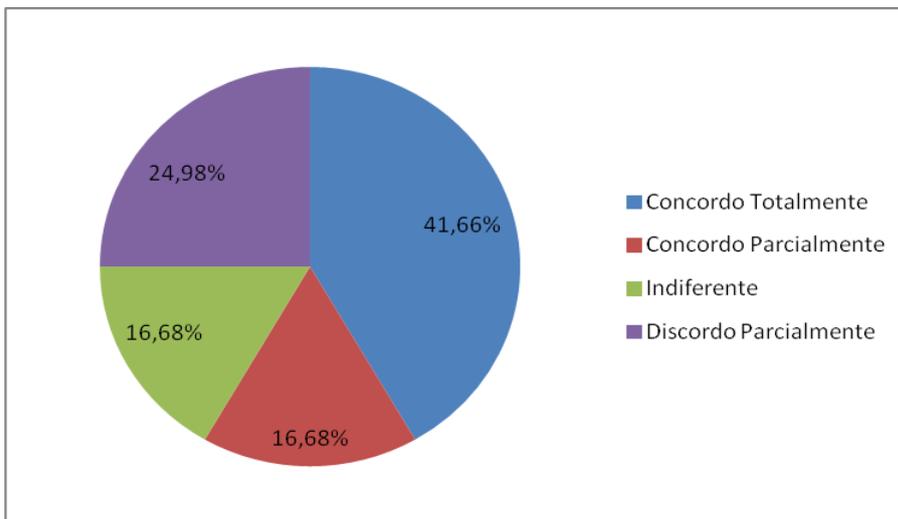


Gráfico 6: A história da CMC é do meu conhecimento.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

No modelo de Schein (2004) a identificação da história da empresa, que foram perpetuadas de geração para geração dentro da organização faz parte do nível de certezas profundas ou pressupostos básicos (SILVA; SCHMIDT, 2008). Mais de 50% dos servidores efetivos questionados disseram conhecer a história da Câmara, caracterizando uma parte de conhecimento da cultura organizacional.

Enquanto para Silva e Nogueira (2001) a história faz parte do conjunto de expressões culturais como os símbolos, rituais e cerimônias também se constituem como identidade organizacional. Ao considerar que pouco mais da metade dos respondentes (58,34%), conhecem a história pode se afirmar que a identidade organizacional dos membros precisa ser melhor trabalhada.

A cultura organizacional está diretamente ligada ao compartilhamento da história da mesma, conforme a opinião de Schein (2004). Neste caso, pode-se dizer que a cultura organizacional da Câmara de Cabedelo ainda precisa melhorar a disseminação da história a fim de tornar essa cultura compartilhada.

No próximo gráfico será feita a análise do Regimento Interno do órgão, se ele é do conhecimento dos servidores.

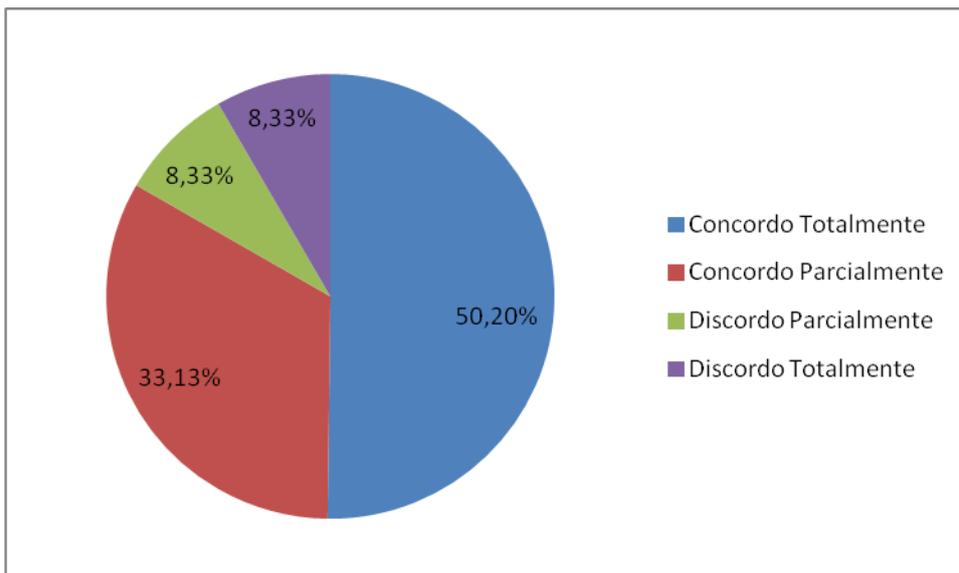


Gráfico 7: Eu conheço o Regimento interno da CMC.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Em Lima (2007) é citado o foco na estrutura organizacional do aparelho do Estado e instrumentos legais como temas mais tratados nas reformas da administração pública, que serviram para criação de órgãos e entidades, planos, carreiras e rotinas.

O Regimento Interno da Câmara Municipal de Cabedelo regulamenta a função desse Órgão do Legislativo Municipal, as funções dos parlamentares, rege as sessões, sejam elas ordinárias, extraordinárias, secretas [...], organiza a utilização do plenário, formação das mesas, dispõe sobre os mandatos, das atas, e até mesmo das proposições que são as matérias em deliberação da Câmara Municipal de Cabedelo. O Regimento interno está regulamentado na Resolução N° 158, de 15 de março de 2006.

Conhecer o Regimento Interno por parte de quase 90% dos servidores é um dado positivo uma vez que representa um conhecimento das normas que norteiam a estrutura do Órgão e possibilita a dinâmica dos trabalhos da Casa.

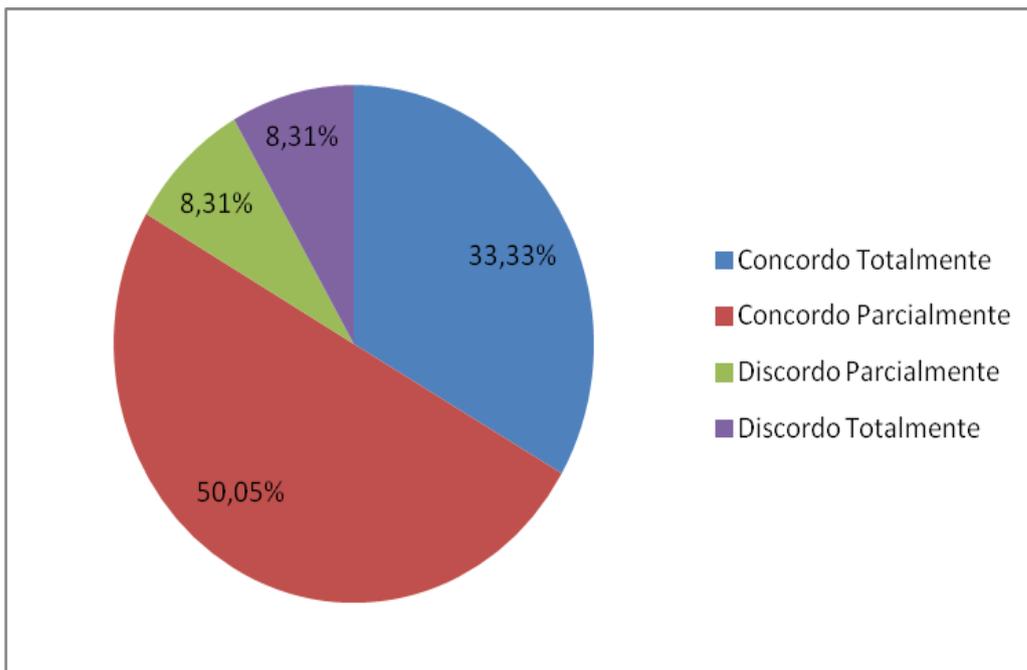


Gráfico 8: Eu conheço o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

O Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo está contido na Lei nº 523/89, que rege os direitos, deveres, obrigações dos servidores públicos de Cabedelo. Conhecer seus direitos, segundo Hansen e Silva (2006), é uma característica que deveria ser acessível a todos os cidadãos de forma que eles pudessem cobrar mais dos órgãos públicos. Com os servidores não é diferente, já que com base em dados anteriores foi percebido que a maioria tem pouco tempo de empresa e, mesmo com esse pouco tempo conhecem seus direitos, quase 90% dos questionados concordam com a afirmação de que conhecem o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo.

Segundo Lima (2007) o gestor público é norteado por princípios que orientam todos os atos e fatos da administração pública, que devem ser legais obedecendo estritamente a lei, os governantes devem buscar apoio nas leis para melhorar a boa gestão e definir novas leis quando as vigentes apresentam obstáculos a essa gestão.

A política de Recursos Humanos voltada para os servidores efetivos da Câmara Municipal de Cabedelo segue estritamente esse ordenamento do direito público, o gestor da câmara só pode conceder aos servidores o que está expresso em lei, no caso, no estatuto, qualquer benefício ou punição divergente da que consta na lei nº523/89 vai contra os princípios da Administração Pública. Neste caso, também, os servidores afirmam conhecer o Estatuto da Câmara, o que se caracteriza como positivo diante do percentual de 83,38%.

O Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo é a lei que rege todos os direitos e deveres dos servidores, conhecê-lo representa que os funcionários mantêm-se informados sobre as normas que os regem.

Esse item analisou a dimensão resgate histórico, no próximo item será analisada a dimensão socialização.

4.3 SOCIALIZAÇÃO

No gráfico abaixo será apresentada a opinião do servidores quanto a realização do processo de socialização.

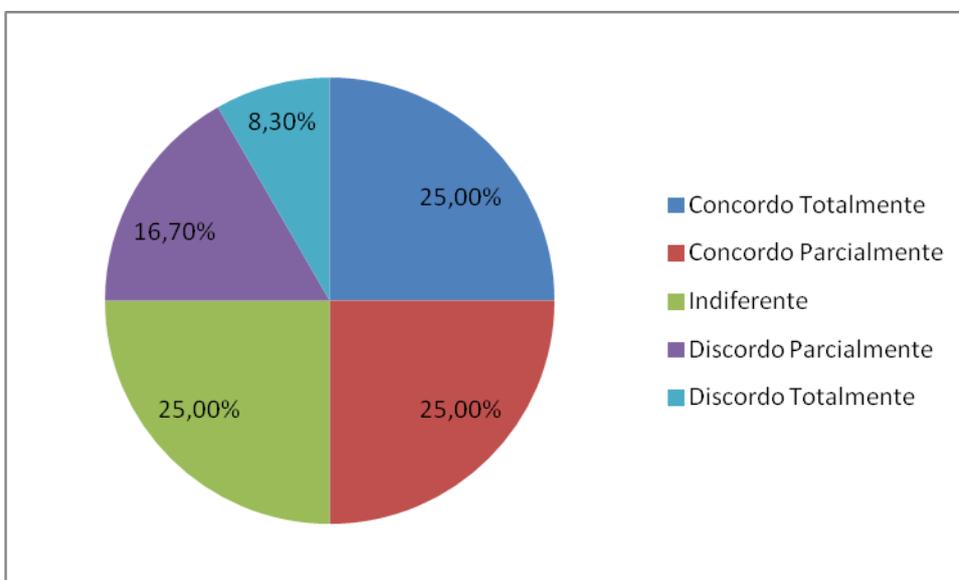


Gráfico 9: Alguma socialização foi realizada após o meu ingresso.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

No processo de socialização de novos membros é que são repassados os valores e comportamentos vigentes (FLEURY, 1996). Para Alves (1997) a difusão da cultura se dá por meio dos processos de socialização organizacional que tem como principal propósito orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente. Ela é a maneira pela qual as pessoas aprendem os valores e crenças da organização e pode ser orientado por meio de treinamentos. Segundo Lacerda (2011) é no processo de socialização que os valores são repassados.

Diante dos dados dos respondentes, expostos no gráfico 9, pode se inferir que só metade dos respondentes teve seu comportamento orientado, e tiveram oportunidade de aprender valores e crenças da instituição. Metade dos respondentes não teve processo de

socialização, podendo-se inferir neste caso que os valores não foram compartilhados com essas pessoas.

Esse resultado, conforme observação participante, se deve ao fato do ingresso de vários dos servidores em exercício ter sido realizado em 2010, no qual foi realizada uma solenidade de nomeação coletiva em que estavam presentes alguns parlamentares, o presidente da mesa em exercício e o futuro presidente, representante do ministério público e o secretário administrativo da CMC. Mas nesta sessão não foi realizado um processo de socialização formal com apresentação da instituição para os servidores e descrição das funções que seriam executadas por cada novo servidor.

4.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Neste item será analisada a dimensão identidade organizacional e no próximo gráfico será apresentada a percepção dos servidores quanto a sua identificação e o trabalho atualmente executado.

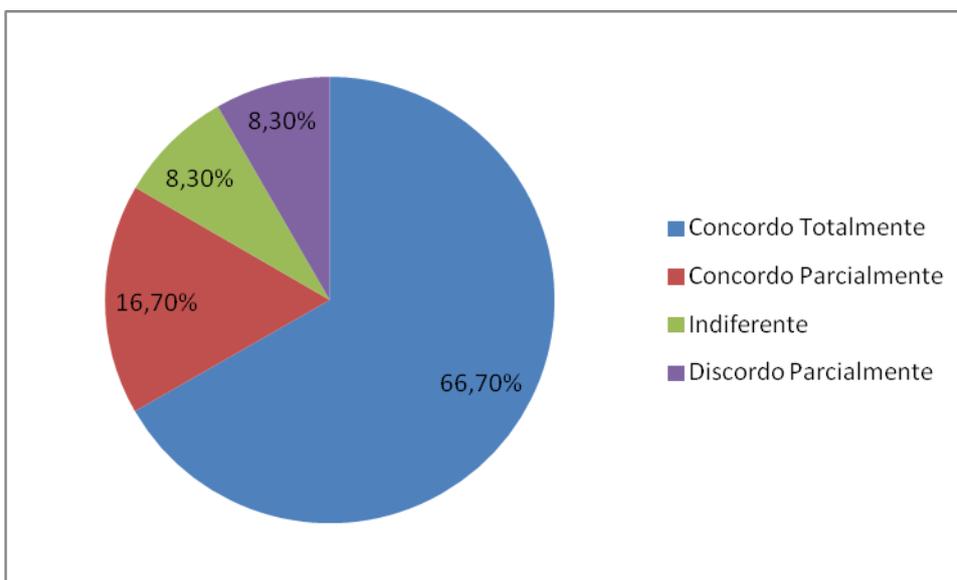


Gráfico 10: Eu possuo uma identificação com o trabalho atualmente executado.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Segundo Silva e Nogueira (2001) a cultura estabelece uma identidade da organização, que pode ser entendida como a união da representação compartilhada pelos membros da instituição. A maioria dos respondentes (83,4%) alega possuir identificação com o trabalho executado.

Silva e Schmidt (2008) alegam que a identidade no trabalho relaciona-se ao desenvolvimento de papéis. Pode se inferir que o desempenho dos papéis dos servidores da câmara é satisfatório já que eles possuem identificação com o trabalho atualmente executado.

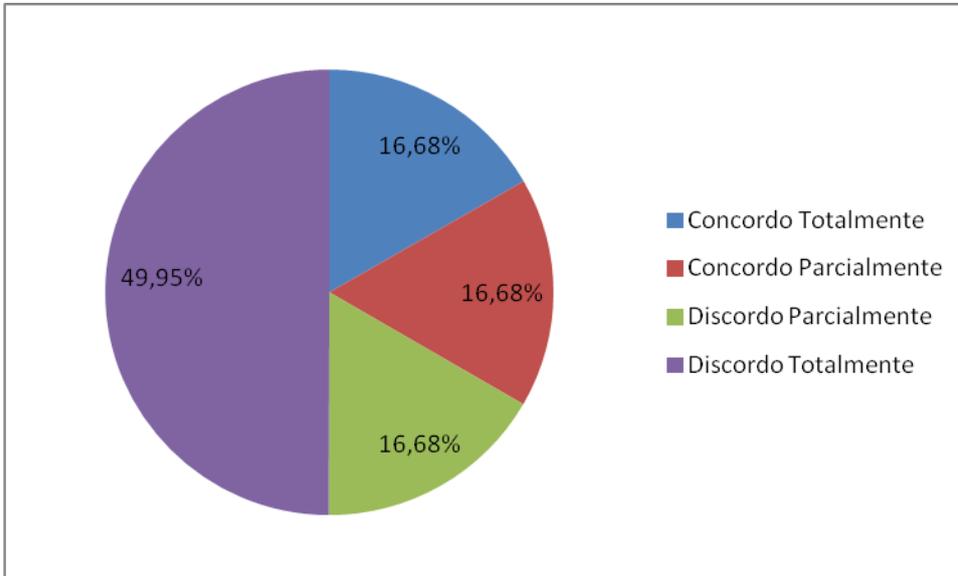


Gráfico 11: Caso fosse possível mudar de setor, eu mudaria.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Essa questão reafirma o que foi questionado anteriormente sobre a identificação com o trabalho executado, o que leva os funcionários a querer permanecer no setor onde estão alocados.

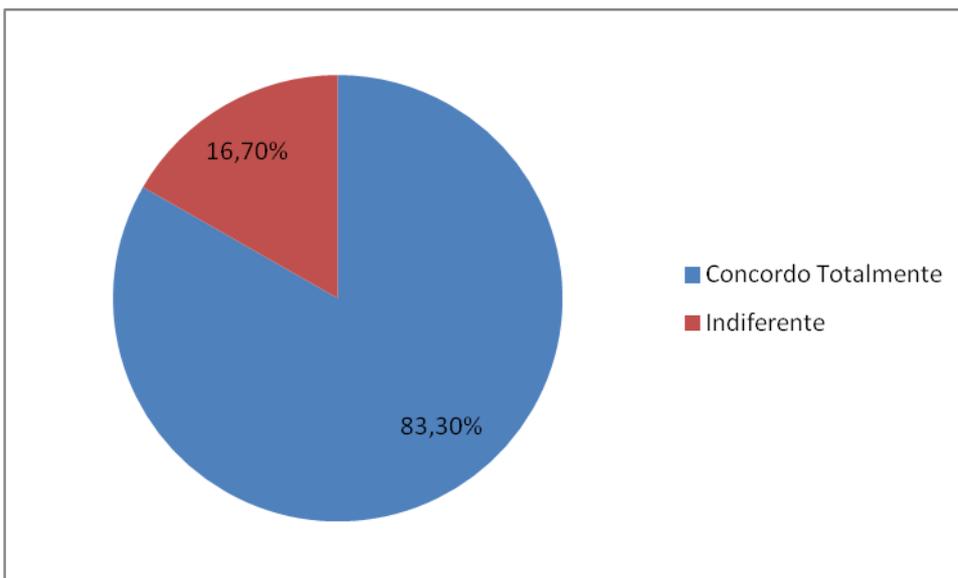


Gráfico 12: A execução do meu trabalho é realizada em conformidade com os meus princípios morais.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Por se tratar de um órgão burocrático buscou-se verificar se as normas e a rigidez do órgão levava os indivíduos a executarem trabalhos que fossem divergentes dos seus princípios morais. A maioria concordou, embora 16,7% tenham se mostrado indiferente ao tema. Por essa posição sobre princípios morais, pode-se inferir a questão do individualismo presente em algumas culturas, neste caso aqui, no entanto, caracterizando o comportamento de alguns funcionários.

4.5 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO NO NÍVEL DE ARTEFATOS

O nível de artefatos proposto por Schein (2004) tem o ambiente físico como um de seus caracterizadores. No local do desenvolvimento da presente pesquisa foi observada uma proximidade entre os setores, facilitando a comunicação entre os funcionários. Quando questionados, na questão aberta, sobre os mitos que circulam na organização os respondentes em sua totalidade responderam não conhecer nenhum mito. A comunicação e organização do processo de trabalho interferem na formação da cultura organizacional, pois eles são responsáveis pela a disseminação das informações e dos procedimentos de trabalho para todos os servidores.

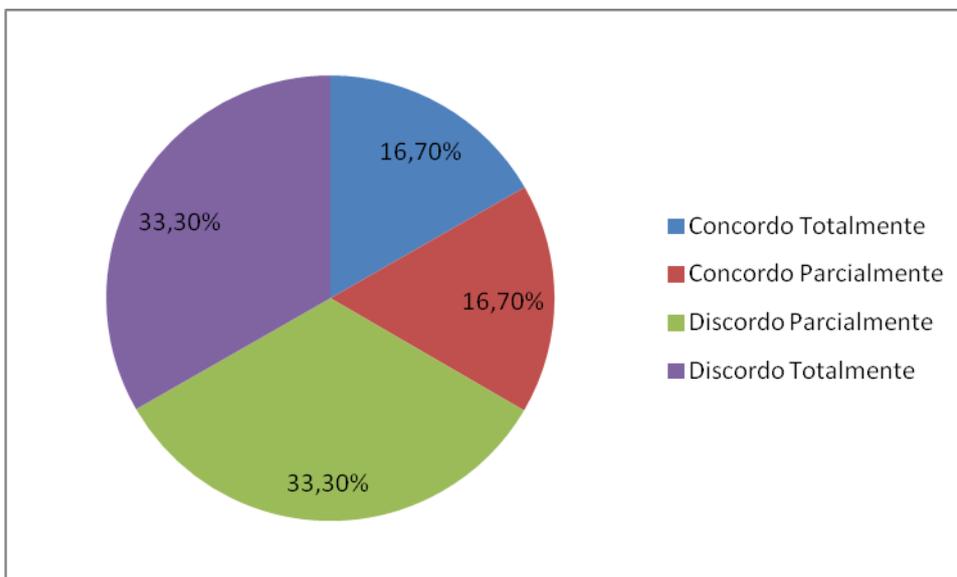


Gráfico 13: A missão da CMC está exposta em quadros ou outra forma de fácil visualização.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Os dados demonstram que mais de 50% dos respondentes discordam sobre a exposição da missão. Esse é um número representativo e entra em discordância com a questão

anterior, sugerindo um questionamento: se os indivíduos conhecem a missão e ela não está exposta seria, então, incorporada pela transmissão oral?

Para Fleury (1996) a cultura é tida como uma rede de concepções, normas e valores que são absorvidos pela organização, mas para que sejam firmados os mesmos devem ser repassados de forma tangível para os membros dessa instituição. Diante do resultado dessa questão, a firmeza do repasse da cultura pode ser comprometida já que não são encontradas formas de fácil visualização para a exposição da missão aos servidores dessa instituição. Mas, também, pode ser que a transmissão oral se mostre tão efetiva que as pessoas tenham assimilado a missão, ou ainda, pode ser que os funcionários não tenham o devido conhecimento do que seja “Missão” da CMC.

Pela observação participante se pode inferir que a transmissão oral tem sido bastante efetiva na transmissão da missão da Câmara.

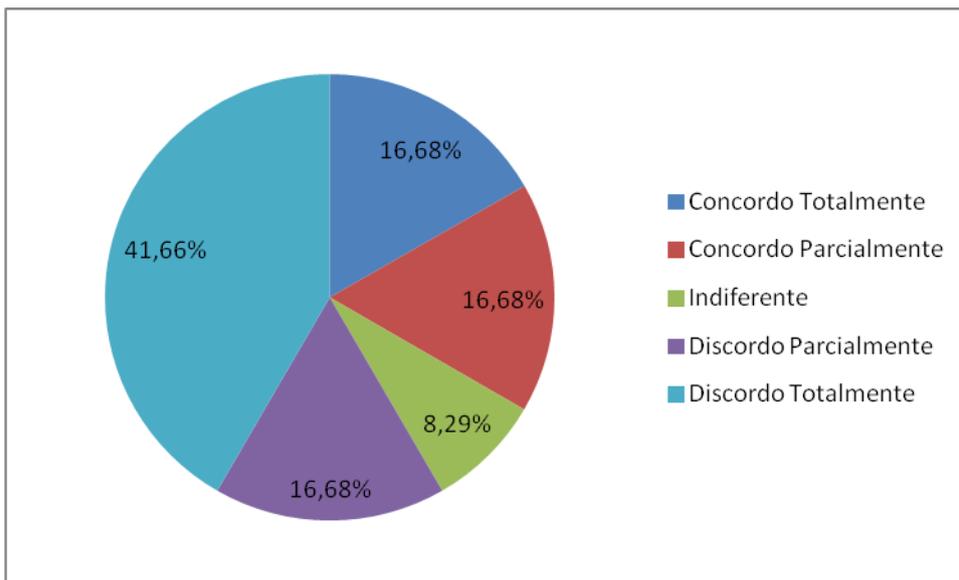


Gráfico 14: Os valores estão expostos em quadros ou outra forma de fácil visualização.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

O Sistema de Crenças e Valores visa expor as crenças e os valores compartilhados (ALVES, 1997). Quanto à disposição dos valores em murais ou outros meios de fácil acesso, a maioria discorda dessa afirmação. Com base nessa e na questão anterior se verifica uma não utilização dos quadros de aviso ou outros meios de comunicação acessíveis para o compartilhamento da cultura organizacional.

Para Alves (1997) a cultura traz informações sobre o que o grupo pensa e faz explicando as formas como vemos e percebemos o mundo. A maioria das definições de cultura a veem como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais,

significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos por um grupo caracterizando-os.

Segundo Schein (2004) os artefatos são o nível mais superficial da cultura organizacional, são todos os fenômenos visíveis que se sente ou pode ouvir. Nesse nível alguém se depara com um novo grupo ou cultura desconhecida como o ambiente físico, a linguagem, tecnologia e se relaciona com os mitos e histórias contadas sobre a organização, valores exibidos, rituais observáveis, cerimônias. A não exposição de maneira adequada dos valores na CMC dificulta o compartilhamento desse importante fator formador da cultura organizacional dessa instituição e demonstra um baixo fortalecimento da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo.

O nível mais fácil de ser observado é o dos artefatos conforme Silva e Schmidt (2008) afirmaram, ele é o que pode ser sentido, ouvido e visto ao entrar, nele a cultura é bastante transparente e possui impacto emocional imediato. Conforme dados das respostas e conforme observação direta foi verificada a ausência de informações visuais que pudessem fortalecer a noção de valores culturais. Na observação participante pode-se afirmar que não há nenhuma forma, atualmente, de divulgação interna da missão, visão e valores da organização para os funcionários.

Os quadros de aviso estão distribuídos na recepção da Sede e no Anexo II, algumas informações também são afixadas na Secretaria Administrativa, onde existe grande fluxo de funcionários.

A seguir será analisada se ao ingressar na CMC, o servidor recebeu alguma informação sobre a instituição.

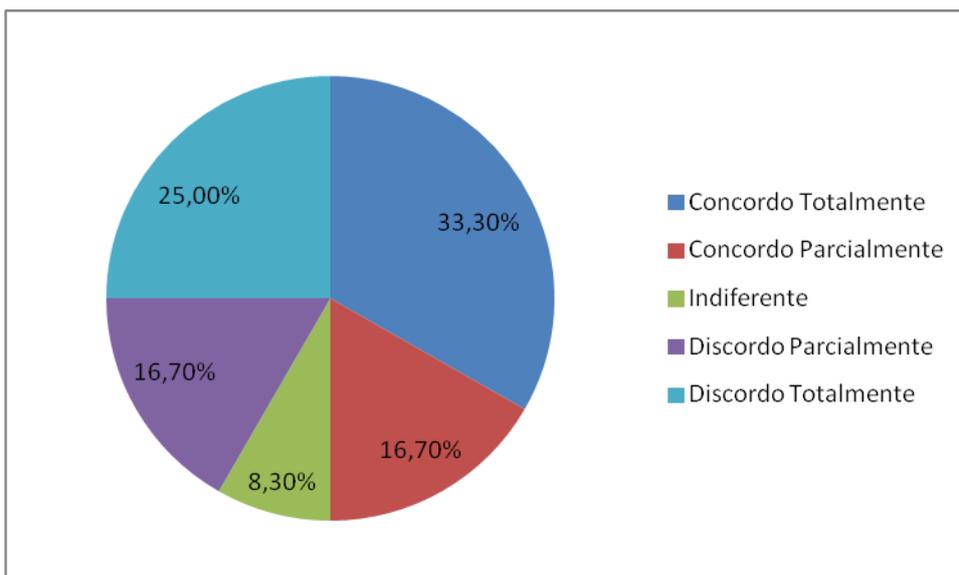


Gráfico 15: Ao ingressar na CMC eu recebi informações sobre a instituição.
Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Para Fleury (1996) o processo de comunicação se faz necessário no estudo da cultura, pois é o meio pelo qual se cria, transmite e cristaliza as informações sobre o universo simbólico da organização, assim como sobre a organização do processo de trabalho que permite identificar as categorias existentes nas relações de trabalho. No estudo metade dos respondentes afirma ter recebido informações sobre a CMC, enquanto a outra metade discorda, fato que pode estar relacionado à solenidade de nomeação coletiva realizada em 2012.

O momento de ingresso é a situação em que os novos membros devem ser orientados sobre o que se espera do seu trabalho, nesse momento é importante que o indivíduo conheça a instituição em que ele agora passa a fazer parte. As respostas mostram que nem todos receberam as informações podendo comprometer a real imagem que o servidor tem da organização. Conforme questão anterior, se o indivíduo não recebe informações sobre a instituição depois que ingressa nela, como a sua percepção pode mudar? A percepção que se tinha quando era um observador externo pode ser a mesma, pelo fato de não conhecer as informações verdadeiras após o seu ingresso.

Em seguida serão apresentadas as formas de comunicação internas e analisadas se as mesmas são satisfatórias.

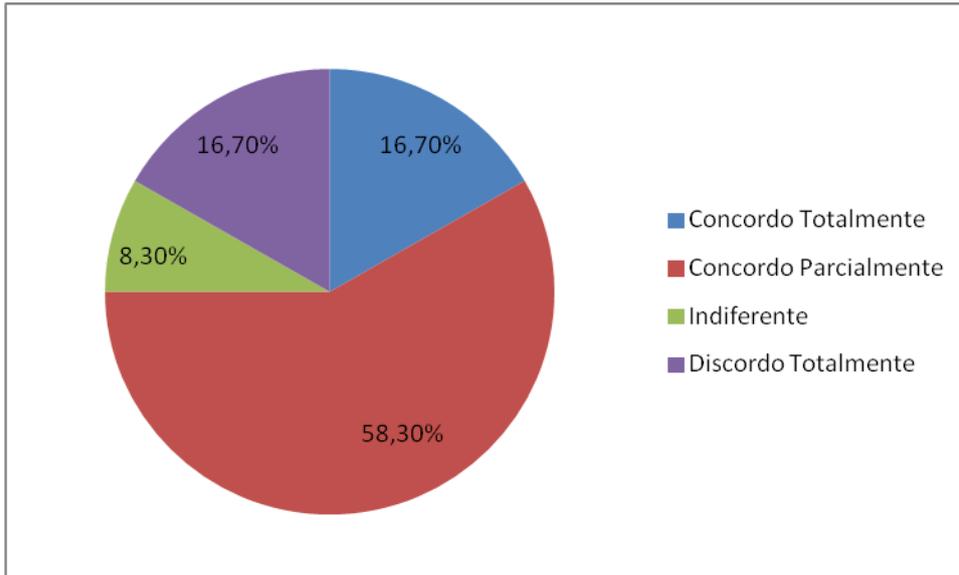


Gráfico 16: As formas de comunicação internas são satisfatórias.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Para Alves (1997) a difusão da cultura se dá por meio dos sistemas de comunicação sejam eles formais ou informais. Os meios formais utilizados na CMC são os quadros de avisos que não são regularmente utilizados, os meios informais são as conversas de corredor.

O nível superficial de artefatos conforme proposto por Schein (2004) contempla todos os fenômenos visíveis, que se sente ou pode ouvir quando alguém se depara com um novo grupo ou cultura desconhecida, como o ambiente físico, a linguagem, tecnologia, se relacionada com os mitos, nessa pesquisa foram analisados os quadros de avisos.

A comunicação é a maneira de disseminar a cultura organizacional, no ambiente da Câmara Municipal de Cabedelo os servidores consideraram satisfatórias as formas de comunicação internas (75%).

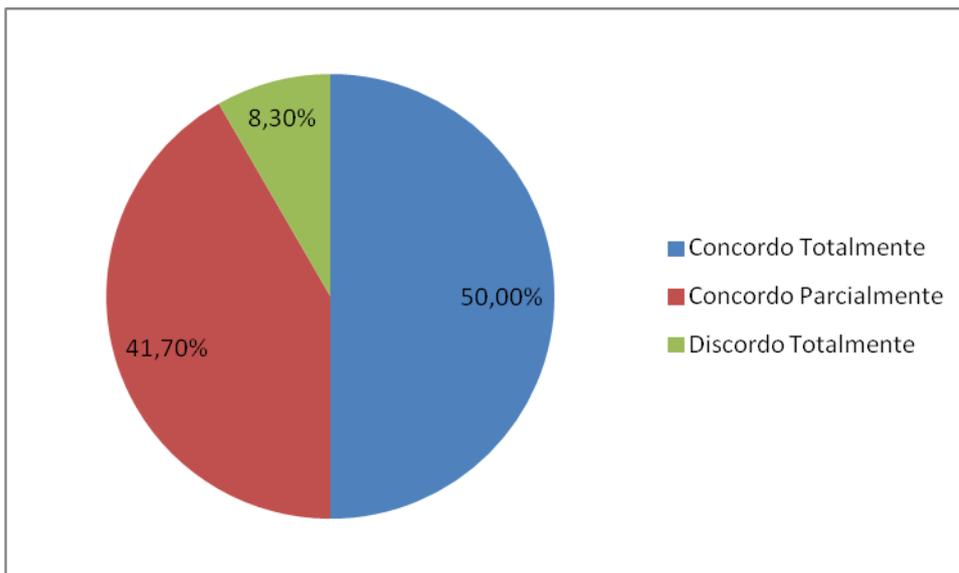


Gráfico 17: Eu costumo verificar os quadros de avisos.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

É possível observar que 91,7% dos funcionários verificam os quadros de avisos, o que pode se caracterizar como um instrumento eficaz a ser utilizado pelos gestores para melhor divulgar a organização. Como diz Stoner (1999), no entanto, é preciso saber utilizar este canal de comunicação e expor mensagens significativas e apropriadas à manutenção da cultura organizacional visto que os funcionários demonstram reagir bem aos avisos colocados no quadro, com informações dos aniversariantes mensais, avisos de manutenção interna do prédio, processos de licitação [...].

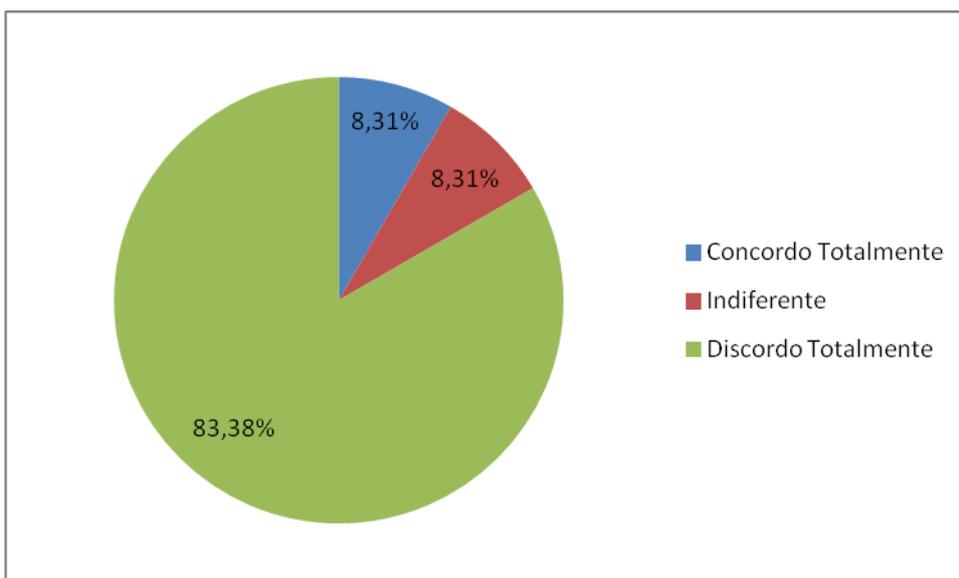


Gráfico 18: O uso de uniforme pelos funcionários é comum.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

A não utilização de uniforme talvez se caracterize como um elemento cultural da organização e pode expressar certa mudança que ocorre nos padrões culturais da CMC, numa desmistificação do modo de se vestir como característica do funcionário público local ou, como diz Laraia (2005, p.96), uma mudança interna “resultante da dinâmica do próprio sistema cultural”, com o significado de que para se sentir parte da instituição, não precisa ser estabelecido um padrão comum de roupa.

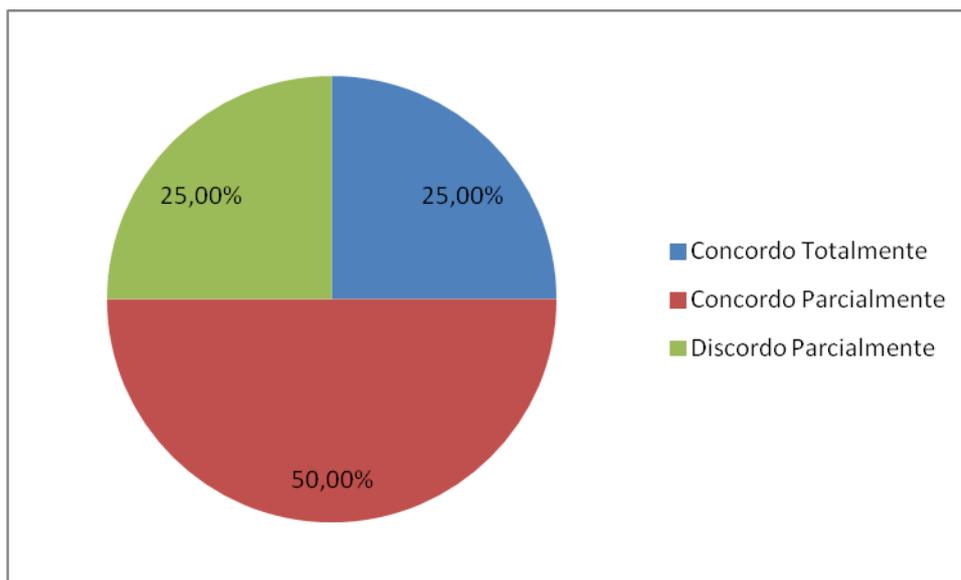


Gráfico 19: Eu conheço a estrutura funcional da Câmara.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Para Alves (1997) a estrutura funcional se enquadra no Sistema Gerencial-Administrativo, no qual estão as características relacionadas à estrutura organizacional, maneiras de gerenciar, natureza das relações verticais, entre outros.

Os servidores da Câmara Municipal de Cabedelo (75%) alegam conhecer a estrutura funcional desse órgão o que permite inferir, que eles conhecem as características funcionais do Órgão. Foi possível observar, como participante da CMC, que não há exposição da estrutura funcional e, normalmente, no processo de socialização de novos funcionários, não há menção sobre como funciona a estrutura organizacional. Esse conhecimento da estrutura funcional talvez seja resultado do concurso realizado para provimento do cargo efetivo, em que várias provas exigiam conhecimento do Regime Interno, no qual contém as informações sobre a estrutura funcional desta Casa Legislativa.

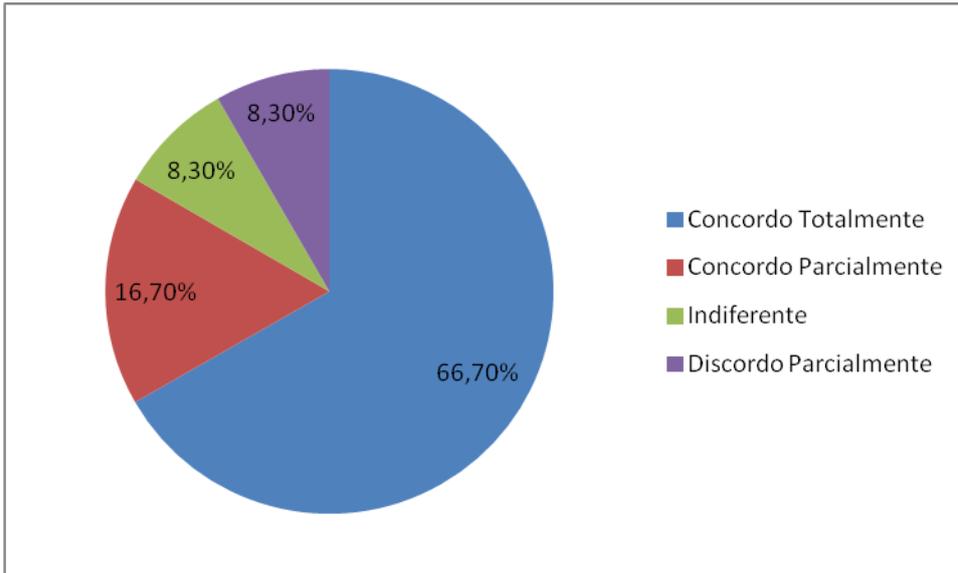


Gráfico 20: Eu conheço o símbolo (brasão) da CMC.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Conhecer o símbolo da Câmara caracteriza um conhecimento do nível superficial da cultura, já que o brasão é uma das características visíveis da cultura. O brasão é o mesmo da prefeitura municipal de Cabedelo e é composto por três estrelas em cima de um forte, cujo fundo da imagem são nas cores vermelho e azul, com o seguinte lema escrito *Urbs Nescia Vinci*, que significa “a cidade que não sabe ser vencida”. Esse brasão fica estampado em todos os documentos oficiais e material de escritório que seja impresso, como envelopes e bloco de notas, deve ser por esse motivo que a maioria dos respondentes afirma conhecer o símbolo da CMC por conhecerem o brasão.

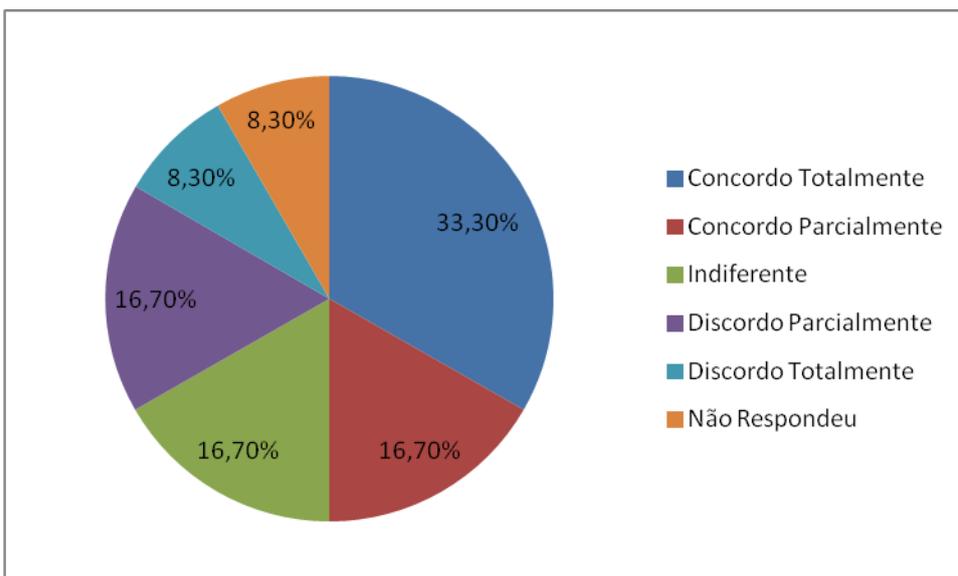


Gráfico 21: Após o meu ingresso na CMC, minha percepção sobre a imagem dela permanece a mesma.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

Para Silva e Nogueira (2001) a identidade organizacional depende de quem a vê, pode resultar de uma imagem externa, por meio da forma que a organização é percebida pelos seus *stakeholders* externos, pode também surgir da auto-percepção dos seus membros internos.

Nesse item procurou-se verificar a mudança de imagem que o ingresso na Câmara Municipal de Cabedelo poderia ter gerado nos servidores. Metade dos respondentes concordou com a afirmação de que a percepção permanece a mesma, enquanto 50% expressam percepções diferenciadas.

De acordo com Laraia (2005) qualquer sistema cultural está em contínuo processo de modificação e, naturalmente, as pessoas que participam da organização também são afetadas pelas mudanças que ocorrem entre o ideal e o real. “Nem sempre os padrões ideais podem ser efetivados” (LARAIA, 2005, p.99).

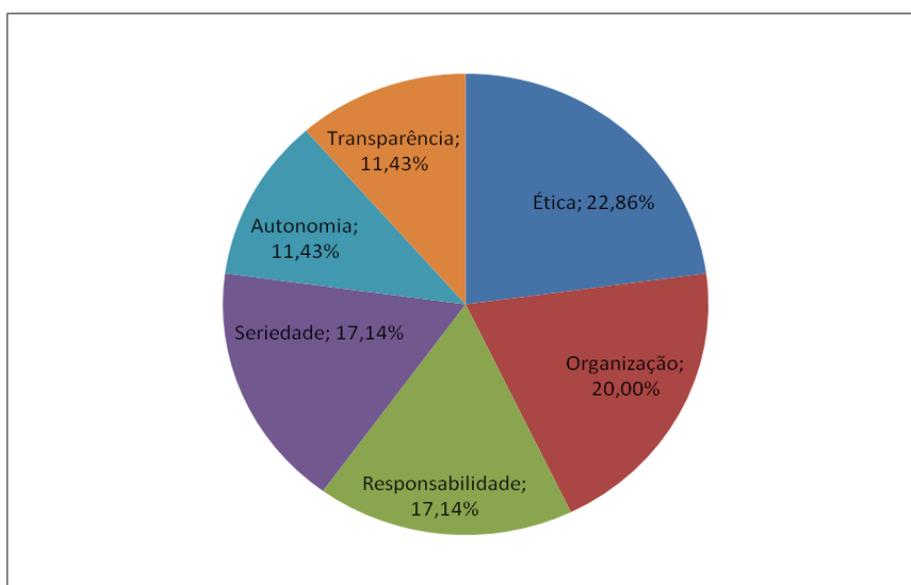


Gráfico 22: Valores descritos como característicos da CMC.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

De acordo o Gráfico 22 percebe-se que o valor mais citado como os servidores que são característicos deles é a ética, seguido da organização, enquanto a responsabilidade e a seriedade tiveram a mesma posição na ordem de mais citados, autonomia e transparência foram os valores menos citados pelos servidores.

Os valores citados como mais importantes relacionam-se com as atividades diárias de cada servidor, já a autonomia e a transparência, os dois valores que obtiveram baixa pontuação, pode ser resultante de o órgão ser regido pelo direito público, no qual ordena que

só possa ser realizado o que se encontra em lei. Já a pontuação do valor transparência, pode ser visto como consequência da pouca fiscalização popular e dos órgãos competentes.

4.6 RESUMO DO QUESTIONÁRIO

Para melhor entendimento dos dados obtidos no questionário sobre os objetivos específicos foi construída a Tabela 1, com as porcentagens de concordância de cada item, com base em 17 das questões fechadas. Não estão incluídas no quadro as questões 18, conforme Apêndice A, de múltipla escolha, nem a questão aberta de número 19.

Tabela 1 – Resumo do questionário aplicado pelos objetivos específicos

Item do questionário	Objetivo Específico	%
1. Eu conheço a missão da Câmara Municipal de Cabedelo (CMC).	Resgate Histórico	91,69
2. A história da CMC é do meu conhecimento.	Resgate Histórico	58,34
3. Eu conheço o Regimento interno da CMC.	Resgate Histórico	83,40
4. Eu conheço o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo.	Resgate Histórico	83,40
5. Alguma socialização foi realizada após o seu ingresso.	Socialização	50,00
6. Eu possuo uma identificação com o trabalho atualmente executado.	Identidade Organizacional	83,40
7. Caso fosse possível mudar de setor, eu mudaria.	Identidade Organizacional	33,40
8. A execução do meu trabalho é realizada em conformidade com os meus princípios morais.	Identidade Organizacional	83,40
9. A missão da CMC está exposta em quadros ou outra forma de fácil visualização.	Comunicação e Artefatos	33,40
10. Os valores da CMC estão expostos em quadros ou outra forma de fácil visualização.	Comunicação e Artefatos	33,40
11. O uso de uniforme pelos funcionários é comum.	Comunicação e Artefatos	8,31
12. Eu conheço a estrutura funcional da Câmara.	Comunicação e Artefatos	75,00
13. Eu conheço o símbolo (brasão) da CMC.	Comunicação e Artefatos	83,40
14. Após o meu ingresso na CMC, minha percepção sobre a imagem dela permanece a mesma.	Comunicação e Artefatos	50,00
15. Ao ingressar na CMC eu recebi informações sobre a instituição.	Comunicação e Artefatos	50,00
16. As formas de comunicação internas são satisfatórias.	Comunicação e Artefatos	75,00
17. Eu costumo verificar os quadros de avisos.	Comunicação e Artefatos	91,70

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

4.7 ANÁLISE DA ENTREVISTA

Com a finalidade de facilitar os resultados obtidos na entrevista foi elaborado um quadro, apresentado a seguir:

Objetivos	Categorias	Frases Destaques
Resgate Histórico	História	- <i>não, não conhecia, é... a partir da, da ... admissão é que vim conhecer a história da câmara</i>
	Missão	- <i>Curiosidade mesmo, de conhecer as leis, como eram feitas, para quem eram feitas... eu sabia muita coisa até por curiosidade e até para conhecer, porque isso facilitaria o meu trabalho</i>
Socialização	Processo de Socialização	- <i>Não. Tive apenas uma conversa com o chefe do setor, que foi me colocando a par do que era para eu fazer, ... sem nenhum envolvimento com os outros funcionários</i> - <i>não tinha um trabalho voltado para a socialização</i>
Comunicação e Organização do Processo de Trabalho no nível de Artefatos	Comunicação	- <i>alguns jornaizinhos já foram feitos com os acontecimentos internos os assuntos tratados na câmara</i> - <i>eu acho, que não tá como deveria ser tão relacionado a parte legislativa dos vereadores, ser mais direcionado assim, a parte funcional, eu acho que eles deixam a desejar</i>
	Comunicação do Processo de Trabalho	- <i>só na lei mesmo, do quadro de pessoal, que ele especifica cada função... mas não existe uma divulgação de forma didática, que as pessoas ao ingressarem aqui tenham esse acesso não, só se tiverem curiosidade de buscar na lei</i>
	Organização do Processo de Trabalho	- <i>só de uns anos pra cá, que realmente mudou um pouco mais, assim para melhor</i>
	Ambiente Físico	- <i>a comunicação é boa, tudo que se quer dentro do que é possível fazer, se faz, as pessoas, colaboram</i>
	Mito	- <i>Não. Os comentários que eu ouço são mais questões de brincadeiras</i>

Quadro 1 – Resumo da Entrevista não estruturada

Fonte: Dados da Pesquisa, (2012).

O quadro apresentado reúne as principais categorias com os respectivos indicadores encontrados na entrevista realizada em 09 de maio de 2012, com uma servidora Técnica Legislativa do departamento de pessoal que ingressou na Câmara Municipal de Cabedelo em 1979 e se efetivou, através de concurso público, em 1985.

Pelas falas da servidora expostas no Quadro 1, é possível verificar o caminho que o serviço público ainda precisa percorrer para oferecer um serviço de qualidade.

Se numa organização privada há a preocupação de fornecer ao colaborador iniciante todas as informações para a prestação de serviços adequados ao público consumidor, no serviço público observa-se que a servidora não foi informada sobre a história do órgão, e a própria curiosidade a fez inteirar-se da missão do órgão onde passaria a trabalhar.

Essa postura da servidora a impeliu a tomar ciência da história por meio de conversas informais com alguns vereadores, bem como funcionários mais antigos. Em alguns momentos quando era necessária uma informação mais exata sobre a Câmara, ela afirmou que realizava uma pesquisa mais aprofundada nas leis e decretos internos.

Quanto ao processo de socialização, como elencado pelas teorias estudadas, observa-se que na prática a realidade, especificamente no serviço público em análise, não atendeu à expectativa da entrevistada, quanto ao compartilhamento de valores e crenças. A funcionária entrevistada foi chefe do setor de Departamento de Pessoal por 10 (dez) anos, e ao ser questionada se nesse tempo existiu ou foi desenvolvido um trabalho de socialização para os novos membros, ela respondeu que não existiu tal preocupação na instituição. É possível, a partir dessa informação, considerar um hiato entre o que se estuda nas teorias sobre a administração de pessoal e o que se realiza na prática na instituição.

Quanto à organização do processo de trabalho, que se realiza por meio de leis, verifica-se na fala da servidora que a organização do trabalho está *só na lei mesmo, do quadro de pessoal, que ele especifica cada função... mas não existe uma divulgação de forma didática*. Percebe-se que o interesse em conhecer mais sobre o órgão em que trabalha deve partir de cada um que é admitido, especificamente quando ela afirma que a informação está disponível, mas *só se tiverem curiosidade de buscar na lei*.

Pelo exposto, o procedimento ocorre diferente do que orienta a teoria sobre as informações de trabalho que devem ser transmitidas aos novos funcionários. É possível considerar que a curiosidade e o interesse pessoal de cada servidor foram os responsáveis pela transmissão de conhecimentos.

Por comunicação, observa-se que o entendimento da entrevistada restringe-se a informações veiculadas por informativos internos, mesmo assim, ela afirma que eram apenas de interesse dos vereadores, conforme falas da entrevistada na categoria comunicação no Quadro 1.

Na visão da entrevistada, é possível ver algumas mudanças na organização do trabalho, na comunicação e no ambiente, mudanças para melhor, inclusive com a informatização da folha de pagamento, o que permitiu facilitar o trabalho desse setor, conforme fala da categoria organização do processo de trabalho.

Quanto ao ambiente de trabalho ela afirma que existe colaboração quando se faz necessária alguma atividade, e que *a comunicação é boa [...] e é possível contar com a colaboração dos colegas.*

Pelo que foi percebido na entrevista, ainda falta que as instituições públicas despertem para a excelência da qualidade no serviço, de maneira a motivar os seus servidores para a execução de suas atividades. As propostas de Edgard Schein (2004) podem ser aplicadas ao setor público e assim possibilitar uma boa prestação de serviços para os cidadãos.

No capítulo 4 foi apresentada toda a análise dos resultados obtida na pesquisa e no próximo capítulo serão expostas as considerações finais e seus subitens de sugestões e implicações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de identificar os fatores norteadores da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo foi analisado com base em quatro dimensões: resgate histórico, socialização, identidade organizacional e comunicação e organização do processo de trabalho. Para atingir tal objetivo os dados obtidos nos questionários e na realização da entrevista foram analisados com base no modelo proposto por Edgard Schein, o qual em seus estudos divide a cultura organizacional em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos e certezas profundas ou pressupostos básicos.

A dimensão resgate histórico, que faz parte do nível de certezas profundas ou pressupostos básicos, teve concordância de aproximadamente 79,20% dos respondentes em todos os seus itens de avaliação. É possível, com este resultado, afirmar que os servidores conhecem a missão e sabem a importância da contribuição do sistema do qual fazem parte para a comunidade. O conhecimento da história por parte dos servidores mesmo que se apresente mais por características pessoais como a curiosidade, do que pelo repassar dessa história por parte da CMC, não deixa de ser positiva.

Nesse contexto, a dimensão resgate histórico pode ser considerada como ótima, ou seja, é um fator norteador da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo. Esta característica precisa ser mantida pelos gestores para que o nível de certezas profundas da CMC possa ser preservado pelos funcionários atuais e continuar com os futuros servidores.

A identidade organizacional também foi confirmada uma vez que os funcionários afirmam que possuem identificação com o trabalho e o executam de acordo com os princípios morais. Essa dimensão é importante para a execução de atividades com qualidade, contribuindo para o órgão como um todo. Há, no entanto, um destaque nas respostas dos pesquisados que chama atenção, quando eles afirmam não querer mudar de setor. Seria esse comportamento uma resistência à mudança? Ou uma acomodação às atividades já *dominadas* o que pode impedi-los de crescer profissionalmente? Uma questão para a próxima pesquisa.

Com a observação participante da pesquisadora, constatou-se que a identificação dos funcionários com o trabalho tem se constituído em bom andamento das atividades. Seria importante que a Instituição por meio dos gestores mantenha essa identificação seja através de questionamentos aos servidores sobre a identidade com o trabalho atualmente executado seja através de uma abertura para que os mesmos forneçam sugestões da melhor maneira de executar o serviço.

Outra maneira de conservar essa identificação pode ser promovendo um rodízio de trabalho com os novos funcionários por ocasião do ingresso deles no órgão, fazendo um acompanhamento de produtividade e satisfação no trabalho, a fim de que eles estejam alocados em setor que esteja dentro dos requisitos do concurso para o qual se candidataram e foram aprovados, de forma a atender também às aspirações pessoais.

Na dimensão socialização, os resultados sobre compartilhamentos de experiências oferecidas pela instituição logo após o ingresso no Órgão, constituem-se num fator que precisa ser melhorado a fim de se tornar um fator norteador da cultura. A inconsistência das respostas pode ser analisada tomando como base que, a partir dos concursos públicos os novos servidores tiveram uma solenidade de recepção. Para os servidores antigos, esse fato não ocorreu.

Esse novo procedimento faz parte das mudanças que estão sendo realizadas na gestão de pessoal com uma nova abordagem progressiva sobre a importância das pessoas dentro das organizações públicas. O momento de ingresso na instituição tem um grande impacto no desempenho profissional do servidor, pois o coloca no ambiente organizacional fazendo-se necessário situá-lo nas normas, procedimentos, valores e posturas que fazem parte da cultura da organização, além de informar sobre direitos e deveres do novo servidor. É um momento importante para criar bons hábitos de relacionamento no trabalho.

A última dimensão estudada foi a comunicação e a organização do processo de trabalho cujo objetivo era verificar como era realizada a transmissão dos valores, ritos, mitos e demais simbolismos da cultura organizacional, nela tiveram itens que precisam ser melhorados, entre eles a maneira de expor a missão e os valores organizacionais, para poderem ser considerados como norteadores da cultura organizacional.

Quanto à questão da comunicação interna obtiveram-se dois resultados: os servidores se mostram interessados em saber o que acontece na organização, seja por meio de quadros de aviso ou informativos internos; no entanto, a gestão não está sabendo utilizar ou criar meios de comunicação internos para estreitar o relacionamento profissional com os servidores e disseminar a cultura da organização.

5.1 SUGESTÕES

Diante dos resultados obtidos nessa pesquisa, algumas sugestões para os gestores e o departamento de pessoal da empresa pesquisada: estimular o conhecimento da cultura da

organização; elaborar informações sobre as funções e atividades de modo que os funcionários se identifiquem ainda mais profissionalmente; elaborar uma breve apresentação do novo funcionário à Instituição e vice-versa, promovendo conhecimentos sobre o Órgão e os princípios organizacionais para o servidor ingressante, além de apresentá-lo aos demais setores para que ele conheça como esse órgão legislador funciona em seu interior.

Seria importante, também, aperfeiçoar a utilização dos quadros de avisos, passar circulares a respeito de informações que precisam ser do conhecimento de todos e retornar o uso do jornal interno que não só incluísse informações da CMC, mas também notícias importantes da cidade que venham a interferir na execução das atividades dessa instituição.

5.2 IMPLICAÇÕES

O presente estudo contribuiu para o conhecimento acadêmico da pesquisadora em virtude de ser sua primeira grande pesquisa acadêmica, além de contribuir para a mesma conhecer a cultura organizacional da própria instituição da qual faz parte. Permitir que outras pessoas tenham acesso a esse conhecimento será o resultado mais gratificante desse trabalho de conclusão de curso.

Essa pesquisa também pretende auxiliar os gestores da Câmara Municipal de Cabedelo a conhecer como a cultura organizacional do Órgão tem sido repassada para os servidores e, com base nas sugestões aqui contempladas estimulá-los para que possam melhorar e fortalecer a cultura da Instituição.

Esse Trabalho de Conclusão de Curso pretende fornecer dados para a comunidade científica sobre a cultura organizacional no setor público e, principalmente, na esfera municipal que tem sido pouco estudada pela comunidade científica, além de contribuir para um conhecimento científico dos fatores norteadores da cultura organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996.
- COMINI, Graziella Maria; RHINOW, Guilherme. Desafios para o aperfeiçoamento organizacional de órgãos públicos. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 33, n. 1, p. 60-67, jan./mar. 1998.
- COSTA, Gilberto Ferreira. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. 2009. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. X SEMEAD. 2007.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marco Antonio Costa da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**. IX SEMEAD.2006.
- LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura Organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **RAP**. Rio de Janeiro 45(5):1285-1301, Set./Out. 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 18 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, Valdir Miranda. **Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede: Aplicações em Uma Organização Militar do Exército Brasileiro e Um Órgão Público do Poder Judiciário**. XII SEMEAD. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHO, José Antonio Gomes de. Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. **Revista O & S**, v. 5, n. 12, Maio/Agosto. 1998.

PDRAE – **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM> . Acessado em 18 de setembro de 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 187-207

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. The Jossey-Bass business & management series, 2004.

SILVA, Clóvis L. Machado da; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade Organizacional: um caso de Manutenção, outro de mudança. **RAC**, edição especial, 2001: 35-58.

SILVA, Juliana Vieira Almeida; SCHMIDT, Maria do Carmo. Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. **Revista FAE**. Curitiba: v. 11, n. 1, p. 1-7, jan./jun. 2008.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A Produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: Um convite à Reflexão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, Jul./Ago. 2010: 651-669.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Viscondi. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1999.

SYDOR, Juliana Barboza; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Cultura Organizacional: O Caso da Prefeitura Municipal de Reserva do Iguaçu, Paraná**. VIII SEGET, 2008

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A



Universidade Federal da Paraíba

Graduação em Administração – 2012

Este questionário tem por objetivo fornecer dados para pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso que busca compreender os fatores norteadores da Cultura Organizacional da Câmara Municipal de Cabedelo. Suas respostas fornecerão a base para um aprofundamento dos estudos nesta área e os resultados serão confidenciais, não havendo necessidade de nenhuma identificação do respondente, somente sendo usados para fins acadêmicos.

Agradecemos sua participação.

Julietty Christielle Laurentino dos Santos

Dados de Identificação

Idade: () 18-25 anos () 26-35 anos () 36-45 anos () 46-55 anos () +55 anos

Grau de Instrução: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior

Tempo de atuação na empresa: () 0-3 anos () 4-5 anos () 5-10 anos () 10-20 anos () +20 anos

Cargo/Função: _____

Local de trabalho: () Sede () Anexo II

Marque uma das afirmativas do questionário abaixo:

Questionário

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
1. Eu conheço a missão da Câmara Municipal de Cabedelo (CMC).					
2. A missão da CMC está exposta em quadros ou outra forma de fácil visualização.					
3. Os valores da CMC estão expostos em quadros ou outra forma de fácil visualização.					
4. O uso de uniforme pelos funcionários é comum.					
5. Eu conheço a estrutura funcional da Câmara.					
6. Eu conheço o símbolo (brasão) da CMC.					
7. Após o meu ingresso na CMC, minha percepção sobre a imagem dela permanece a mesma.					
8. Ao ingressar na CMC eu recebi informações sobre a instituição.					
9. Alguma socialização foi realizada após o seu ingresso.					
10. A história da CMC é do meu conhecimento.					
11. Eu conheço o Regimento interno da CMC.					
12. Eu conheço os Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Cabedelo.					
13. As formas de comunicação internas são satisfatórias.					
14. Eu costumo verificar os quadros de avisos.					
15. Eu possuo uma identificação com o trabalho atualmente executado.					

16. Caso fosse possível mudar de setor, eu mudaria.					
17. A execução do meu trabalho é realizada em conformidade com os meus princípios morais.					

18. Quais valores você descreve como característicos da Câmara Municipal de Cabedelo? Pode ser escolhido mais de um.

Autonomia Transparência Ética Responsabilidade Seriedade Organização

19. Existe alguma estória e/ou mito sobre a Câmara que seja de seu conhecimento? Qual e porque lhe chama a atenção?

APÊNDICE B

**Universidade Federal da Paraíba****Dados de Identificação**

Idade: _____

Grau de Instrução: _____

Cargo/Função: _____

Local de trabalho: () Sede () Anexo II

Roteiro da Entrevista Não Estruturada

- 1) Quando você entrou na Câmara já conhecia a história da fundação?
- 2) Você conhece o Regimento interno da CMC e o Estatuto dos Funcionários Públicos de Cabedelo?
- 3) Você conhece a missão da CMC?
- 4) Você se interessava pela Câmara antes de trabalhar para/em ela?
- 5) Quais as principais mudanças que ocorreram na forma de trabalhar da Câmara ao longo desses anos?
- 6) Você se identifica com o trabalho atualmente executado?
- 7) Existe algum processo de socialização dos novos servidores? Como ele se dá?
- 8) Qual a sua opinião sobre os meios de comunicação internos da empresa (Jornalzinho, quadros de avisos, etc.)?
- 9) Quais valores você descreve como característicos da Câmara Municipal de Cabedelo?
- 10) O ambiente de trabalho favorece a execução do trabalho?
- 11) Existe alguma estória e/ou mito sobre a Câmara que seja de seu conhecimento? Qual e porque lhe chama atenção?
- 12) Existe algum fato interessante sobre a cultura organizacional da CMC que você gostaria de relatar.