

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM EMPRESAS**

**FELIPE FONTANA ZILLI**

**ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE  
ARRECAÇÃO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL DA REGIÃO DA  
AMREC**

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**FELIPE FONTANA ZILLI**

**ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE  
ARRECADAÇÃO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL DA REGIÃO DA  
AMREC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração com linha específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Jorge Antonio Marcelino

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**FELIPE FONTANA ZILLI**

**ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE  
ARRECADAÇÃO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL DA REGIÃO DA  
AMREC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração com linha específica em Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 30 de junho de 2011

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Jorge Antonio Marcelino - Especialista - Orientador

---

Prof. Evaldo Lourenço de Lima - Especialista

---

Prof. Clesio de Oliveira - Especialista

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Valdecir e Janice por todo amor que me dão, por sempre me proporcionaram tudo que desejei e que me educaram com valores e princípios que formaram o meu caráter.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meu pai que sempre dedicou sua vida a proporcionar a mim um estudo de qualidade e apoio para que eu pudesse crescer em minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço minha mãe que com seu carinho e atenção sempre esteve de braços abertos para me acolher nas tristezas e nas alegrias, sempre me protegendo e me guiando nas decisões de minha vida.

A minha querida irmã que possui um imenso amor por mim, e que a cada dia faz questão de demonstrar isso a mim.

A meu orientador Jorge Marcelino pelo tempo de orientação e por me ajudar a concluir este trabalho.

E a Deus por me abençoar todos os dias.

## **EPÍGRAFE**

**“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso.”**

**Albert Einstein**

## RESUMO

ZILLI, Felipe Fontana. **Estudo da cultura organizacional do setor de arrecadação de uma prefeitura municipal da região da AMREC**. 2011. 84 folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo da Cultura Organizacional do setor de arrecadação de uma Prefeitura na região da AMREC, diagnosticando a atual cultura organizacional e através da análise de seus fatores críticos propor melhorias em relação ao serviço prestado e ao atendimento aos contribuintes. Buscando com este estudo entender as relações internas, o nível de percepção da cultura organizacional e as necessidades dos colaboradores. Hoje com a alta competitividade das organizações no mercado, manter seus colaboradores motivados se torna muito importante para que as empresas alcancem o sucesso e a eficiência na realização de suas tarefas. Para que as organizações possam atingir suas metas, deve-se acrescentar em sua estrutura funcional e em suas estratégias a Gestão da Cultura Organizacional, necessitam ter uma boa gerência no ambiente de trabalho, de forma que seus colaboradores estejam sempre motivados, envolvidos, interessados com as atividades, onde haja a participação de todos nos assuntos relacionados à empresa. Portanto, através deste estudo será possível analisar todos os aspectos que influenciam a Cultura Organizacional, e a partir desta análise oferecer idéias e sugestões para aumentar o nível contribuição dos colaboradores e assim à produtividade dentro do setor de arrecadação.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Motivação. Clima Organizacional. Organizações Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL PRIVADA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.1 Origem</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.2 Conceito</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.3 Funções administrativas</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.4 Competências administrativas</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.5 Níveis da administração</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.6 Habilidades administrativas</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.1 Poderes da administração pública</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1.1 Poder Normativo</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1.2 Poder Disciplinar</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1.3 Poder decorrentes da Hierarquia</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1.4 Poderes de Polícia</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.1 Organização formal</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Organização informal</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.3 Organização burocrática</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4 GRUPOS E EQUIPES</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5 LIDERANÇA</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6 ÉTICA</b> .....	<b>25</b>
<b>2.7 VALORES</b> .....	<b>27</b>
<b>2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>28</b>
<b>2.9 MOTIVAÇÃO E CULTURA</b> .....	<b>30</b>
<b>2.10 CULTURA</b> .....	<b>31</b>

<b>2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>33</b>
<b>2.11.1 Culturas organizacionais bem definidas</b> .....	<b>35</b>
<b>2.11.2 Níveis de cultura organizacional</b> .....	<b>36</b>
<b>2.11.3 Culturas conservadoras e culturas adaptativas</b> .....	<b>38</b>
<b>2.11.4 Funções da cultura organizacional</b> .....	<b>38</b>
<b>2.11.5 Características da cultura organizacional</b> .....	<b>39</b>
<b>2.11.6 Tipos de culturas e perfis organizacional</b> .....	<b>39</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 O que significa Ciência</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1.2 Conhecimento científico</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1.3 Método</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2 TIPOS DE PESQUISA</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.2 Pesquisa Exploratória</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.3 Pesquisa de Levantamento</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.4 Pesquisa Descritiva</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.1 Abordagem Quantitativa</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.2 Abordagem Qualitativa</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4 POPULAÇÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>3.8 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1 ANÁLISE E SUGUSTÕES DE MELHORIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Através dos anos a competitividade no mercado esta fazendo com que as empresas busquem formas de se tornarem fortes e bem estruturadas para que possam estar aptas a enfrentar a dura concorrência que há atualmente. Diante deste fato, a gestão da cultura organizacional se torna um fator importante, pois se as organizações tiverem suas metas, objetivos, crenças, normas e idéias bem definidas e bem entendidas por seus colaboradores, fazem com que os mesmos ajam conforme a empresa pré-determina. Assim, com seus funcionários seguindo os procedimentos da empresa, a mesma terá chances maiores de alcançar a eficiência e a eficácia nas suas atividades, e conseqüentemente obter um sucesso maior.

A cultura organizacional de uma empresa pode ser analisada e pode ser transmitida pelo modo de como seus funcionários se expressam, agem, interagem, pelas crenças e pelos valores que são transmitidos entre eles. A organização que consegue perceber e sentir como sua cultura organizacional está afetando seus colaboradores, terá em mãos uma ferramenta de gestão muito importante para entender melhor como os mesmo se comportam.

Com as organizações entendendo melhor seus membros, poderão buscar estratégias de gestão organizacional que os mantenham mais motivados, bem dispostos e determinados na realização das atividades da empresa, pois quando seus colaboradores estão motivados, se dedicam e se envolvem mais na busca dos objetivos e das metas traçadas pela organização. Assim a gestão da cultura organizacional torna-se muito importante, pois a má gestão da mesma poderá trazer dificuldades na realização das tarefas e problemas como, queda na produtividade, desperdícios e falta de motivação.

Desta forma para que as organizações possam se tornar eficientes, atingir suas metas, e prestar o bom serviço na sociedade, devem sempre estar investindo em melhorias para uma boa gestão de sua cultura.

## **1.1 TEMA**

Estudo da cultura organizacional do setor de arrecadação de uma prefeitura municipal da região da AMREC.

## **1.2 PROBLEMA**

Desempenho das pessoas no setor de arrecadação de uma Prefeitura Municipal deverá ser eficiente e eficaz, a fim de que o setor da Prefeitura Municipal, como um todo, desempenhe o seu papel na sociedade. No entanto, uma cultura organizacional inadequada não propicia condições para o desempenho das mesmas.

Os problemas percebidos no setor de arrecadação da Prefeitura objeto de estudo são os seguintes: desmotivação dos colaboradores na realização de suas atividades. Outro problema observado é a constatação de oscilação na produtividade dos procedimentos profissionais. Também se constata o descontentamento por parte dos contribuintes no que se refere ao atendimento dos servidores no setor.

Tendo em vista ao acima exposto, elabora-se a seguinte questão problema: Qual a cultura organizacional do setor de arrecadação de uma prefeitura municipal da região da AMREC?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar os fatores da cultura do setor de arrecadação de uma Prefeitura que interferem na qualidade do trabalho realizado e no serviço prestado pelos seus funcionários.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar os fatores da cultura organizacional que caracterizam atualmente o setor de arrecadação;
- Conhecer o nível de percepção dos funcionários sobre os fatores da cultura organizacional que interferem na prestação de serviços;

- Analisar os fatores críticos da cultura organizacional;
- Propor sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

A cultura organizacional está interligada à organização. Conhecer a organização é conhecer a sua cultura. Ela determina como as pessoas interagem a respeito da filosofia, da missão, e dos valores sociais que regem a empresa. Toda organização possui suas características próprias, seu modo de ser e agir. Em resumo, cada organização tem a sua própria cultura.

A cultura se torna muito importante para poder se compreender como a sociedade humana e seus grupos sociais comportam-se. Dentro da empresa não é diferente. A cultura de uma organização pode trazer tanto aspectos positivos, como aspectos negativos.

Este estudo servirá de instrumento para detectar como uma cultura organizacional do setor de arrecadação de uma Prefeitura Municipal pode influenciar seus funcionários de diversas maneiras, afetando os serviços que são prestados por eles à população, e o serviço prestado pelo setor no geral. Com a aplicação deste estudo, e de como esta cultura está atuando sobre o modo de agir dos funcionários públicos, irá buscar meios para a melhoria de todo o processo que consiste a cultura, de maneira que o serviço prestado dentro do setor seja feito com qualidade e eficiência.

O setor através deste estudo terá a oportunidade de descobrir a partir dos dados, das análises e das sugestões do pesquisador, se sua cultura organizacional está sendo prejudicial aos serviços prestados por seus colaboradores, e assim poder reformular e readaptar sua cultura organizacional para que seus funcionários possam realizar suas atividades com eficiência e eficaz.

Com este estudo o pesquisador terá a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos na área objeto de estudo. Desta maneira podendo contribuir no desenvolvimento de técnicas para auxiliar a melhoria da cultura organizacional junto ao setor estudado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para poder entender melhor o que é cultura organizacional, primeiramente é necessário definir e conceituar os termos que a envolve.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL PRIVADA**

#### **2.1.1 Origem**

Segundo Santos (2003) a administração de hoje é o resultado de estudos realizados por profissionais como filósofos, economistas e empresários, que foram ao longo do tempo escrevendo e divulgando suas teorias. A chamada ciência da administração surgiu a partir do século XX, porém foi no início do século XIX que apareceu Carl Von Clausewitz (1780 – 1831) que foi o grande inspirador de vários teóricos da administração.

Carl, general prussiano, descrevia como administrar exércitos em períodos de guerra. Para ele a disciplina era a base para uma boa organização, onde deveria se colocar em prática um planejamento que propiciasse decisões científicas e não intuitivas tudo com a finalidade de minimizar as incertezas. Os estudos de Clausewitz foram posteriormente trasladados para o âmbito de organizações industriais (SANTOS, 2003).

Ainda para o autor, as organizações e as empresas modernas surgiram com a revolução industrial e com elas uma nova concepção de trabalho voltada para a produção, provocando mudanças econômicas, políticas e social por tudo o mundo. Com essa concepção e uma legislação protetora da saúde e integridade dos trabalhadores, alguns proprietários de empresas passaram a dar menos importância para administração e a gerência de suas organizações. Santos (2003, p.114) diz que: “também, para muitos autores, as idéias básicas dos economistas clássicos liberais contribuíram para a formação do pensamento administrativo moderno.” Segundo o autor foi o que aconteceu com Adam Smith (1723 – 1790), criador da Escola Clássica de Economia, onde sua teoria já relatava a importância do planejamento e da organização dentro de funções da Administração.

Santos (2003) diz que, o liberalismo econômico retratou o período de máximo desenvolvimento da economia capitalista. Com o crescente acúmulo de

capital, fez com que o liberalismo econômico fosse perdendo suas forças aos poucos, pois com a produção em larga escala que veio a seguir acabou criando alguns problemas como: organização do trabalho, concorrência econômica, padrão de vida das pessoas, entre outros, dessa forma deixando espaço para que idéias vanguardistas da época florescessem, segundo Santos (2003) obrigando que no século XX o capitalismo trilhasse o caminho de máximo aperfeiçoamento possível em seus fatores de produção envolvidos.

Dentro dessa nova situação, surgem os primeiros esforços realizados nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e procedimentos de racionalização do trabalho, cujo estudo metódico e exposição teórica coincidiram com o início deste século. (SANTOS, 2003, p.114)

### **2.1.2 Conceito**

A administração é tão importante quanto o próprio trabalho que será executado. Para Santos (2003): “A Administração não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com menor custo e maior eficiência e eficácia.”.

Fayol adotava a seguinte definição:

Administrar é prever (perscrutar o futuro e traçar o programa de ação), organizar (constituir o duplo organismo, material e social da empresa), comandar (dirigir o pessoal), coordenar (ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços) e controlar (velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas). (FAYOL, 1965, p.13)

Santos (2003) ainda afirma que administração tem como principal tarefa interpretar os fins que são objetivados pela empresa e assim transformá-los em ação organizacional, para que possa alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação, através de organização, planejamento e a direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização. Ainda o mesmo autor escreve que a administração se mostra importante a qualquer empreendimento organizado. A função administrativa se faz presente tanto ao presidente de uma organização, como ao general de um exercito ou ainda mesmo ao mestre de fábrica.

Segundo Certo (2003), toda empresa tem seus objetivos e suas metas, esse é o papel do administrador, liderar a empresa e seus funcionários para atingirem essas metas. Para o autor o termo Administração pode ser empregado de duas maneiras diferentes. Pode se referir, simplesmente ao processo que gerentes executam para que a empresa atinja seus objetivos, como também pode se referir a

um conjunto de conhecimentos, neste caso a Administração seria o conjunto de informações que fornece as noções de como administrar.

Para Silva (2008, p.5) a grande maioria das definições de administração compartilha a seguinte idéia “administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas”. O autor diz que as definições de administração podem ser classificadas em cinco categorias que são:

- a) Escola funcional: “Administração é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”.
- b) Escola das relações humanas: “Administração é o controle de resultados por meio dos esforços de outras pessoas”.
- c) Escola da tomada de decisão: “Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”.
- d) Escola de sistemas: “As organizações são sistemas orgânicos e abertos, consistindo da interação e interdependência de partes que têm uma variedade de metas”.
- e) Escola contingencial: Os administradores deveriam “desenhar organizações, definir as metas e formular políticas e estratégias de acordo com as condições ambientais prevalecentes”.

Silva (2008, p.6) diz que diante destas definições, pode-se formular a seguinte definição: “Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”.

### **2.1.3 Funções administrativas**

Para Silva (2008), as funções da administração podem ser definidas nas atividades básicas que os administradores devem desempenhar para atingir determinados resultados.

Segundo Santos (2003, apud. KOONTZ e O'DONNEL, 1981, p.23) “as funções administrativas constituem-se em planejamento, organização, seleção e colocação de pessoal, direção e controle.” Essas funções se aplicam a qualquer empresa e em qualquer nível. Para os autores todo administrador precisa saber:

- a) Planejar os resultados almejados e dispor de meios para atingi-los;
- b) Organizar convenientemente
- c) Selecionar elementos, escolhendo e treinando os subordinados adequados;
- d) Dirigir o pessoal na realização do trabalho;
- e) Controlar, ou seja, acompanhar o desempenho e corrigir qualquer desvio em relação às metas traçadas.

Certo (2003) segue a mesma linha de definição de Santos (2003), para Certo (2003) as atividades que geram o processo administrativo se dividem em quatro funções básicas na administração, que são:

- a) Planejamento: A atividade de planejar tem como o foco a realização das metas, através de seus planos, gerentes indicam o que a empresa precisa fazer para ser bem-sucedida.
- b) Organização: A organização é o ato de designar os vários funcionários de empresa a executarem as tarefas desenvolvidas durante o planejamento, cria um mecanismo que coloca os planos em andamento.
- c) Influência: Pode-se definir influência como o ato de orientar as atividades dos funcionários da empresa na direção apropriada, que seria aquela que ajuda a empresa a atingir seus objetivos.
- d) Controle: Pode-se definir que através do controle os gerentes medem o recente desenvolvimento de empresa, compara esse desempenho com padrões que foram preestabelecidos, e a partir da comparação determinam se a empresa necessita de mudanças para poder alcançar esses padrões preestabelecidos.

#### **2.1.4 Competência administrativa**

Para Silva (2008), junto às funções de planejamento, organização, direção (influência) e controle administrativos, as competências administrativas são as exigências necessárias para se obter sucesso na carreira administrativa. Silva (2008) afirma que algumas dessas competências são:

- a) Liderança: habilidade de influenciar outros a realizar tarefas;
- b) Auto-objetividade: habilidade de avaliar a si mesmo realisticamente;
- c) Pensamento analítico: habilidade de interpretar e explicar padrões em informações;

- d) Flexibilidade comportamental: habilidade de modificar o comportamento pessoal para alcançar uma meta;
- e) Comunicação escrita: habilidade de se expressar claramente por escrito;
- f) Comunicação verbal: habilidade de expressar claramente idéias em apresentações orais;
- g) Impacto pessoal: habilidade de criar uma boa impressão e instigar confiança;
- h) Resistência ao estresse: habilidade de realizar tarefas sob condições estressantes;
- i) Tolerância na incerteza: habilidade de produzir em situações adversas.

### **2.1.5 Níveis da administração**

Segundo Silva (2008) apesar de que todos os administradores exercem o mesmo conjunto de funções, dentro das organizações são classificados em níveis diferentes. Para o autor eles são encontrados em três níveis da organização: no topo, no nível intermediário e na área de operação, e estão classificados da seguinte maneira: alta administração, média administração e administração operacional (supervisão ou chefia), respectivamente. Silva (2008) detalha os níveis da administração da seguinte maneira:

- a) Alta administração: Responde pelo direcionamento maior e pelas operações da organização, é de sua responsabilidade desenvolver políticas, estratégias e estabelecer metas para a organização. Ela se encontra no topo da pirâmide administrativa e é representada pelo presidente, pelos vice-presidentes e pelos diretores.
- b) Média administração: Em muitas empresas é conhecida como gerência de departamento, ou gerência de setor. Os gerentes de nível médio planejam, organizam, dirigem e controlam outras atividades gerenciais, e também são responsáveis pela direção e coordenação das atividades dos administradores de primeiro nível e de outras pessoas que não exercem a atividade de gerentes, como serventes, recepcionistas e assistentes administrativos.
- c) Administração operacional: A administração operacional ou de primeiro nível é diretamente responsável pela produção de bens ou serviços, é composta por gerentes de vendas, chefes de seção ou supervisores de produção. Grande parte do trabalho exercido pela administração operacional é com a supervisão

das pessoas na execução das tarefas, muitos supervisores se transformam em líderes de equipe para que possa obter melhores resultados com os funcionários.

Silva (2008) ainda escreve que após os três níveis administrativos, tem-se o pessoal não administrativo, que são os trabalhadores de linha de frente que não tem posição gerencial.

### **2.1.6 Habilidades administrativas**

O trabalho de um administrador, a tarefa de administrar é uma tarefa complexa, tanto em empresas grandes como em pequenas. Um administrador tem que lidar com variáveis externas como os altos e baixos das diretrizes políticas, econômicas e sociais do governo, tendências do mercado e como irá se comportar sua situação imediata e futura, entre outras variáveis (SANTOS, 2003).

Segundo Santos (2003) o administrador de empresas deve possuir as seguintes habilidades:

- a) Habilidade técnica: é a aptidão para o manejo dos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários à realização das tarefas;
- b) Habilidade humana: é a capacidade para lidar com pessoas, compreendendo suas atitudes, visando a estabelecer uma liderança eficaz;
- c) Habilidade conceitual: é a capacidade para compreender o funcionamento da organização como um todo, o que inclui o estudo do comportamento humano dentro da mesma organização.

Para Certo (2003), a partir do momento em que um funcionário caminha de um nível inferior de gerência para a alta gerência, as habilidades técnicas se tornam menos importante, e as habilidades conceituais tornam-se mais importantes. Isso ocorre pelo fato de que conforme os gerentes avançam nas empresas eles acabam se envolvendo mais com a direção da empresa como um todo, e não com atividades de produção ou com áreas técnicas. Já as habilidades humanas são extremamente importantes tanto no nível alto como no nível médio de gerência, e também nos níveis de supervisão.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Santos (2003) a administração pública pode ser definida em dois sentidos: amplo e estrito.

No sentido amplo e no aspecto subjetivo, Santos (2003, p.127) fala que: “abrange os órgãos governamentais (governo) e os órgãos administrativos; também em sentido amplo, mas no aspecto objetivo, abrange a função política e a administrativa.”.

No sentido estrito compreende:

- a) As pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa (aspecto subjetivo);
- b) A atividade administrativa exercida por aqueles entes (aspecto objetivo).

Ainda para Santos (2003), a Administração Pública conforme o artigo 4º do Decreto-lei n. 200, de 25.2.67 (com a redução de Lei n. 7.596, de 10.4.87), é considerada:

Art. 4º A administração federal compreende:

I - a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;

II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas públicas;
- c) Sociedades de economia mista;
- d) Fundações públicas.

Santos (2003) diz que embora esse Decreto refere-se à Administração Federal, possui princípios e normas que com adaptações podem ser aplicados à administração das demais pessoas políticas que são os Estados, Distrito Federal e Municípios.

A administração pública em síntese é “o conjunto das pessoas coletivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a atividade ou função administrativa”. (SANTOS, 2003, p.128). A finalidade da administração pública esta voltada para o bem comum da coletividade administrativa, a atividade do administrador publico deve sempre estar voltada para esse objetivo.

## **2.2.1 Poderes da administração pública**

A função administrativa deve ser exercida por quem esteja investido no dever de atingir certos objetivos em prol do interesse de outrem, para isso necessita manejar os poderes requeridos para esse propósito, esses poderes são instrumentais para o cumprimento dos objetivos (SANTOS, 2003).

### **2.2.1.1 Poder normativo**

O poder normativo abrange o poder regulamentar. Os atos normativos podem ser divididos em originários e derivados. Os originários compreendem os atos emanados do Poder Legislativo, que possui a competência para edição de regras instituidoras de direito novo. Os derivados têm como seu objetivo a especificação de um conteúdo normativo preexistente, por excelência o ato normativo é o regulamento (SANTOS, 2003).

Continuando Santos (2003, p.151), escreve:

O poder regulamentar enquadra-se como uma das formas pelas quais se expressa a função normativa do Poder Executivo. Pode ser definido como a “faculdade de que dispõem os Chefes de Executivo (Presidente da República, Governadores e Prefeitos) de explicar a lei para sua correta execução”.

O poder regulamentar é privativo do Chefe do Executivo e é exercido por meio de decreto.

O poder normativo da Administração além do decreto regulamentar pode ser expresso por meio de resoluções, portarias, deliberações, instituições, editadas por autoridades inferiores a Chefia do Executivo, em que seus efeitos limitam-se ao âmbito de atuação do órgão expedidor. (SANTOS, 2003)

### **2.2.1.2 Poder disciplinar**

O poder disciplinar é conferido a Administração Pública no trato com seus servidores, através dele apuram-se infrações e aplicam-se penalidades. Em relação aos servidores públicos, o poder disciplinar é uma decorrência da hierarquia (SANTOS, 2003).

### 2.2.1.3 Poderes decorrentes da hierarquia

Segundo Santos (2003) na Administração Pública se estabelece uma relação de coordenação e subordinação entre os órgãos que a integram, ou seja, estabelece a hierarquia. Da organização hierárquica decorrem para a Administração Pública poderes como:

- a) O de editar atos normativos (resoluções, portarias, instruções), objetivando ordenar a atuação dos órgãos subordinados;
- b) O de dar ordens aos subordinados, implicando o dever de obediência por partes destes;
- c) O de controlar a atividade dos órgãos subalternos, a fim de verificar a legalidade de seus atos e o cumprimento de suas obrigações;
- d) O de avocar atribuições;
- e) O de delegar atribuições que não lhe sejam privativas.

### 2.2.1.4 Poder de polícia

Para Santos (2003, p.153) poder de polícia em síntese, “é a atividade estatal que consiste em estabelecer restrições ao exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público”.

O artigo 78 do Código Tributário Nacional refere-se ao poder de polícia de seguinte forma:

Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranqüilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. (1993, p.13, 17, 20)

## 2.3 ORGANIZAÇÃO

Segundo Dias (2003), o significado da palavra organização, vem do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento. Deste modo para Dias, as organizações poderiam ser entendidas como instrumentos, na qual as pessoas utilizam para realizar determinadas tarefas que não sejam possíveis de serem realizadas por apenas um único indivíduo.

Porém há várias definições e formas de se entender e definir organização. Para Megginson, Mosley e Pietri jr (1998 apud DIAS, 2003, p.23) as organizações:

São grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade, são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum.

Após uma síntese de muitas definições, a definição que melhor abrange o sentido de organização, é quando Cassar (2003 apud DIAS, 2003, p.23) conclui que:

As organizações se originam da união de diversas pessoas, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos, por um prazo que pode ser determinado ou não, mas que segue a coerência dos objetivos buscados pelos componentes desta. Através dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

Diante de vários conceitos, uma organização é um sistema de atividades onde fazem parte dois ou mais indivíduos que cooperam entre si, com a ajuda de um sistema tecnológico e social em busca de objetivos e metas que são idealizadas por ambos, sendo que, individualmente não conseguiriam (DIAS, 2003).

Conforme essas afirmações, Chiavenato (2005) diz que todas as organizações possuem duas faces distintas, que são inter-relacionadas intimamente, a organização formal e a informal.

### **2.3.1 Organização formal**

Segundo Santos (2003), as fabricas que são constituídas para que suas mercadorias sejam produzidas e vendidas para obter lucro, os operários que se organizam em sindicatos para que possa aumentar o seu poder de barganha com os patrões, são exemplos de organização formal. Pois nos casos expostos a cima “a estrutura deposição das relações entre os elementos do grupo não surgiram espontaneamente, mas sim foram estabelecidas aprioristicamente e de modo consciente”. (SANTOS, 2003, p.25).

Conforme Chiavenato (2005, p.161), a organização formal seria “a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada por um organograma e pelos manuais de organização”, seria a estrutura que envolve as relações profissionais entre os membros, onde é planejada para facilitar o alcance das metas da organização. O autor mostra que os principais aspectos retratados neste tipo de organização são:

- a) Os órgãos – São os departamentos e setores.
- b) Os cargos – Diretores, gerentes, supervisores, entre outros.
- c) A hierarquia de autoridade - É a definição da autoridade e das responsabilidades de cada membro.
- d) Os objetivos e os planos – São metas e estratégias que são definidos pela organização.
- e) A tecnologia – Constituí o modo de se realizar o trabalho dentro da organização.

### 2.3.2 Organização informal

Para Chiavenato (2005), este tipo de organização envolve o lado de sentimentos e do relacionamento dos membros entre si, sendo que existem padrões de comportamento e relacionamento que não constam no organograma de uma empresa, segundo o autor:

A organização informal é composta de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos. Envolve uma complicada trama de processos espontâneos que pertencem ao campo comportamental e que surge, desenvolve e predomina sobre as relações que teoricamente são formais. (CHIAVENATO, 2005, p.163).

Deste modo Chiavenato (2005) fala que a organização informal é o que se chama de rede de relacionamento que existe dentro de qualquer empresa, que é o modo como cada pessoa interage e se comunica com as demais de uma forma espontânea. Suas principais características são:

- a) Grupos informais – São grupos que se formam com interesses comuns e da identificação das pessoas.
- b) Atitudes e comportamentos – Acabam manifestando percepções que podem ser favoráveis ou não às práticas administrativas que são utilizadas dentro da empresa.
- c) Normas de trabalho - É onde os grupos definem um padrão de desempenho aceitável nas atividades onde está imposta e todos do grupo, e independe das normas oficiais da empresa.
- d) Padrões de liderança – É chamada de liderança informal, onde independente da posição que ocupa na organização, certas pessoas podem possuir uma

autoridade informal por serem influenciadores de atitudes ou formadores de opinião.

### **2.3.3 Organização Burocrática**

De acordo com Santos (2003), a expressão organização burocrática revela a existência de uma máquina administrativa. Em uma organização formalmente estabelecida, geralmente é composta por uma diretoria especializada responsável pela organização como um todo e pela coordenação das atividades de seus funcionários. É o pessoal encarregado pelo planejamento, orientação, fiscalização, controle entre outras atividades empresariais.

Todas essas atividades de elaboração de regras e regulamentos detalhados constituem um dos aspectos da burocratização. Entretanto quando tais regras são interpretadas de forma rígida acabam contribuindo para a ineficiência da organização. O autor diz que coloquialmente burocracia significa a ineficiência empresarial por causada por regras, neste sentido Santos (2003, p.29) diz que burocratização define-se “como a quantidade de esforço despendido na manutenção da organização ao invés de diretamente na consecução de seus objetivos.”

Para o autor a burocratização nas organizações não é apenas indiciada pela quantidade de esforços devotados a problemas administrativos, “mas também pelo número de seus funcionários, por seu caráter hierárquico ou pela obediência estrita aos procedimentos administrativos.” (SANTOS, 2003, p.29). Sendo assim no sentido sociológico do termo, burocracia diz respeito aos aspectos administrativo das organizações.

## **2.4 GRUPOS E EQUIPES**

Para Certo (2003, p.369) “Os grupos são caracterizados pela comunicação freqüente entre os membros com o tempo e por um tamanho suficientemente pequeno para permitir que cada membro se comunique pessoalmente com todos os demais membros.” Para os gerentes saber lidar com esses grupos é muito importante, pois o fator mais comum de todas as organizações são as pessoas, dessa forma Darwin Cartwright e Ronald Lippitt (1967 apud CERTO,

2003, p.370) “relacionam quatro motivos para que os gerentes aprendam a lidar com os grupos”:

- a) Os grupos existem em todos os tipos de organizações.
- b) Os grupos formam-se inevitavelmente em todas as facetas da existência organizacional.
- c) Os grupos podem causar conseqüências desejáveis ou indesejáveis dentro da organização.
- d) Quando os gerentes entendem os grupos, aumenta a probabilidade de esses grupos causarem conseqüências desejáveis dentro da organização.

Ainda conforme Certo (2003), grupo é um numero de pessoas que interagem umas com as outras, e uma equipe é um grupo cujos membros influem uns nos outros em busca da realização de metas organizacionais. Nas organizações nem todos os grupos são equipes, mas todas as equipes são grupos. Se em uma equipe os membros buscam sempre um mesmo objetivo, para que a organização tenha sucesso, os gerentes estão constantemente em busca que os grupos se tornem equipes.

Segundo Certo (2003) algumas medidas que os gerentes podem adotar para formas equipes de trabalho eficazes estão:

- a) Formar uma estrutura organizacional ou empresarial geral estável que os integrantes da equipe vejam como segura.
- b) Participar dos eventos da equipe e demonstrar interesse por progresso e funcionamento.
- c) Reconhecer e recompensar adequadamente equipes por suas realizações.
- d) Estabelecer metas e prioridades estáveis para a equipe.

## **2.5 LIDERANÇA**

Para Dias (2003), uma das questões mais importantes em relação à cultura organizacional, é o do papel do líder na sua formação e manutenção. O conceito de liderança está intimamente relacionado com o de poder. Dias (2003, p.111) diz que o poder é: “a capacidade de um individuo ou organização de influenciar o comportamento de outro está presente permanentemente nas interações sociais que permeiam qualquer estrutura organizacional”. Se cultura é a

expressão de um conjunto de integrações sociais, concluí-se que há uma grande ligação entre cultura e poder.

O poder significa o potencial de influencia de uma pessoa sobre outra. Dentro das organizações, o poder é a capacidade de afetar e controlar decisões e ações de outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em relação a outras em virtude do papel ou posição dentro da empresa. (CHIAVENATO, 2005).

French e Raven (1960 apud CHIAVENATO, 2005, p.38) dizem que, “pode-se distinguir poder em cinco diferentes tipos”:

- a) Poder coercitivo: É o poder baseado no temor e na coerção.
- b) Poder de recompensa: É o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa.
- c) Poder legitimado: É o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional.
- d) Poder de competência: É o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa.
- e) Poder de referência: É o poder baseado na atuação e no apelo.

A liderança se relaciona com o enfrentamento a mudança. Um líder define as direções através do desenvolvimento de uma visão no futuro, e depois o líder engaja as pessoas comunicando-lhes essa visão e os inspira para que superem os obstáculos (CHIAVENATO, 2005).

Pode-se definir um líder como uma pessoa que tem autoridade para comandar ou coordenar outros, tem legitimidade. As ações e o comportamento de um líder acabam influenciando outras pessoas. O líder tem um papel muito importante, pois em grande parte das organizações é ele o responsável por decidir e coordenar determinadas situações (CHIAVENATO, 2005).

## **2.6 ÉTICA**

Segundo Chiavenato (2005) a ética se caracteriza pelos aspectos morais, onde estes aspectos estão relacionados com as atitudes e o comportamento das pessoas. A ética profissional é o comportamento moral nas ações que são realizadas dentro da organização. Para o autor, a cultura que existe na organização influencia diretamente o comportamento ético de seus colaboradores.

Para o autor ainda, a ética é o conjunto de princípios morais ou valores que acabam definindo o que é certo e o que é errado. Dentro das organizações o comportamento ético ocorre quando as pessoas adotam e seguem esses princípios e valores, e ao mesmo tempo as organizações encorajam seus membros para que se comporte eticamente servindo de exemplo para as demais organizações. Chiavenato (2004, p.40) ainda afirma que “a ética nas organizações constitui um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus parceiros e dirigentes.”.

De acordo com Chiavenato (2005, p.180), o antigo presidente da IBM John Akers diz: “nenhuma sociedade poderá competir durante longo prazo ou ser bem-sucedida com pessoas que procuram enganar umas às outras; com tudo precisando receber confirmações porque não se acredita em ninguém;”, uma organização necessita de um comportamento ético correto, com pessoas honestas e que se respeitam.

Por esses motivos, o código de ética dentro de algumas empresas acaba se tornando um meio importante, em que se definem padrões para que seus membros possam seguir. De acordo com Chiavenato (2005) a importância da utilização de práticas éticas nos negócios trás melhorias a organização em três aspectos:

- a) O primeiro aspecto é a produtividade, Uma empresa que enfatiza a ética em suas ações frente aos seus parceiros, acaba afetando diretamente e positivamente seus funcionários.
- b) O segundo aspecto é que com práticas administrativas éticas a organização melhora a sua saúde organizacional afetando positivamente seus fornecedores e clientes. Tendo uma imagem publica positiva, a organização atrai consumidores que visualizam a imagem da empresa como favorável ou desejável.
- c) O terceiro aspecto é a minimização da regulamentação por agências governamentais. Uma organização que é confiável quanto à ação ética deixa de ser pressionada pela sociedade por uma legislação que regule mais intensamente os negócios.

## 2.7 VALORES

Os valores segundo Chiavenato (2005, p.183) “são crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual”. Estes valores podem variar e assumir diferentes interpretações para quem os analisa, e julga se é um comportamento ético ou não em algumas situações. Para Luz (2003) os valores representam o grau de importância que as organizações dão e determinadas coisas, que podem ser certos comportamentos ou posicionamentos como, trabalho em equipe, justiça e transparência.

Os valores são prioridades dentro das organizações. Para Chiavenato (2005, p.135): “os valores são os elementos construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e as organizações são.” Devem ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados, para que possa fazer parte integral da organização, apontando rumos e definindo comportamentos.

Para Luz (2003), os valores acabam regendo e demonstrando quais são as prioridades que a organização segue no cumprimento de seus propósitos. O que ocorre é que nem sempre os valores que as empresas declaram, corresponde aos que são praticados por ela. Muitas vezes as organizações impõem o que elas gostariam de ter, porém nem sempre esses valores estão difundidos e integrados na conduta de seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (2005), os valores são comunicados nas organizações por meio de:

- a) O que a organização recompensa.
- b) O que a organização pune.
- c) O que as pessoas dizem, quando recusam responsabilidade pelo que foi feito.
- d) O que as pessoas não dizem, quando se quedam em silêncio sobre problemas que elas não contam.
- e) O que as pessoas fazem, quando ficam angustiadas com críticas.
- f) O que as pessoas não fazem, quando não discutem problemas importantes.
- g) Congruência ou hipocrisia, quando as pessoas fazem diferentemente do que dizem fazer.

Em uma organização, os valores constituem parte de sua cultura, pois são significados sociais que adquirem importância dentro dela.

## 2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Falar de cultura organizacional é falar um pouco sobre clima organizacional. Pelo fato de que não dá para falar de um sem ligar características e situações com o outro. Cultura e Clima organizacional são conceitos que se complementam. Por isso é necessário explorar um pouco sobre clima organizacional.

Para Dias, clima organizacional pode ser definido de seguinte maneira:

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado como grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização. (DIAS, 2006, P.77).

Conforme Souza (1978, p. 37), “clima organizacional é um fenômeno resultante de interação dos elementos da cultura.”. Souza (1978) ainda cita exemplos desta interação da cultura em relação ao clima, como, a excessiva importância que é dada para a tecnologia, leva um clima desumano, a pressão das normas da organização pode criar um clima de tensão. E assim conforme o que a cultura impõe dentro da organização, surgem diferentes climas dentro da mesma.

O clima organizacional segundo Chiavenato (2005, p.268) “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento.”

Outra definição onde retrata bem o que é clima organizacional é a de Luz que fala:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ, 2001, p.25).

É interessante observar diferentes conceitos de diversos autores, para que se possa se chegar a uma idéia exata do que é clima organizacional.

O que pode ser visto é que, todos os autores tratam o clima organizacional como o retrato do grau de satisfação dos colaboradores nos ambientes de trabalho, e onde o mesmo está ligado de alguma forma a cultura organizacional da empresa.

Para Dias (2003), o clima de uma organização pode provocar em seus integrantes os mais variados sentimentos, tantos bons como ruins. Seguindo este pensamento, Luz (2003, p.22) cita diversos tópicos de como é importante avaliar o

clima organizacional, “as empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional”.

Segundo Luz (2003) faz parte da missão da área de RH da organização, “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários. O autor descreve desempenho como:

$$\text{Desempenho} = \text{Competência} \times \text{Motivação}$$

**Figura 1:** Desempenho = Competência x Motivação  
**Fonte:** Luz (2003, p.22)

O desempenho seria resultado da competência e da motivação para a realização do trabalho. Sabendo que as organizações buscam sempre o desempenho máximo de cada colaborador, cobrando-o metas e objetivos, desta forma o clima organizacional acaba sendo um fator importante para que as organizações possuam funcionários sempre motivados e dispostos às tarefas que lhe são dadas. (LUZ, 2003).

Diante disto, Luz (2003) diz que a prestação de um serviço é composta por três fatores: Saber fazer, Poder fazer e Querer fazer. Sendo que o “querer fazer” se refere à vontade, ao ânimo, e a satisfação do colaborador de realizar seu trabalho, logo está associado ao clima organizacional, que em muitas ocasiões é onde se encontra as causas da má qualidade dos serviços.

Para Luz (2003) as pessoas quando se deparam com um mau atendimento, um serviço que foi mal prestado, costumam a pensar que estas situações estão ligadas à falta de treinamento ou de capacitação de pessoal. Onde muitas empresas saem contratando e substituindo funcionários como se somente eles fossem os culpados.

É necessário pesquisar, é preciso ir em busca do que está por trás da qualidade dos serviços e dos atendimentos que são prestados, pesquisando o seu clima, as organizações irão encontrar as respostas que necessitam. Luz (2003, p.30) diz: “A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.”.

Pode-se perceber a manifestação do clima organizacional através de alguns indicadores que surgem dentro da empresa, eles servem de alerta de que algo não está bem, ou de quando o clima está muito bom. Segundo Luz (2003) Esses indicadores são:

- a) *Turnover* – A alta rotatividade. Pode significar que não existe um comprometimento das pessoas com a organização.
- b) Absenteísmo – Excessivo número de faltas e atrasos. Pode ter o mesmo significado de uma falta de comprometimento.
- c) Greves – Apesar de muitas vezes estar vinculada ao descumprimento de obrigação por parte de organização, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- d) Conflitos interpessoais e interdepartamentais – É a forma mais aparente do clima organizacional. Refere-se à intensidade dos conflitos que ocorrem dentro da empresa, tanto entre pessoas, quanto entre departamentos ou setores.
- e) Desperdícios de material – Algumas vezes o consumo inadequado, ou a danificação de matérias de trabalho por parte dos funcionários, pode ser uma forma que foi encontrada para reagir contra a empresa, uma forma de se rebelar contra as condições de trabalho.

A grande questão é que muitas organizações não se preocupam em buscar conhecimento ou profissionais qualificados que possam estar observando como anda o clima dentro da empresa, e como este clima esta afetando seus funcionários na realização de suas atividades. Desta forma, muitos indicadores de clima organizacional acabam surgindo nas organizações, sem que existam pessoas capazes de perceber e sentir o que estes indicadores podem significar em relação a o que está ocorrendo na empresa.

A cultura organizacional possui componentes importantes que podem estar relacionados a estes indicadores, entre eles estão à liderança, a ética, e os valores.

## **2.9 MOTIVAÇÃO E CULTURA**

Para se obter sucesso ao lidar com os subordinados, os gerentes devem entender sobre processo motivacional. Segundo Certo (2003, p.345): “motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o

individuo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta.” Quanto mais o gerente entender do comportamento dos membros, mais capaz será de influenciar esse comportamento para que se torne mais consistente com a realização das metas organizacionais. A produtividade é resultado do comportamento dos membros da organização, é fundamental motivá-los para que se possam atingir essas metas organizacionais. (CERTO, 2003).

As teorias de motivação têm suas bases em aspectos culturais que não são comuns em todos os países. Teorias de motivação como a expectativa e a definição de objetivos, acabam acentuando o pensamento racional e individualista e a conquista de objetivos. Na teoria da hierarquia das necessidades, Maslow coloca no topo a necessidade de auto-realização. (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma a necessidade de realização acaba envolvendo duas características culturais, Segundo Chiavenato (2005, p.267): “de um lado, a moderada assunção de riscos que exclui as culturas que evitam a incerteza e, de outro, o foco no desempenho, que se baseia em conquistas materiais”. Deve-se tomar muito cuidado ao generalizar a aplicação dessas teorias para todas as culturas. Motivação e cultura possuem conceitos estreitamente vinculados, devem ser dosados e ponderados para que possa proporcionar satisfação no trabalho e recompensas pelo desempenho. (CHIAVENATO, 2005).

## **2.10 CULTURA**

Em relação a um ponto de vista mais amplo, toda sociedade, toda nação possui uma cultura própria que acaba influenciando o comportamento das pessoas e das organizações que a compõem. A cultura de uma sociedade é composta pelos valores compartilhados, pelos seus hábitos, usos e costumes, por códigos de conduta, e por tradições e objetivos que foram passados por gerações mais antigas e que são impostas na sociedade pelos seus membros atuais, que passaram para as novas gerações. O compartilhamento de atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas entre as gerações passam a guiar subconscientemente as normas de comportamento. (CHIAVENATO, 2005).

É importante conhecer bem o significado de cultura para poder entender como ela se manifesta em uma organização. Segundo Dias (2003, p.17) “compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos

elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade”. Para ele, podem-se identificar alguns elementos que fazem parte de toda cultura, que são elas: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia.

Ainda para Dias (2003), identificam-se estes elementos da seguinte maneira:

- a) Crenças: Qualquer cultura tem seu fundamento em uma crença, sendo o compartilhamento do conhecimento e das idéias sobre a natureza da vida.
- b) Valores: Os valores são as concepções coletivas, onde se define o que é considerado bom ou ruim, desejável ou indesejável, certo ou errado.
- c) Normas: As normas detalham aquilo que pode ou não pode ser feito, acabam traduzindo as crenças e valores em regras específicas de comportamento.
- d) Sanções: São recompensas e as punições que são aplicadas, afim de que as normas sejam seguidas.
- e) Símbolos: Um símbolo é definido como algo que carrega um significado particular que é reconhecido pelas pessoas que compartilham uma cultura.
- f) Idioma: é um sistema de símbolos, no qual permitem que as pessoas de uma mesma comunidade possam se comunicar.
- g) Tecnologia: Estabelece parâmetros para a cultura, influencia como as pessoas trabalham, e como socializam e pensam do mundo.

Com todos estes elementos, pode-se definir cultura, segundo Dias (2003, p.18) como sendo “o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade.”. Além desta afirmativa, é importante frisar que a cultura para Dias (2003, p.22) é “transmissível pela herança social e não biológica. As pessoas adquirem cultura ao longo do tempo através de sua participação em um ou vários grupos num processo conhecido como socialização.”.

Segundo Chiavenato (2005) a cultura condiciona e também influencia o processo de comunicação. Para poder verificar como os valores básicos de cada país influenciam o comportamento organizacional, os pesquisadores Hofstede e Trompenaer realizaram suas pesquisas considerando alguns critérios de análise.

Hofstede (1995, apud CHIAVENATO, 2005, p.123) aplicou sua pesquisa em 50 países e considerou cinco dimensões: “distância do poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação para longo prazo.”.

Trompenaar (1991 apud CHIAVENATO, 2005, p.123) aplicou a sua pesquisa em 28 países, e identificou cinco dimensões culturais: “*Universalismo versus particularismo, individualismo versus coletivismo, neutralidade versus afetividade, relacionamento específico versus difuso e realização pessoal versus atribuição*”.

A conclusão retirada de ambas as pesquisas é que a cultura da cada país influencia poderosamente a cultura de suas organizações, conseqüentemente o comportamento organizacional.

Sendo assim Chiavenato (2005, p.125) diz, também, que “as organizações multinacionais que possuem filiais em vários países utilizam as indicações dessas pesquisas para poderem adequar aspectos culturais de suas redes aos diversos países onde estão situadas de modo a alcançar eficácia em suas operações ao redor do mundo.”.

## **2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura de algo é o ato ou o modo de cultivar determinadas idéias, comportamentos, crenças ou padrões que caracterizam uma sociedade. Estas características típicas de um grupo social são transmitidas coletivamente entre os mesmos, assim acaba surgindo um modelo de se pensar e agir. Para os novos membros que irão se integrar a esta sociedade, o entendimento e, talvez muito mais a aceitação desde modo de pensar e agir, acaba se tornando importante para a sua aceitação e sua integração com os demais membros. (CHIAVENATO, 2005).

A cultura organizacional não é algo palpável, que se toque. Ela é percebida e observada por meios dos seus efeitos e conseqüências. A cultura organizacional apresenta varias camadas com diferentes níveis, para conhecer a cultura de uma organização é necessário conhecê-la em todos esses níveis. (CHIAVENATO, 2005).

Conforme Certo (2003, p.385) “cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhados que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização.”.

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional rege o modo e maneira de como as pessoas interagem em uma organização. Pois para ele, cada organização tem sua cultura, têm suas características próprias, sua personalidade, o

modo de ser e de agir. O colaborador de hoje vive dentro das organizações, e depende delas para poder sobreviver, desta forma adaptar-se à cultura da organização acaba sendo fundamental para se trabalhar dentro da mesma. Chiavenato (2005) diz que como se não bastasse se moldar à cultura da empresa em que se trabalha, hoje as pessoas precisam participar de varias organizações ao mesmo tempo, e em cada uma delas desempenhando um papel diferente, onde em uma se é o cliente, em outra o associado, o paciente, o investidor, entre os mais variados papeis.

Já para Schein (1985 apud CHIAVENATO, 2005, p.382), o conceito de cultura organizacional pode ser definido como:

Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Para Jacques (2005), a cultura organizacional é o costume, as maneiras tradicionais de como as pessoas pensam e agem em relação aos fatos, que é compartilhada por todos os membros da organização, onde os novos membros devem aprender a aceitar e também cultivar para que seus serviços possam ser aceitos na empresa em questão.

Outra definição é a de Nassar (2000 apud CHIAVENATO, 2005, p.383) que fala:

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Diante de muitos conceitos, Dias (2003, p. 41) diz que a “cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Apesar de discordar em algumas definições, grande maioria dos autores que conceituam a cultura organizacional apresenta a mesma linha de raciocínio de Dias.

A cultura organizacional para o gerenciamento significa o comportamento de todos na organização, e se for cuidadosamente elaborada pode acaba tendo um efeito positivo significativo no sucesso da organização. O gerente para poder influenciar a cultura da organização deve primeiramente determinar que cultura seria

adequada para a organização, a partir daí tomar medidas calculadas e abertas para incentivar o estabelecimento, o crescimento e a manutenção dessa cultura. Permitindo que uma cultura organizacional cresça sem a influência gerencial planejada, pode resultar em uma cultura inadequada que limite o sucesso da organização. (CERTO, 2003).

Porém a cultura de uma organização não está ligada especificamente às pessoas e como elas se comportam e agem, mas também fazem parte da cultura da empresa a forma estrutural dela, o ambiente interno e externo, o modo de como é feita a distribuição das salas e instalações, como é utilizado o espaço dentro dela, como por exemplo, podendo criar departamentos fechados ou abertos. (DIAS, 2003).

Fato é que sejam quais forem às definições, todas dão a importância aos valores e as crenças que são compartilhadas na empresa, e seus efeitos sobre o comportamento das pessoas.

### **2.11.1 Culturas organizacionais bem definidas**

Para Dias (2003), uma cultura bem definida e forte contribui muito para o êxito das organizações em longo prazo, pois acaba direcionando o comportamento dos colaboradores e dão significados às atividades que são realizadas. Normalmente empresas com sucesso em seus respectivos ramos, apresentam culturas fortes, que mantêm e recompensam os colaboradores que cumprem as metas propostas pela mesma, assim motivando-os e valorizando-os para que sempre desempenhem o seu melhor.

Porém muitas vezes não basta possuir uma cultura organizacional forte e definida, é muito importante que haja uma harmonia entre três aspectos dentro da organização, entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo. Dias (2003) diz que uma das maiores responsabilidades dos dirigentes de uma organização é dar forma à cultura, que através dela será determinado o estilo e a filosofia administrativa.

Segundo Dias (2003, p.42):

A conduta de um indivíduo numa organização é determinada por sua filosofia, esta lhe fornece o caminho que deverá ser trilhado. O estilo, por sua parte, se refere à forma de se fazer alguma coisa. O estilo administrativo é a maneira diferenciada de se comportar um administrador no exercício de sua função.

De acordo com Fitz – Enz (1984 apud CHIAVENATO, 2005, p.392) “para caracterizar as culturas que são bem-sucedidas, deve-se levar em conta oito práticas utilizadas por organizações excepcionais”, assim identificadas:

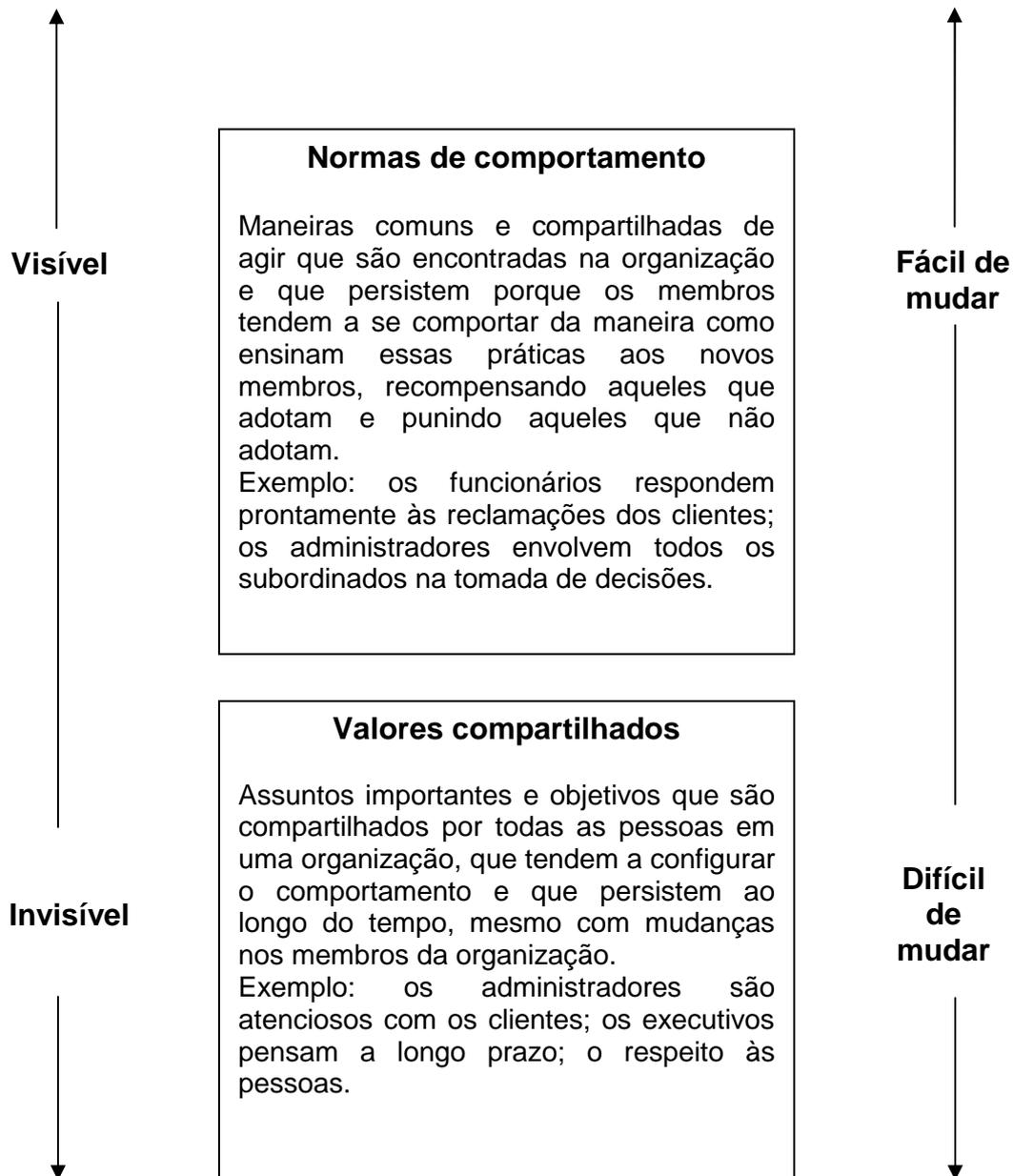
- a) Fixação de valor balanceado – Alcançam simultaneamente vários objetivos balanceados.
- b) Compromisso com uma estratégia básica e essencial – desenvolvem uma estratégia bem definida e se esforçam para implementá-la adequadamente.
- c) Intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural – apresentam uma cultura forte e bem delineada.
- d) Comunicação massiva em duas mãos – possuem sistemas de comunicação atuantes e bem desenvolvidos.
- e) Parceria com stakeholders – tratam seus parceiros de maneira coesa e integrada.
- f) Colaboração funcional – se assentam em mecanismos de colaboração e cooperação.
- g) Inovação e risco – estão focadas na inovação e na criatividade.
- h) Essas organizações nunca estão satisfeitas – estão sempre tentando melhorar e aperfeiçoar-se e nunca acabam se mostrando satisfeitas com os resultados alcançados.

### **2.11.2 Níveis de cultura organizacional**

Muitos autores buscam em pesquisas, determinar os fatores que uma cultura organizacional deve possuir para poder conduzir uma organização ao sucesso. Para Chiavenato (2005, p.165) “se os fatores de sucesso podem ser isolados, as demais organizações podem adotar programas de mudanças em suas culturas para se tornarem mais bem sucedidas”.

Kotter e Heskett (1994 apud CHIAVENATO, 2005, p.165) “identificam a cultura em dois níveis dentro de uma organização, um sendo o nível visível”, que mostra os padrões e os estilos de comportamentos dos colaboradores, e o outro sendo o nível invisível, que são os valores compartilhados e pressuposições que acabam sendo desenvolvidas em longos períodos, sendo este nível é mais difícil de ser mudado.

A mudança começa no primeiro nível, o visível, e ao decorrer do tempo começa a provocar mudanças nas crenças mais profundas, então neste sentido, a mudança cultural se inicia no primeiro nível e ao poucos afeta o segundo nível, o invisível.



**Figura 2:** Os dois níveis de cultura organizacional para Kotter e Heskett  
**Fonte:** Chiavenato (2005, pág.166)

Entre diversas conclusões tiradas da sua pesquisa, Kotter e Heskett (1994 apud CHIAVENATO, 2005, p.166) mostram que “a cultura corporativa em longo

prazo, possui um impacto significativo no desempenho econômico da organização.” Ela pode se responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações.

### **2.11.3 Culturas conservadoras e culturas adaptativas**

Segundo Chiavenato (2005) pode-se caracterizar dois tipos de culturas organizacionais dentro de uma organização. A primeira seria a cultura conservadora, que é regada por sua rigidez e seu conservantismo, nesta cultura as idéias, valores, costumes e suas tradições, não mudam ao decorrer de tempo. A segunda seria a cultura adaptativa, que se caracteriza pela constante revisão em seus conceitos, esta sempre em busca da atualização de sua cultura.

Ocorre que não existe uma tendência segura para ser seguida, tanto uma cultura conservadora, quanto uma adaptativa, baseiam-se em conceitos que estão de alguma forma corretos, mas não deixam de correr riscos. De acordo com Chiavenato (2005, p.168) “de um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro lado, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização.”.

A receita do sucesso ou do fracasso de uma organização pode estar na dosagem entre estes dois conceitos de cultura, sempre se atualizando de acordo com o mercado e a sociedade, mas não deixando de lado a identidade e suas características que vem ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2005).

Fato é que as organizações que são consideradas bem-sucedidas estão adotando culturas flexíveis, e principalmente sensitivas, para poder de certa maneira acomodar as diferenças de seus membros, seja elas culturais ou sociais. E do outro lado esta os colaboradores, que para que se tornam profissionais bem-sucedidos precisam se integrar as diferentes culturas organizacionais (CHIAVENATO, 2005).

### **2.11.4 Funções da cultura organizacional**

A cultura organizacional é composta de aspectos que proporciona à organização uma maneira particular de ser, que representa e identifica a empresa, dando-a uma identidade, com isso acaba direcionando e moldando algumas atitudes dentro dela.

Segundo Dias (2003) dentro de uma organização, a sua cultura pode exercer diversas funções, algumas não bem determinadas, entretanto outras funções foram identificadas, entre elas estão:

- a) Estabelecer limites;
- b) Transmitir um senso de identidade;
- c) Fortalecer a estabilidade do sistema organizacional;
- d) Dar sentido ao modo de fazer as coisas, guiar e moldar as atitudes e comportamentos;

### **2.11.5 Características da cultura organizacional**

A cultura organizacional reflete o modo como cada organização lida com seu ambiente. Para Chiavenato (2005, p.128) “é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.” Segundo o autor as principais características de uma cultura organizacional são:

- a) Regularidades nos comportamentos observados: interação entre os membros da organização.
- b) Normas: padrões de comportamento.
- c) Valores dominantes: principais valores que a organização advoga e espera de seus membros.
- d) Filosofia: políticas que afirmam as crenças.
- e) Regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização.
- f) Clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico.

### **2.11.6 Tipos de culturas e perfis organizacionais**

Chiavenato (2005) diz que a administração nunca é igual em todas as organizações, pois pode assumir diferentes feições em relação a condições internas e externas. Com base em pesquisas realizadas, Likert (1960 apud CHIAVENATO, 2005, p.130) “definiu quatro perfis organizacionais tomando com análise, variáveis

como processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.” São os seguintes:

Sistema 1 – Autoritário Coercitivo: Um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e altamente arbitrário, controlando tudo que ocorre na organização, é um sistema mais duro e fechado. É encontrado em indústrias que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar.

Sistema 2 – Autoritário Benevolente: Um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do sistema 1. É um sistema mais condescendente e menos rígido que o anterior. É encontrado em indústrias com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada.

Sistema 3 – Consultivo: Um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, representa um certo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Utilizado em empresas de serviços, como bancos e financeiras.

Sistema 4 – Participativo: Um sistema administrativo democrático e aberto. É mais utilizado em empresas com tecnologia sofisticada e pessoal extremamente especializado e capacitado.

Segundo Chiavenato (2005), com base nos quatro sistemas Likert notou que os dois primeiros sistemas utilizam uma forma individual de administração, um sistema onde a interação é direta entre superior e subordinado. Nos sistemas 3 e 4 se utiliza um modelo de organização grupal, onde no sistema 4 esse modelo se superpõe, cada grupo de trabalho está vinculado aos demais, pois seus membros interagem com os demais grupos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 O que significa Ciência?

Existem diversos conceitos para ciência. Segundo Oliveira (1997), a ciência é um com critérios metodológicos das relações entre causa e efeitos de um fenômeno, onde se propõem demonstrar a realidade dos fatos e suas aplicações práticas. Para Oliveira:

É uma forma de conhecimento sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, dos fenômenos biológicos, matemáticos, físicos e químicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa e dos testes. (OLIVEIRA, 1997, p.47)

Já para Lakatos e Marconi (1991), entende-se ciência como uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições que estão logicamente correlacionados em relação ao comportamento de fenômenos que se quer estudar. Segundo Lakatos e Marconi (1991 p.80): “A ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação”.

A classificação da ciência foi feita por muitos pensadores e estudiosos. Baseando-se em Bunge (1974), Oliveira (1997, p.51) classifica a ciência em: formais e factuais. As formais se dividem em lógica e matemática, já as factuais é composta pelas naturais e as sociais, onde as naturais se subdividem em física, química e biologia, e as sociais são formadas por ciências como, o direito, a economia e a política.

#### 3.1.2 Conhecimento Científico

O conhecimento científico pode apresentar diversas características. Ele é real, pois lida com fatos e ocorrências. Possui em conhecimento contingente, onde a veracidade ou não de suas proposições é conhecida por meio da experiência e não apenas pela razão. É sistemático, pois forma um sistema de idéias ou teorias que são ordenados logicamente. Tem característica de verificabilidade, onde afirmações não comprovadas, não pertencem ao âmbito da ciência. Constitui-se em conhecimento falível, pois não é absoluto ou definitivo. É aproximadamente exato,

onde novas proposições podem reformular a teoria existente (LAKATOS E MARCONI, 1991).

### **3.1.3 Método**

Método refere-se ao conjunto de processos onde pelos mesmos torna-se possível conhecer, produzir, desenvolver determinados procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1997). O método é, portanto “uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja pra estudá-lo, quer seja para explicá-lo”. (OLIVEIRA, 1997, p.57).

Desta forma, todo método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite alcançar o seu objetivo, detectando erros e auxiliando os cientistas (LAKATOS E MARCONI, 1991).

## **3.2 TIPOS DE PESQUISA**

Os tipos de pesquisas utilizados neste projeto serão: pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, pesquisa de levantamento e pesquisa descritiva.

Segundo Martins (2009), além dos tipos de pesquisas utilizados neste estudo, existem outras formas de pesquisa como: pesquisa experimental, pesquisa documental, pesquisa ação, pesquisa etnográfica, estudo de caso, discurso de sujeito, pesquisa diagnóstico, pesquisa de avaliação e pesquisa historiográfica.

### **3.2.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida levando em conta todo material que já foi elaborado e publicado em relação ao tema de estudo (GIL, 2002).

Para Andrade (2005) pesquisas com abordagem bibliográfica têm como sua base de análise teorias que já foram publicadas por outros autores, onde o objetivo é coletar informações para que possa ser desenvolvido o estudo.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo conhecer as contribuições científicas que se realizaram sobre determinado assunto. É colocar o pesquisador em contado direto com tudo o que foi escrito (LAKATOS E MARCONI, 1991).

### **3.2.2 Pesquisa Exploratória**

As pesquisas exploratórias têm objetivo de proporcionar maior conhecimento e entendimento do problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. (GIL, 2002).

O estudo exploratório busca a formulação de um problema para que se possa fazer uma pesquisa mais precisa. Este tipo de estudo possibilita o pesquisador fazer um levantamento provisório de algo que se deseja analisar com mais informações e dados (OLIVEIRA, 1997).

Utilizou-se na presente pesquisa o estudo exploratório, pois os instrumentos de pesquisa e a sua abordagem buscou tornar mais claros o ambiente cultural do setor estudado.

### **3.2.3 Pesquisa de Levantamento**

As pesquisas de levantamento “caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (GIL, 2002). O procedimento da pesquisa de levantamento é o de solicitar informações a um grupo de pessoas sobre o problema que se deseja estudar, para que após análise dos dados coletados se obtenha conclusões referentes ao problema (GIL, 2002).

Para Gil (2002), as principais vantagens do levantamento estão: no conhecimento direto da realidade; na economia e rapidez; e na quantificação. E as principais limitações estão: na ênfase nos aspectos perceptivos; na pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e na limitada apreensão do processo de mudança.

Por se tratar de uma pesquisa com levantamentos de dados coletados diretamente dos envolvidos no estudo caracterizou-se como pesquisa de levantamento.

### **3.2.4 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva possui como objetivo principal a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer

relações entre variáveis. As técnicas de coleta de dados mais utilizadas neste tipo de pesquisa são os questionários e a observação sistemática (GIL, 2002).

O estudo descritivo desenvolve um nível de análise onde se podem identificar as diferentes formas dos fenômenos, a sua ordenação e classificação. Permite ao pesquisador uma melhor compreensão dos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (OLIVEIRA, 1997).

Este estudo utilizará a pesquisa descritiva porque o pesquisador irá descrever as características da atual cultura organizacional, através dos dados obtidos no questionário.

### **3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA**

Existem dois tipos de abordagem de pesquisa, a qualitativa e a quantitativa. No presente trabalho será utilizada a abordagem quantitativa.

#### **3.3.1 Abordagem Quantitativa**

A abordagem quantitativa é o método onde se quantifica opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, e também com a utilização de recursos e técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 1997).

Este método é muito utilizado nas pesquisas descritivas, e em pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, representando uma forma de garantir a precisão dos resultados, desta forma evitando distorções nas análises (OLIVEIRA, 1997).

A presente pesquisa caracterizou-se como abordagem quantitativa por se tratar de um questionário com respostas fechadas, tabuladas estatisticamente.

#### **3.3.2 Abordagem Qualitativa**

A abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como o centro do processo de análise, neste método não se tem a pretensão de numerar ou medir unidades.

Para Teixeira:

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. (TEIXEIRA, 2005, p.137).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador interpreta a realidade dos dados e informações, onde se possui uma descrição mais detalhada dos fenômenos e acontecimentos que se estuda. Neste tipo de pesquisa se busca o desenvolvimento de novas idéias e interpretações, possui um foco mais estratégico, é voltada mais para os conceitos e as teorias, e não para dados estatísticos.

Sendo composta apenas por perguntas fechadas, a pesquisa não se caracteriza como uma abordagem qualitativa.

### **3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população é a totalidade do grupo que se quer estudar na pesquisa, seja essa população de pessoas, objetos ou informações, onde os mesmo possuam entre si uma característica em comum. É nesse grupo onde se deseja coletar os dados e informações para as análises em busca dos resultados. A amostra é uma parcela selecionada, ela é um subconjunto da população (LAKATOS E MARCONI, 1991).

As pesquisas acabam abrangendo um universo tão grande de elementos, que se torna frequente trabalhar com uma amostra. Quando a amostra é selecionada de uma forma rigorosa, os seus resultados tendem aproximar-se dos que seriam obtidos se a pesquisa fosse feita com todos os elementos do universo (GIL, 2002).

A população deste projeto será todos os funcionários da Prefeitura Municipal. E a sua amostragem será os funcionários do Setor de Arrecadação. Ela será uma amostra intencional e não probabilística, um tipo de amostra onde a escolha dos elementos é feita de uma forma não-aleatória.

A Prefeitura ambiente do setor de arrecadação, objeto de estudo, tem no seu total 311 funcionários. A população considerada como objeto de pesquisa do presente trabalho são todos os funcionários que atualmente exercem atividades no setor de arrecadação totaliza 22 funcionários.

A amostra pesquisada foi com todos os funcionários integrantes da população. Portanto, a amostra será igual a 100% da população, o que caracteriza uma pesquisa censitária.

### **3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Os instrumentos de coleta de dados estão diretamente ligados com o problema a ser estudado. A escolha dependerá da natureza dos fenômenos, do objetivo da pesquisa, e outros elementos que estão relacionados com a pesquisa que será realizada (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Nos levantamentos, as técnicas mais utilizadas são os questionários, as entrevistas e os formulários. Gil (2002) diz que: “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.”, a entrevista é uma técnica onde uma pessoa formula questões e a outra responde, e no formulário o pesquisador cria questões previamente elaboradas e anota as respostas dos entrevistados (GIL, 2002).

O instrumento de coleta de dados utilizados nesta pesquisa será um questionário impresso e distribuído individualmente. Este questionário foi composto por 24 perguntas fechadas que servirá como análise para estudo.

### **3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS**

O questionário utilizado no estudo foi aplicado no setor de arrecadação da Prefeitura, onde foi entregue para todos os seus 22 funcionários responderem, obtendo-se uma análise total do setor. O questionário foi entregue pessoalmente a cada colaborador pelo pesquisador. Este processo de entrega dos questionários e preenchimento do mesmo por parte dos pesquisados ocorre em pouco tempo. (uma manhã). Os dados coletados foram tabulados em planilha do Excel.

### **3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Coletados os dados, as informações e os resultados da pesquisa, o próximo passo é processo de análise e interpretação dos mesmos (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Neste processo envolvem-se diversos procedimentos como a codificação das respostas, a tabulação dos dados e os cálculos estatísticos. Juntamente com a análise ocorre também a interpretação dos dados, onde se estabelece a ligação

entre os resultados obtidos, com os que já eram conhecidos através de teorias ou estudos que foram realizados anteriormente (GIL, 2002).

Nesta etapa do estudo será apresentada a análise do conteúdo dos questionários aplicados aos funcionários do Setor de Arrecadação. Esta análise terá como base conceitos abordados na revisão bibliográfica e a análise do conteúdo dos questionários.

### **3.8 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

O ambiente de pesquisa será o setor de arrecadação, onde é composto pelo setor de atendimento aos contribuintes, setor de alvará, setor de dívida ativa e o setor de isenção. O número de funcionários públicos que trabalham no setor de arrecadação é de 22 pessoas. Do total de funcionários deste setor, 7 (sete) são concursados, 8 (oito) são contratados e 7 (sete) são estagiários. As atividades realizadas no setor de arrecadação compreendem-se no recolhimento de tributos por partes dos contribuintes. O atendimento aos contribuintes é realizado através de senhas, em guichês e mesas numeradas.



**Figura 3:** Prefeitura ambiente do setor de arrecadação  
**Fonte:** Lucas Colombo

## 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

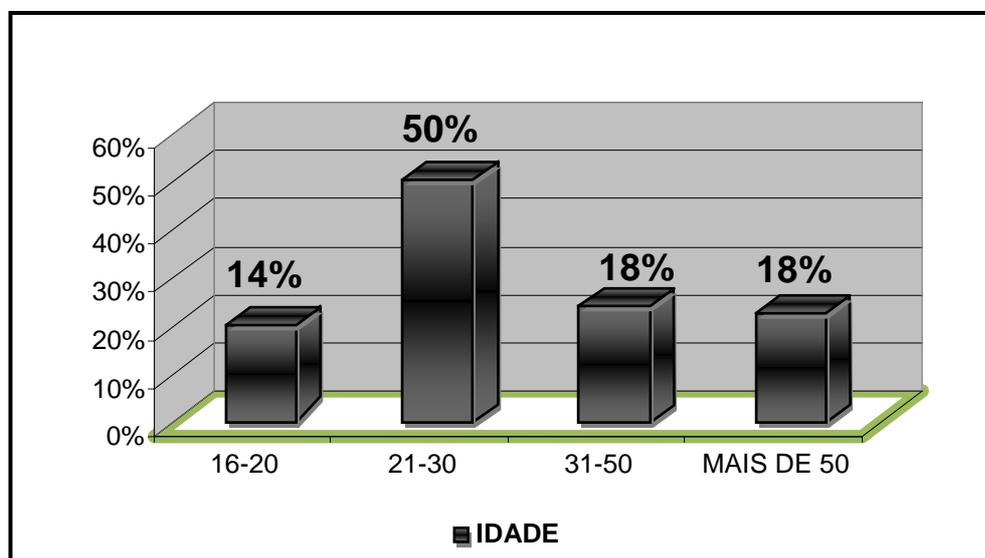
A seguir, estão relacionados os resultados que foram obtidos com a pesquisa realizada com os funcionários do Setor de Arrecadação da Prefeitura Municipal de Criciúma.

Este estudo teve como base uma pesquisa composta com X perguntas, buscando a avaliação da cultura organizacional. Assim foram entrevistados 22 funcionários do setor, sendo que todos responderam a pesquisa, 100% dos colaboradores.

**Tabela 1: Idade**

OPÇÕES	TOTAL	%
16-20	3	14%
21-30	11	50%
31-50	4	18%
MAIS DE 50	4	18%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador



**Figura 4: Idade**

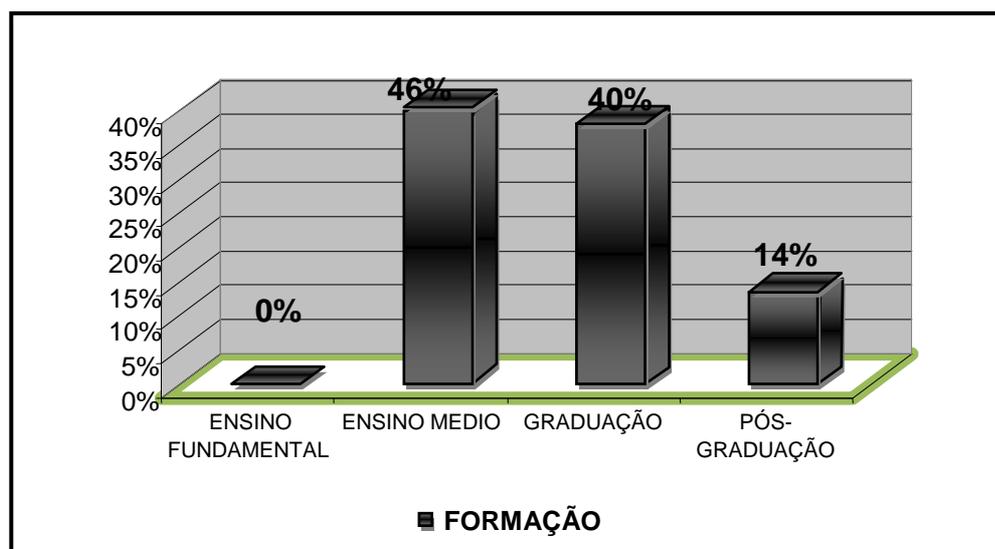
Fonte: Dados do pesquisador

Conforme o figura 4, com 50% a faixa etária que mais compreende os colaboradores do setor, é a faixa etária de 21- 30 anos. Está questão é necessária para que se possa ter um conhecimento do perfil dos funcionários com compõem o setor de arrecadação da Prefeitura, onde observar se a prevalecia de pessoas com um maior tempo de experiência profissional ou não.

**Tabela 2: Formação**

OPÇÕES	TOTAL	%
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MEDIO	10	46%
GRADUAÇÃO	9	40%
PÓS-GRADUAÇÃO	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 5: Formação**

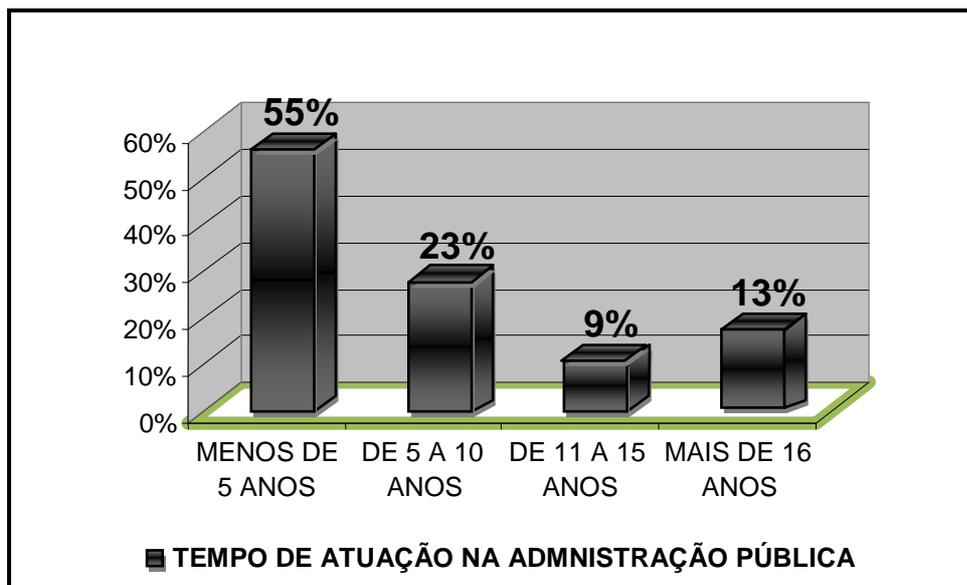
Fonte: Dados do pesquisador

Observa-se através da figura 5, o perfil de formação educacional dos funcionários do setor de arrecadação, sendo que 46% dos entrevistados possuem o ensino médio completo, outros 40% possui o ensino superior e 14% são pós-graduados.

**Tabela 3:** Tempo de atuação na administração pública

OPÇÕES	TOTAL	%
MENOS DE 5 ANOS	12	55%
DE 5 A 10 ANOS	5	23%
DE 11 A 15 ANOS	2	9%
MAIS DE 16 ANOS	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 6:** Tempo de atuação na administração pública

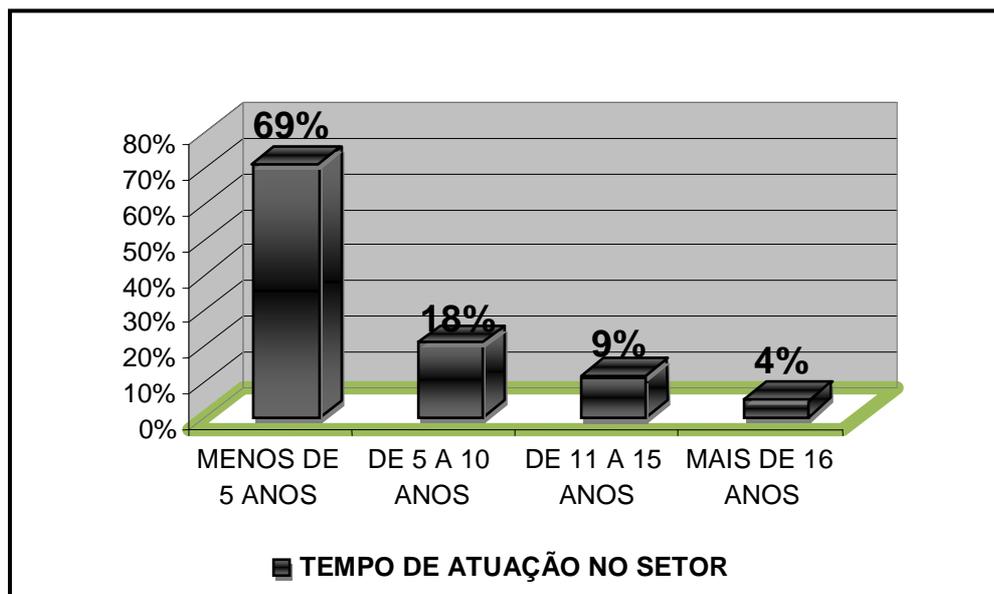
**Fonte:** Dados do pesquisador

Analisando-se a tabela, do total dos entrevistados 55% dos colaboradores do setor de arrecadação, trabalham na administração pública a menos de 5 anos, através desta informação pode-se observar que mais da metade não possuem uma grande experiência profissional na área pública, já 13% atuam a mais de 16 anos mostrando que estão em atividade na área pública a bastante tempo.

**Tabela 4:** Tempo de atuação no setor

OPÇÕES	TOTAL	%
MENOS DE 5 ANOS	15	69%
DE 5 A 10 ANOS	4	18%
DE 11 A 15 ANOS	2	9%
MAIS DE 16 ANOS	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 7:** Tempo de atuação no setor

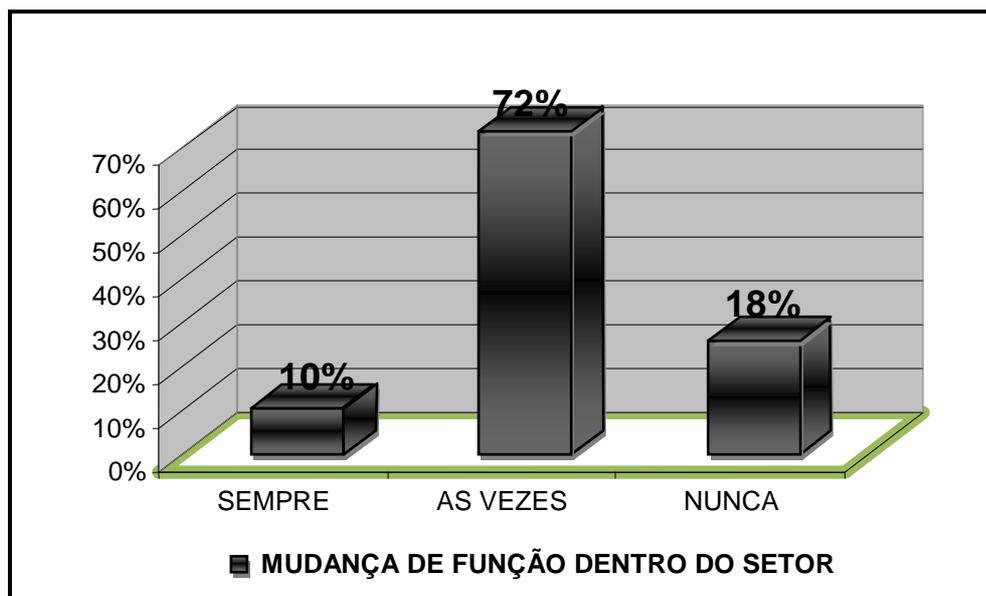
**Fonte:** Dados do pesquisador

Segundo a figura 7, dos colaboradores entrevistados, a maioria deles 69% atua a menos de 5 anos no setor de arrecadação, 18% atuam no setor entre 5 e 10 anos, e observa-se também que 4% atuam a mais de 16 no Setor. Através destes dados pode-se analisar o tempo em que os colaboradores estão atuando dentro do setor pesquisado. Grande parte dos entrevistados integrou o setor há pouco tempo, já um (ou 4%) funcionário possui uma grande experiência, atua a mais de 16 anos no setor.

**Tabela 5:** Mudança de função dentro do setor

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	2	10%
ÀS VEZES	16	72%
NUNCA	4	18%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 8:** Mudança de função dentro do setor

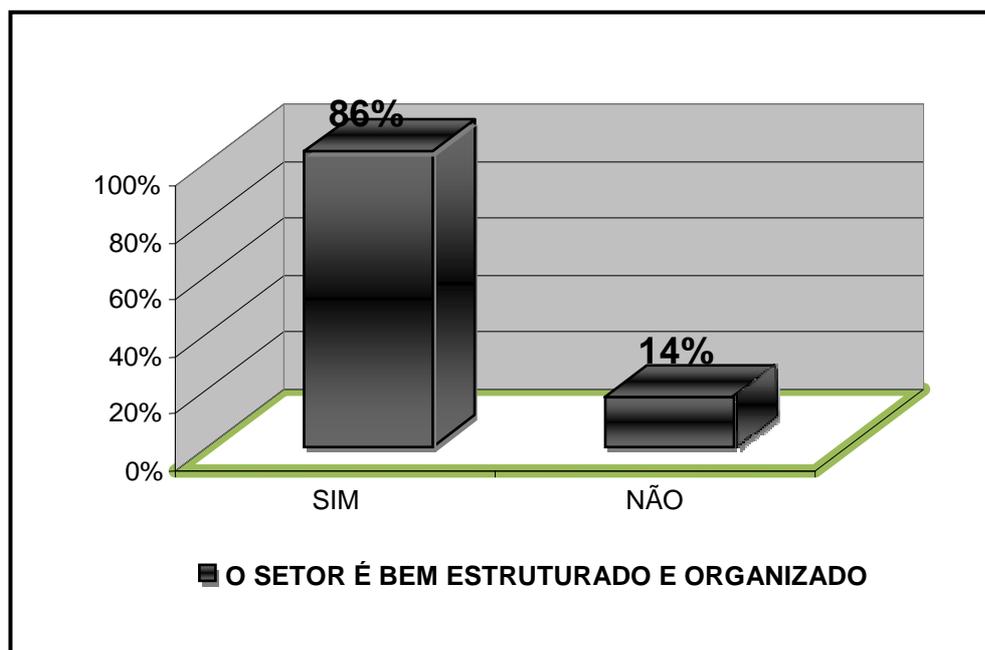
**Fonte:** Dados do pesquisador

Pode-se analisar na figura 8, que 10% dos entrevistados responderam que sempre há mudanças na função realizada pelos funcionários no setor e 72% que às vezes ocorrem mudanças. Apenas 18% dos funcionários responderam que nunca ocorrem mudanças de função no setor. Se dentro do setor ocorrem constantemente mudanças em relação às funções que cada um realiza, os funcionários se sentiram inseguros, podendo prejudicar seu trabalho.

**Tabela 6:** O setor é bem estruturado e organizado

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	19	86%
NÃO	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 9:** O setor é bem estruturado e organizado

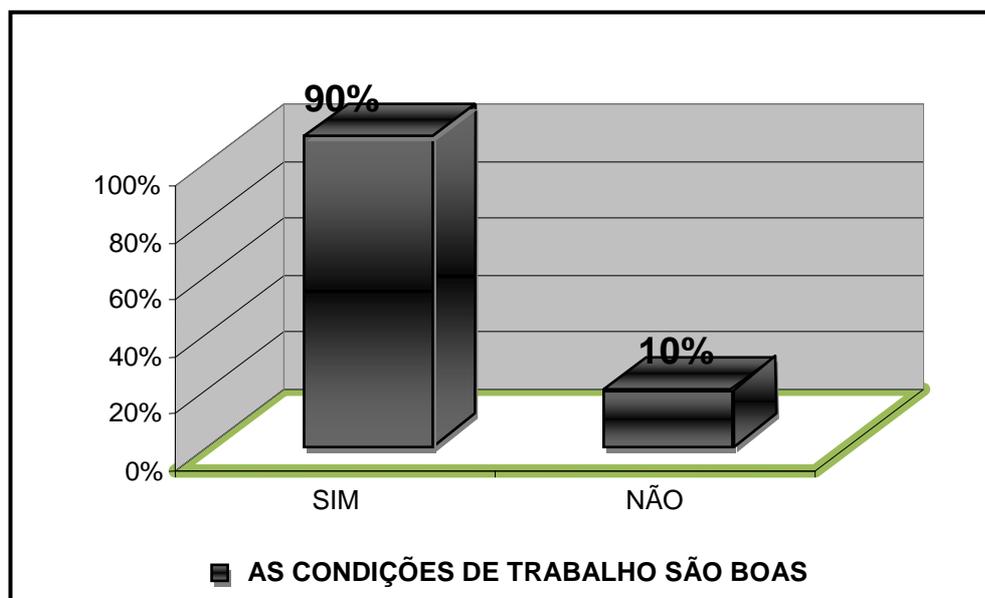
Fonte: Dados do pesquisador

Observa-se na tabela que a 86% dos funcionários responderam que o setor de arrecadação é um setor bem estruturado e organizado, e apenas 14% afirmam que não. Este resultado demonstra que a organização possui uma boa estrutura para que os seus funcionários possam desempenhar as suas atividades, além de se manter organizada.

**Tabela 7:** As condições de trabalho são boas

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	20	90%
NÃO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 10:** As condições de trabalho são boas

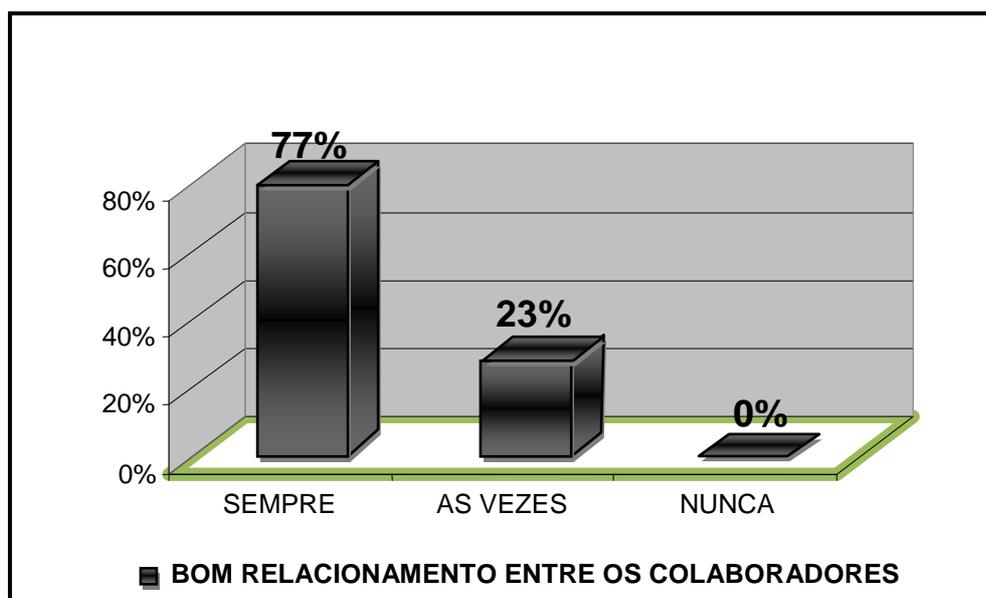
Fonte: Dados do pesquisador

Na figura 10, avalia-se se as condições de trabalho no setor. Segundo os dados 90% dos entrevistados responderam que o setor de arrecadação possui condições de trabalho boas, já 10% consideram essas condições ruins. Este fator é importante, pois com condições que não sejam adequadas de trabalho, podem prejudicar o desenvolvimento e a prestação do mesmo.

**Tabela 8:** Clima de relacionamento entre os colaboradores

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	17	77%
ÀS VEZES	5	23%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 11:** Clima de relacionamento entre os colaboradores

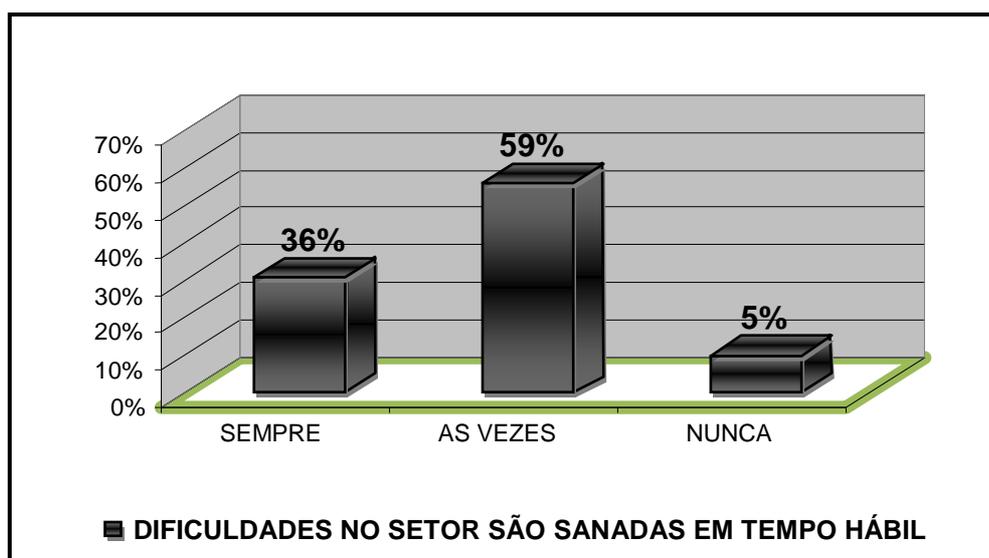
**Fonte:** Dados do pesquisador

Além da estrutura e de condições, um dos fatores que determinam que uma organização possa ter um bom desempenho nas suas atividades é o relacionamento entre os funcionários. Observa-se na figura 11, que 77% dos colaboradores do setor responderam que sempre há um bom relacionamento entre os mesmos, e 23% responderam que às vezes existe uma boa relação.

**Tabela 9:** As dificuldades no setor são sanadas em tempo hábil

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	8	36%
ÀS VEZES	13	59%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 12:** Dificuldades no setor são sanadas em tempo hábil

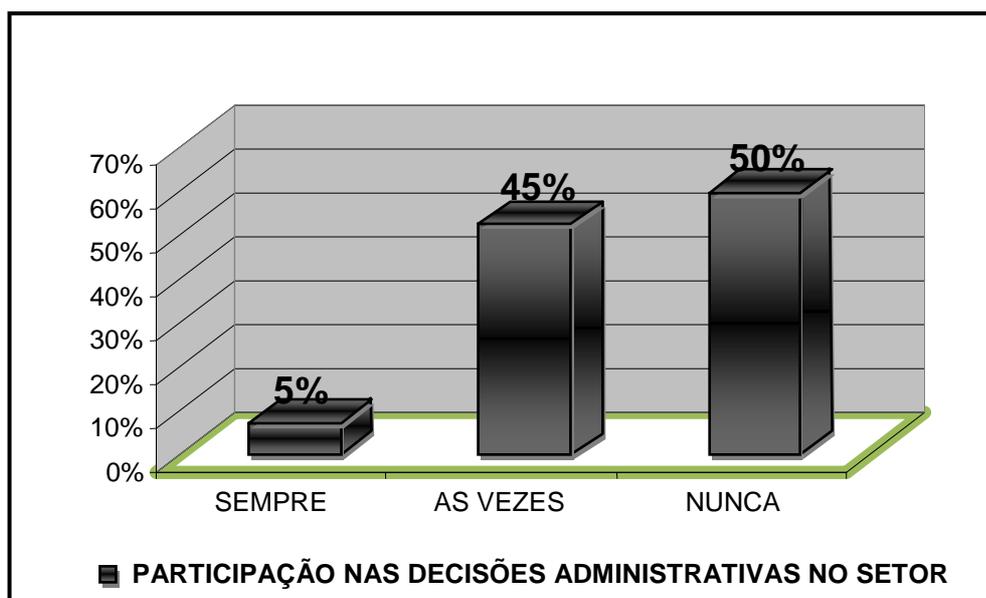
**Fonte:** Dados do pesquisador

Conforme a figura 12 se observa que as dificuldades que aparecem no setor de arrecadação, em sua grande maioria são sanadas em tempo hábil. Onde dos colaboradores que responderam a pesquisa apenas 5% deles responderam que não são sanadas. Isso demonstra que o setor está disposto a solucionar as dificuldades que possam surgir, proporcionando ao funcionário desempenhar suas atividades sem problemas.

**Tabela 10:** Participação nas decisões administrativas no setor

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	1	5%
ÀS VEZES	10	45%
NUNCA	11	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 13:** Participação nas decisões administrativas no setor

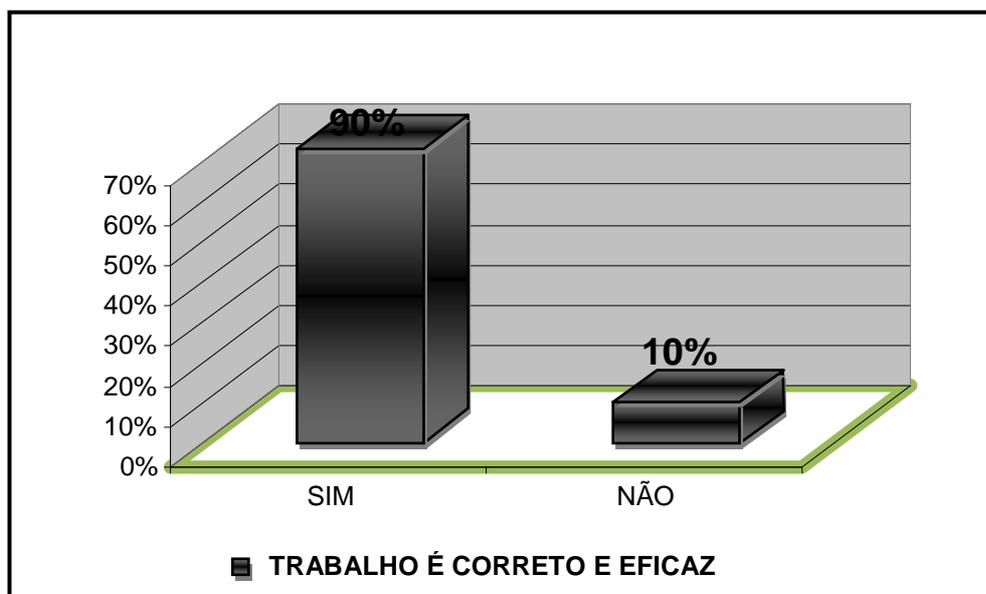
Fonte: Dados do pesquisador

Nesta tabela constatou-se que 50% dos entrevistados nunca participaram de decisões administrativas que ocorrem no setor, e outros 45% responderam que às vezes participam. Como na valorização de novas idéias, quando o funcionário tem a oportunidade de opinar sobre decisões que ocorrem dentro do setor, ele se tornar mais valorizado e engajado no setor.

**Tabela 11: O trabalho é correto e eficaz**

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	20	90%
NÃO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 14: Trabalho é correto e eficaz**

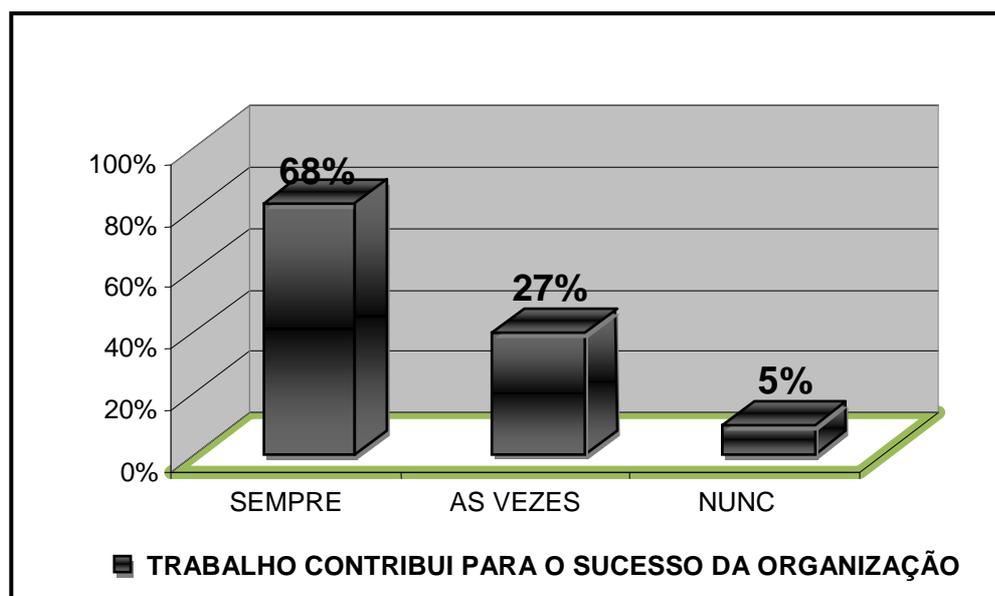
Fonte: Dados do pesquisador

Pode-se observar na figura 14, que a maioria dos funcionários entrevistados, 90% afirma que o trabalho realizado dentro do setor de arrecadação esta sendo realizado de maneira correta e eficaz. Isso demonstra que os colaboradores veem seu setor de maneira otimista e acreditam que estão desempenhando um bom trabalho.

**Tabela 12:** O trabalho contribui para o sucesso da organização

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	15	68%
ÀS VEZES	6	27%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 15:** Trabalho contribui para o sucesso da organização

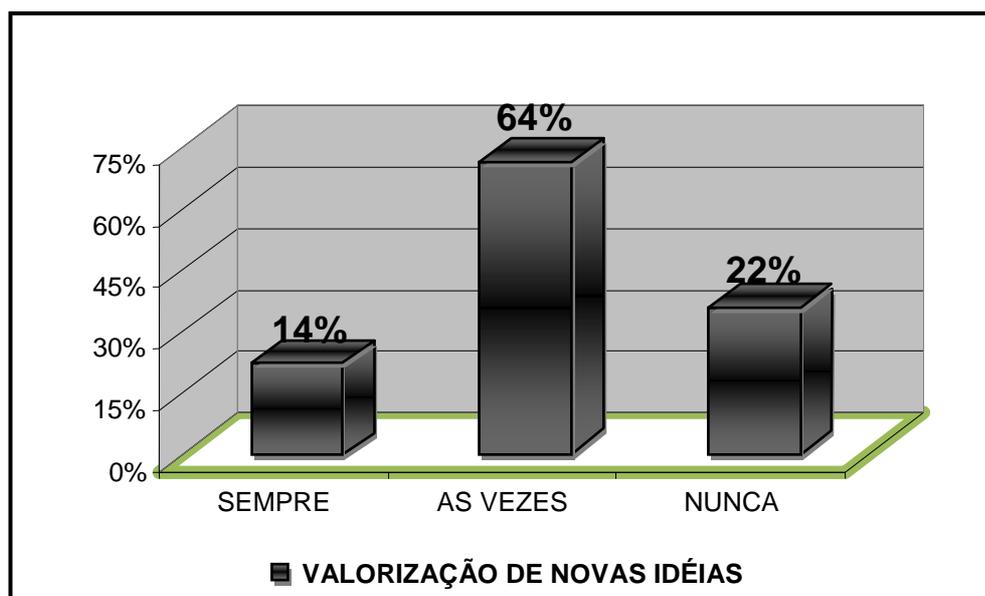
**Fonte:** Dados do pesquisador

Observa-se nesta tabela que 68% dos colaboradores do setor de arrecadação afirmam que o trabalho realizado sempre contribui para o sucesso da organização, e 27% que às vezes contribui. Este questionamento é importante, pois mostra que o trabalho realizado dentro do setor contribui muito para a empresa.

**Tabela 13:** Valorização de novas idéias

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	3	14%
ÀS VEZES	14	64%
NUNCA	5	22%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 16:** Valorização de novas idéias

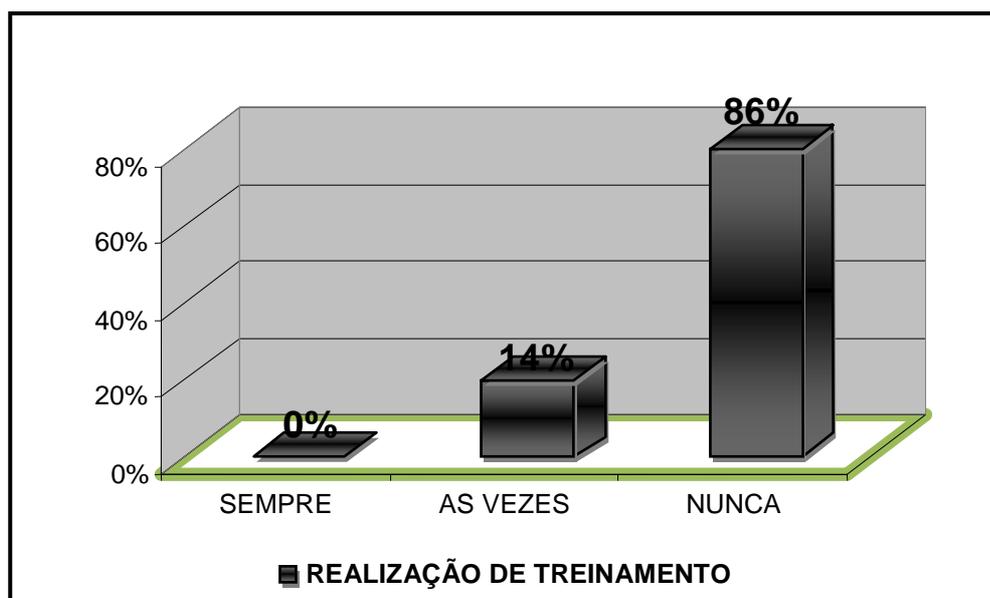
**Fonte:** Dados do pesquisador

Na figura 16, observa-se que 64% dos funcionários responderam que novas idéias às vezes são valorizadas dentro de setor, e 22% que essas idéias nunca são valorizadas. A valorização de idéias dos colaboradores seu torna importante para que os mesmos possam se sentir importantes dentro do trabalho que esta sendo realizado no setor.

**Tabela 14:** Treinamento no setor

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	3	14%
NUNCA	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 17:** Realização de treinamento

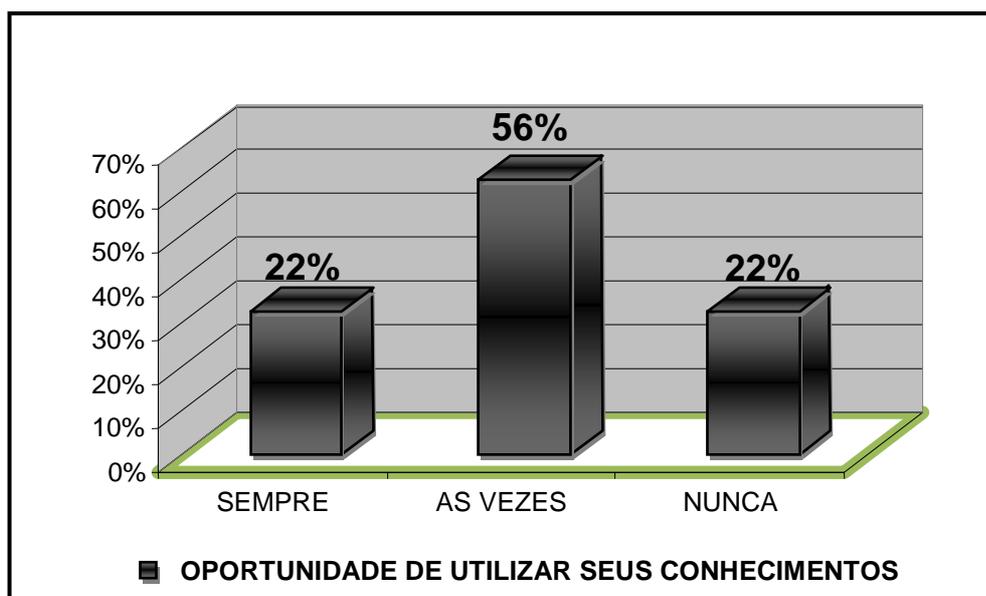
**Fonte:** Dados do pesquisador

Diante da figura 17, 86% dos funcionários do setor de arrecadação responderam que nunca há treinamentos para que possam ser realizadas as atividades de maneira correta e eficiente. Sem o conhecimento necessário para a realização da tarefa, os colaboradores podem executar as atividades de maneira errada o prejudicando não somente a organização com desperdícios, mais profissionalmente a si mesmo.

**Tabela 15:** Oportunidade de utilizar seus conhecimentos no trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	5	22%
ÀS VEZES	12	56%
NUNCA	5	22%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 18:** Oportunidade de utilizar seus conhecimentos no trabalho

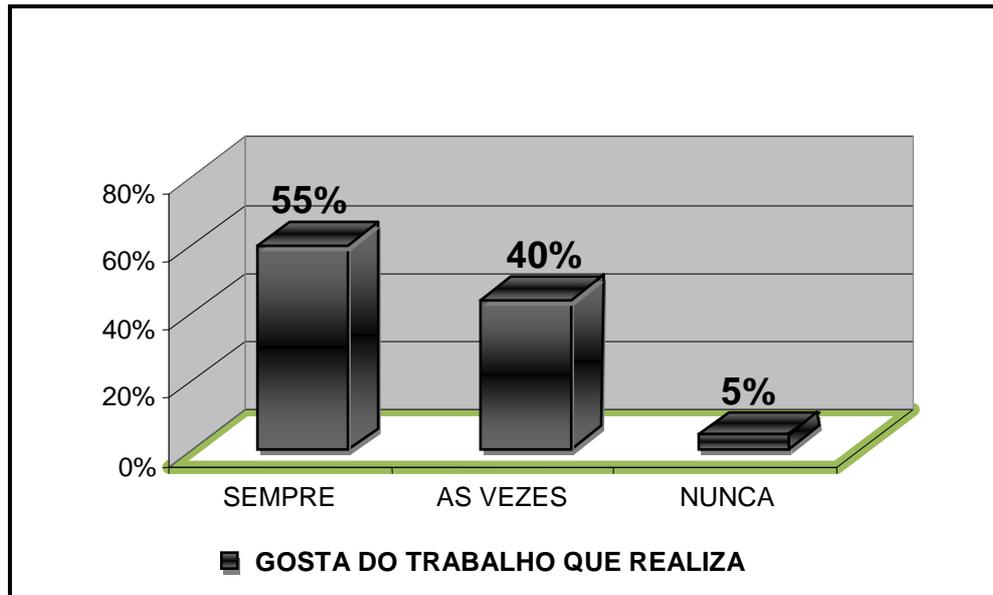
**Fonte:** Dados do pesquisador

Através da figura 18, observa-se que há um equilíbrio em relação às respostas dos colaboradores do setor, 56% deles responderam que às vezes utilizam seus conhecimentos na realização de seu trabalho, já outros 22% afirmam que sempre utilizam e outros 22% que nunca utilizam seus conhecimentos. A utilização dos conhecimentos acadêmicos é importante, pois o funcionário preparou e estudou para atuar na sua área, utilizar seus conhecimentos, assim se sentira útil e preparado para sua função.

**Tabela 16:** Gosta do trabalho que realiza

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	12	55%
ÀS VEZES	9	40%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 19:** Gosta do trabalho que realiza

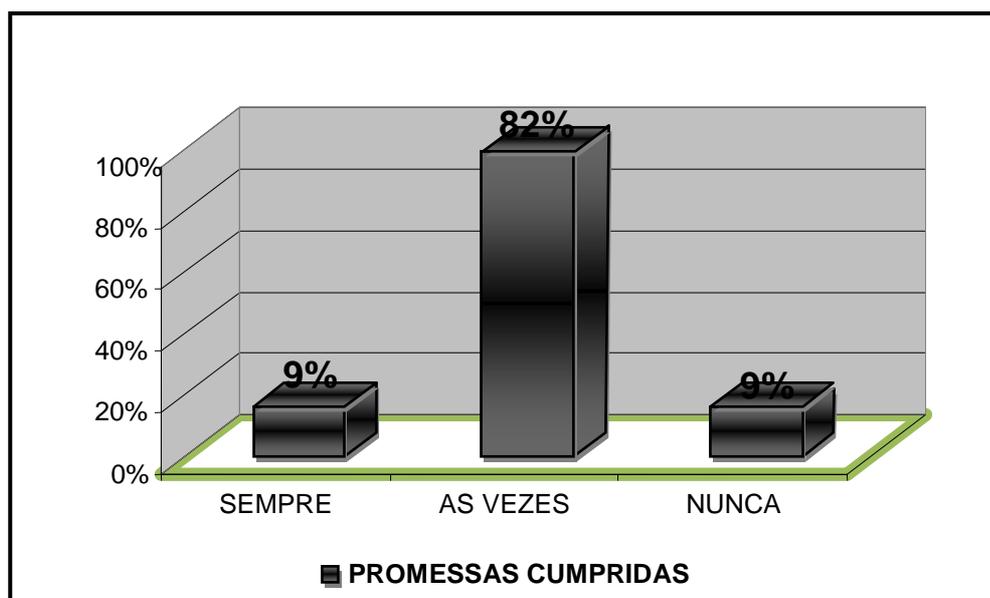
**Fonte:** Dados do pesquisador

Observa-se segundo a figura 19, que a grande maioria dos funcionários do setor de arrecadação gosta do trabalho que realiza. Os que responderam que sempre gostam de seu representa 55%, os que gostam às vezes 40% e os que nunca gostam apenas 5%. Gostar da atividade que realiza faz com que os colaboradores possam desenvolver seus trabalhos com mais motivação, com dedicação, assim com seus funcionários fazendo o que gostam a empresa se torna mais eficiente.

**Tabela 17:** As promessas são cumpridas

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	2	9%
ÀS VEZES	18	82%
NUNCA	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 20:** Promessas cumpridas

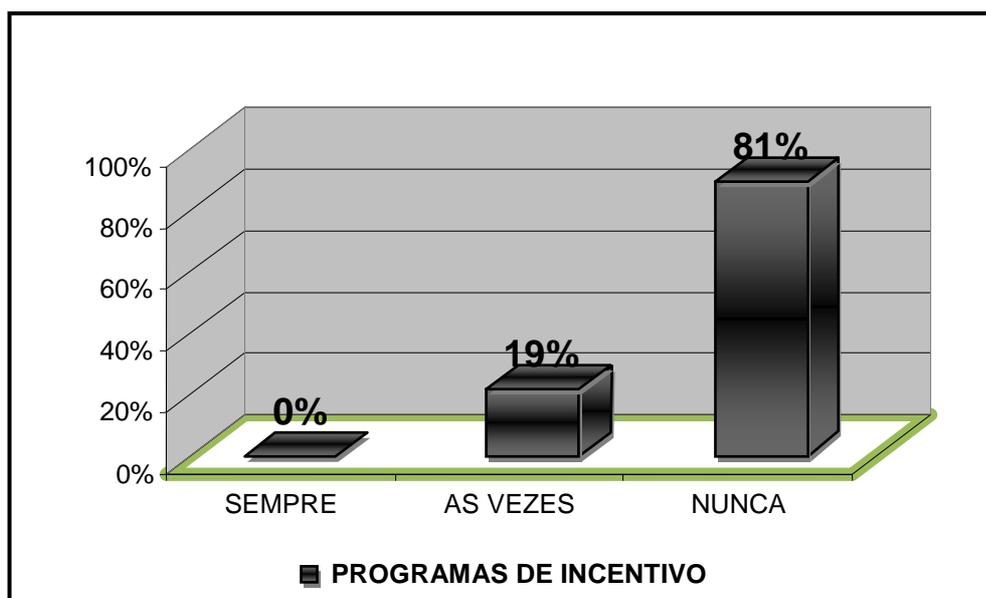
Fonte: Dados do pesquisador

De acordo com a figura 20, 82% dos funcionários que trabalham no setor de arrecadação responderam que às vezes as promessas são cumpridas. Com isso observa-se que muitas vezes o que se promete ao funcionário acaba não acontecendo, isso pode provocar falta de motivação para que os colaboradores executem as atividades.

**Tabela 18:** Há programas de incentivo

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	4	19%
NUNCA	18	81%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 21:** Programas de incentivo

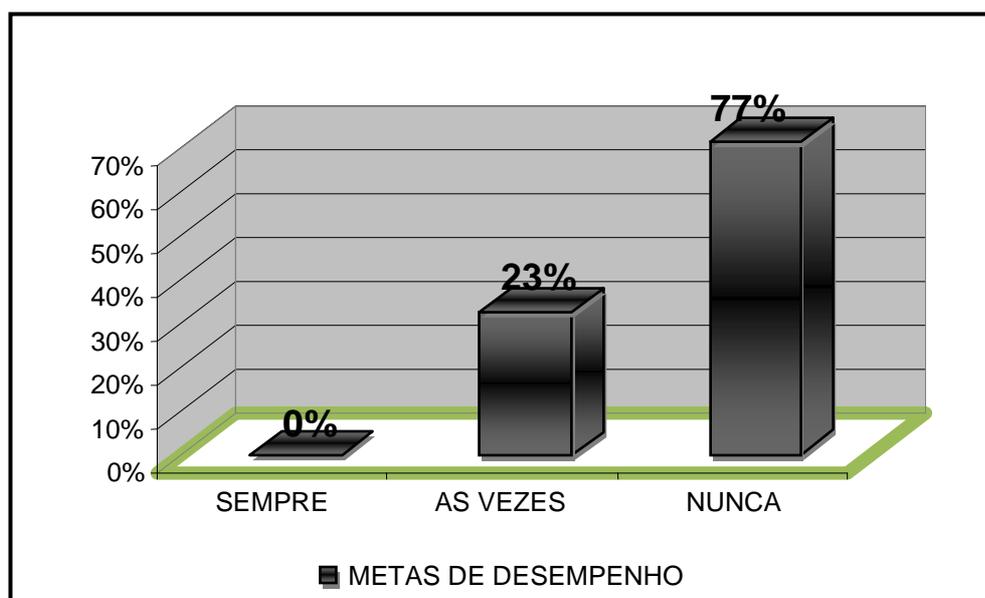
**Fonte:** Dados do pesquisador

Na figura 21, demonstra-se que a grande maioria dos funcionários, 81%, responderam que não existem programas que incentivam a realização de atividades ou metas na área pública. Incentivar os colaboradores faz com que o trabalho seja realizado com mais determinação e eficiência.

**Tabela 19:** Há metas de desempenho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	5	23%
NUNCA	17	77%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 22:** Metas de desempenho

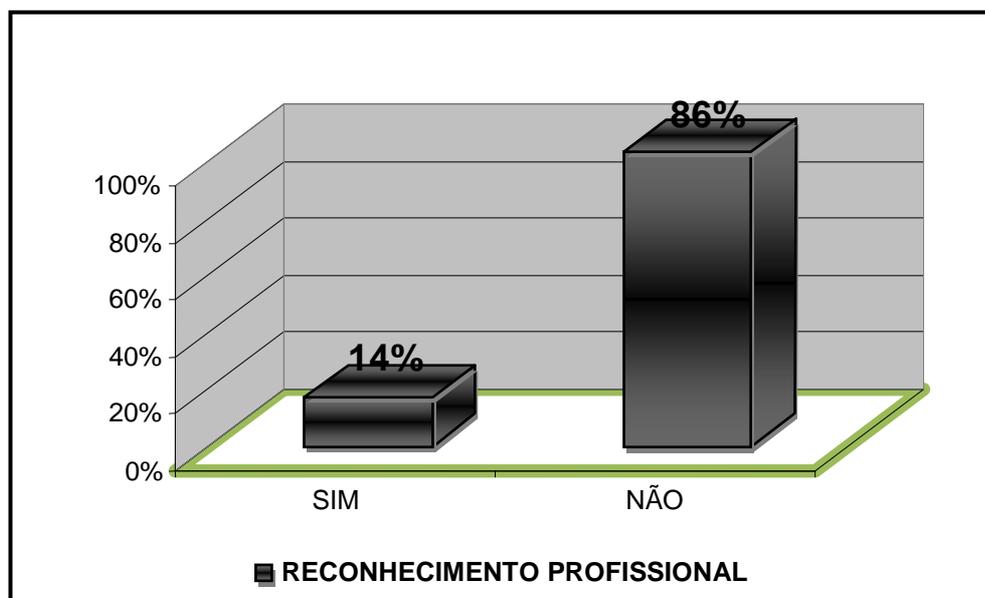
Fonte: Dados do pesquisador

Quando se propõem metas de desempenho para seus funcionários, eles se esforçam e se empenham mais para realizarem as tarefas. Observa-se na figura 22, que a grande maioria dos entrevistados 77%, respondeu que não a metas de desempenho dentro do setor.

**Tabela 20:** Há reconhecimento profissional

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	3	14%
NÃO	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 23:** Reconhecimento profissional

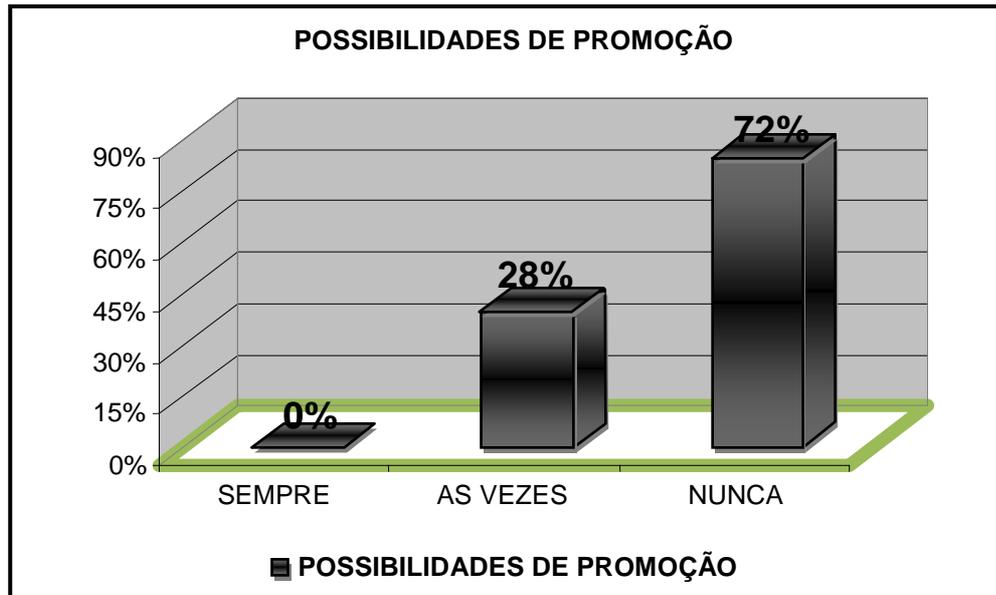
Fonte: Dados do pesquisador

Conforme a figura 23 se observa que 86% dos funcionários entrevistados não são reconhecidos profissionalmente pelo trabalho que realizam. Sem o devido reconhecimento profissional o colaborador se sente desmotivado para poder realizar suas atividades.

**Tabela 21:** Oportunidade de avançar para níveis mais altos

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	6	28%
NUNCA	16	72%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 24:** Possibilidades de promoção

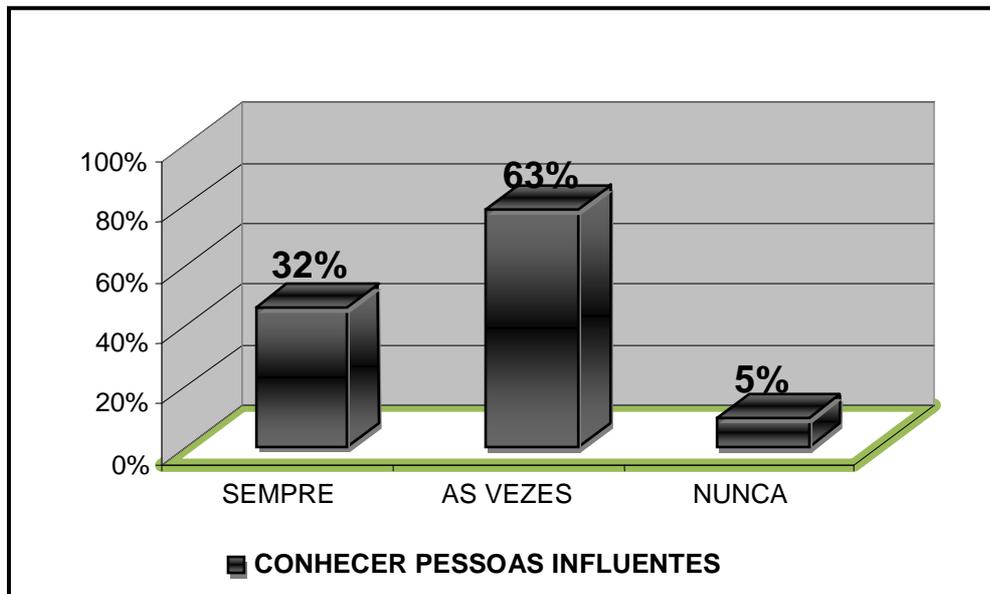
**Fonte:** Dados do pesquisador

Observa-se através da figura 24, que 72% dos funcionários do setor de arrecadação responderam que não existe a possibilidades de promoção dentro do setor. Isso demonstra que muitos trabalham sem uma perspectiva de poder atingir um cargo mais elevado dentro na organização. Sem perspectivas de melhora, o colaborador pode se acomodar em suas atividades e assim ter uma queda de produtividade.

**Tabela 22:** Conhecer pessoas influentes é mais importante que as habilidades

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	7	32%
ÀS VEZES	14	63%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador



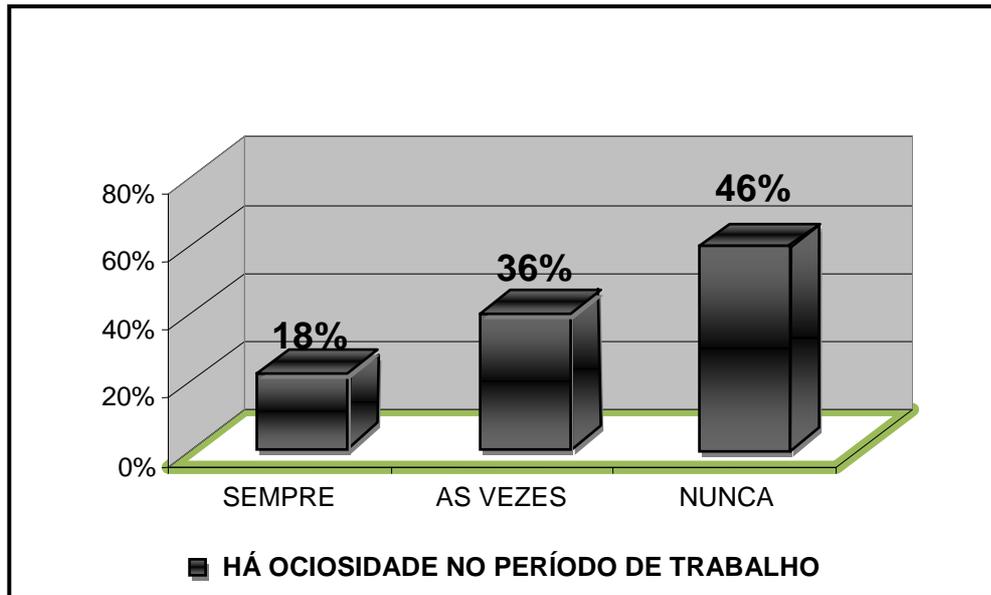
**Figura 25:** Conhecer pessoas influentes é mais importante que as habilidades  
Fonte: Dados do pesquisador

Este item se tratando de um órgão público acaba-se se tornando muito importante, conforme a figura 25, 32% dos colaboradores que atuam no setor responderam que na organização sempre é mais importante conhecer pessoa influentes do que ser preparado e qualificado através de suas habilidades, e 63% respondeu que às vezes isso se torna mais importante. Esta questão é importante, pois esta situação pode desmotivar o funcionário e afetar seu desempenho, sabendo que suas habilidades e qualidades podem não ser o principal fator de escolha e reconhecimento dentro da organização.

**Tabela 23:** Ociosidade no período de trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	4	18%
ÀS VEZES	8	36%
NUNCA	10	46%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados do pesquisador

**Figura 26:** Há ociosidade no período de trabalho

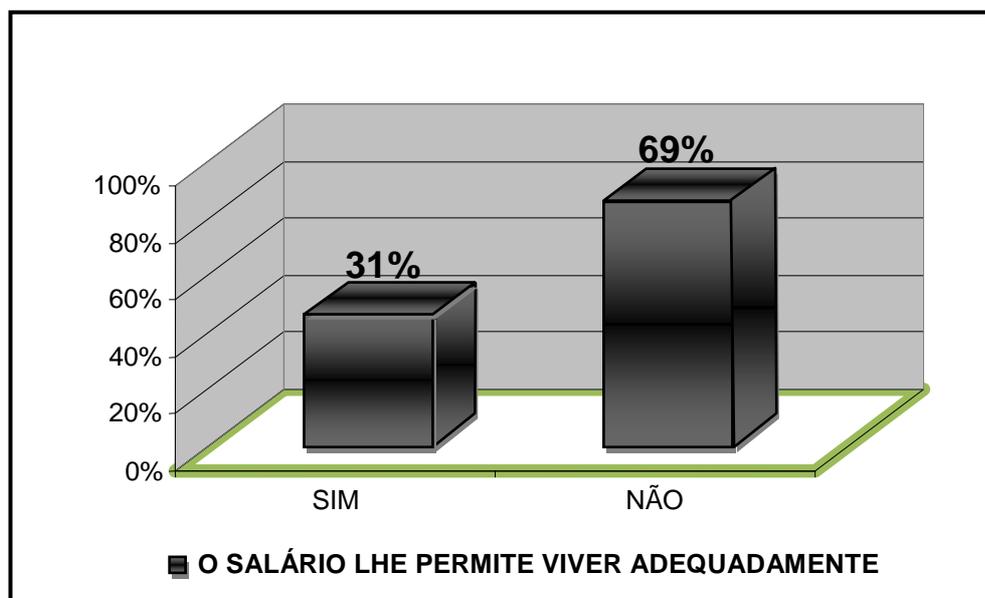
**Fonte:** Dados do pesquisador

Este questionamento mostra o nível de ociosidade que existe no setor no período de trabalho que o funcionário está na organização. Observa-se na figura 26, que a maioria dos colaboradores 46% responderam que nunca há ociosidade no período de trabalho, 36% responderam que há às vezes e apenas 18% responderam que sempre há ociosidade no trabalho. Manter o colaborador em atividade e envolvido com a realização das tarefas é importante para que o mesmo não fique parado, em ócio, perdendo o foco e a concentração para realizar suas atividades.

**Tabela 24:** O salário permite viver adequadamente

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	7	31%
NÃO	15	69%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do pesquisador

**Figura 27:** O salário permite viver adequadamente

Fonte: Dados do pesquisador

A partir da figura 27, observa-se que 69% dos funcionários não vivem adequadamente com o salário que recebe, e 31% dos entrevistados respondeu que vive adequadamente com que recebe. Para o colaborador o seu salário é a remuneração pelo serviço prestado. Ser remunerado justamente é fundamental para que os funcionários sempre estejam dispostos a se dedicarem em pro da organização.

#### 4.1 ANALISE E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através da pesquisa que foi aplicada nos colaboradores que atuam no setor de arrecadação, foram obtidos vários dados e informação que mostram como o setor se comporta, qual o perfil de seus funcionários, e quais as condições que há no mesmo para a realização das atividades.

Classificar os tipos de culturas e os perfis organizacionais não é simples, pois dependendo das condições internas e externas, as mesmas podem assumir diferentes feições. Assim como Likert (1960) fez em suas pesquisas com análises em variáveis como processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal, sistema de recompensas e punições, sendo assim, pode-se classificar analisando as informações obtidas através da pesquisa de campo, com base nas variáveis das pesquisas de Likert, que o setor em análise, possui um perfil de cultura organizacional que se define como Autoritário Benevolente. Este sistema é administrativo autoritário, possui forma individual de administração, um sistema onde a interação é direta entre os superiores e os subordinados.

Pode-se observar através da pesquisa realizada com os funcionários do setor de Arrecadação, que fatores positivos e fatores negativos estão atuando no setor pesquisado e no modo como seus colaboradores trabalham. Pode-se observar que os fatores positivos estão relacionados com a estruturação e organização do setor, as condições de trabalho, o bom relacionamento dos colaboradores, e a problemas que são solucionados em tempo hábil. Mesmo com alguns fatores negativos atuando no setor o trabalho que é realizado dentro do mesmo é de forma correta e eficaz.

Observou-se que não só fatores positivos atuam nos funcionários do setor, também há fatores negativos que afetam seus colaboradores, entre os constatados na pesquisa então: desmotivação, insegurança (instabilidade) em relação à função, não valorização de sugestões e de novas ideias, não valorização das habilidades, falta de treinamento, falta de programas de incentivo, falta de reconhecimento profissional, e má remuneração de grande parte de seus funcionários.

Sabe-se através de Kotter e Heskett que a cultura organizacional é identificada em dois níveis dentro de uma organização, um sendo o nível visível, que mostra os padrões e os estilos de comportamentos dos colaboradores, e o outro

sendo o nível invisível, que são os valores compartilhados e pressuposições que acabam sendo desenvolvidas em longos períodos, tornando-se este nível é mais difícil de ser mudado. Tendo-se o conhecimento disso, as mudanças e as estratégias propostas, devem primeiramente serem implantadas no primeiro nível, o visível, e ao decorrer do tempo possa provocar mudanças nas crenças mais profundas. Desta forma, a mudança cultural se inicia no primeiro nível e aos poucos afeta o segundo nível, o invisível.

Sendo assim, propõem-se diante dos fatores negativos observados na pesquisa, algumas estratégias e propostas.

Um dos fatores analisados que podem ser prejudicial tanto para o colaborador quando para o setor, foi na questão da tabela 15, onde abordou se os funcionários têm a oportunidade de utilizar conhecimento adquiridos em sua formação acadêmica nas atividades realizadas dentro do setor, onde 56% responderam que às vezes utilizam, e 22% que nunca. A partir deste fato torna-se necessário que no setor haja um processo de seleção e análise de pessoal, mais qualificado e capacitado, que possa obter informações dos funcionários, que auxiliem no processo de escolha para a função desejada. Buscando saber no que o mesmo está se qualificando, quais são seus conhecimentos, o que o interessa e quais atividades lhe agradam.

Assim, com a análise destes fatores, pode-se encaixar o colaborador em uma função mais compatível com suas habilidades, para que o mesmo possa realizar e desempenhar a função com qualidade e eficiência, se sentindo valorizado e útil ao setor.

Com a implantação desta mesma estratégia outros fatores negativos podem ser solucionados. Conforme constatado na tabela 5, 72% dos entrevistados responderam que às vezes há mudanças no setor, em relação à função desempenhada pelos funcionários dentro do mesmo, e 10% que sempre ocorrem mudanças. Esta questão de mudanças, também será solucionada em sua grande maioria através da estratégia descrita acima, pois muitas vezes essas mudanças podem ser provocadas por falta de capacidade do funcionário em desempenhar a atividade determinada, ou a má adaptação do mesmo na função. Selecionando o funcionário adequado para cada função não haverá tantas mudanças.

Através dessa questão da relativa a mudanças no setor, junto à questão da tabela 10 que se aborda a falta de participação nas decisões que ocorrem no

setor, onde 50% responderam que nunca possuem participação, e 45% que às vezes, pode-se analisar que ambas resultam em um dos fatores negativos atuante nos funcionários, à insegurança. Com mudanças ocorrendo dentro do setor e sem poder ter uma participação em relação ao que vai ser determinado, o funcionário se sente inseguro em relação a sua função, e em relação às atividades que desempenha, desta forma o mesmo pode desenvolver dificuldades psicológicas e morais para a realização de seu trabalho.

Para que isso não ocorra, se propõem que o gestor sempre esteja informando aos seus funcionários o que esta ocorrendo no setor, os problemas, as dificuldades, as possíveis mudanças que venham ocorre, para que os mesmos se sintam seguros para desenvolverem suas atividades sem nenhum problema. Através deste ato do gestor, muitos outros fatores negativos constatados na pesquisa podem ser eliminados.

Como parte dos entrevistados respondeu que não há participação nas decisões que ocorrem dentro do setor, também segundo a pesquisa apresentada na tabela 13, 59% dos colaboradores responderam que nunca há a valorização de novas ideias. Com o gestor expondo o que esta ocorrendo no setor e dialogando mais como os funcionários, o mesmo deve abrir espaço para que os colaboradores possam dar suas opiniões, ideias, e sugestões em relação ao que esta ocorrendo. Assim o gestor poderá analisar o que foi exposto por todos, e de alguma forma poder valorizar as ideias e sugestões dos funcionários, proporcionando desta forma aos mesmos uma valorização, um grau de importância no trabalho realizado e um reconhecimento maior dentro do setor, que outro fator negativo constatado, onde 86% dos funcionários entrevistados responderam que não há reconhecimento profissional.

Questões como a falta de programas de incentivos, onde na tabela 18 observa-se que 81% responderam que não há. A falta de metas de desempenho, em que segundo a tabela 19, 77% responderam que nunca existiu, além de outros fatores já mencionados como não valorização de novas ideias, a não participação nas decisões e também à falta de reconhecimento, faz com que os funcionários possam desenvolver outros fatores negativos e dificuldades para desempenhar suas atividades. Algumas estratégias que podem solucionar estes problemas relacionados nessas questões, são programas que envolvem algum tipo de incentivo e valorização profissional. Para que isso ocorra os gestores devem procurar criar programas

envolvidos com metas e objetivos dentro do setor, como a realização de um número determinado de processos, documentos, que nunca haja trabalho pendente, e assim, com os funcionários realizando e desempenhando o que foi proposto, proporcionar aos mesmos um maior reconhecimento profissional. Mantendo um maior nível de satisfações e motivação dos funcionários, o setor ganha um grande aliado para que as atividades realizadas e o trabalho prestado sejam desempenhados com maior empenho e dedicação.

Sabendo que em uma prefeitura os servidores públicos concursados estão submetidos a um plano de carreira, pode-se observar na questão da tabela 13, onde se aborda aos colaboradores se os mesmos têm a oportunidade de trabalhar e avançar para níveis mais altos, em que grande parte, 72% responderam que nunca possuem essa oportunidade, é devido a este fator. Sabendo disso, se torna muito importante dentro deste tipo de organização que ocorram atos que resultem na motivação dos funcionários. Já que dificilmente há promoção de cargo através do trabalho desempenhado, pequenos gestos de reconhecimento como uma bonificação ou premiação por um bom trabalho realizado, agradecimentos e elogios por estar se empenhando nas atividades do setor, incentivar e valorizar mais as sugestões e ideias propostas, são pequenas atitudes que dentro dos funcionários agem como um incentivo e o mesmo se sente reconhecimento, resultando em uma maior satisfação e motivação por parte dos colaboradores na realização das atividades, melhorando assim o trabalho de atendimento e o serviço prestado pelo mesmo dentro do setor.

Em relação à questão de treinamento é interessante se analisar alguns fatores. Segundo a tabela 14 da pesquisa 86% dos funcionários respondeu que nunca há treinamento dentro setor, porém através de outra questão feita no questionário, a da tabela 11, observa-se que 90% dos colaboradores responderam que o trabalho que está sendo realizado no setor, está sendo realizado de maneira correta e eficaz. Sendo assim pode-se analisar que não há a necessidade de treinamento, porém conforme a tabela 12, o trabalho desenvolvido pelo setor, segundo 68% dos funcionários, sempre contribui para o sucesso da organização, analisando-se desta forma há realização de treinamentos no setor pode ser interessante, sendo visto como um investimento que trará um retorno maior por parte do setor, onde os funcionários realizaram as suas funções com um maior grau de eficiência e com o mínimo de desperdício.

Junto com a realização do treinamento, pode-se desenvolver no setor um compartilhamento e uma gestão maior das atividades que são realizadas, diminuindo assim o nível de ociosidade por parte dos funcionários. Conforme a tabela 23 da pesquisa, 18% dos colaboradores entrevistados respondeu que sempre há ociosidade no período de trabalho, e 36% que às vezes há ociosidade. A distribuição das atividades faz com que tarefas como documentos e processos que estejam pendentes e acumulados com um funcionário que está sobre carregado sejam resolvidos por outros. Através desta estratégia se mantêm os colaboradores envolvidos no que ocorre no setor, fazendo com que estejam sempre aprendendo e compartilhando informações diminuindo o nível de ociosidade.

Segundo as informações da pesquisa alguns fatores positivos foram observados. O setor conforme a tabela 6, para 86% dos colaboradores dispõe de uma boa estrutura, segundo os mesmos, 90% responderam de acordo com a tabela 7, que há boas condições no setor para que possam desempenhar suas atividades. Estes dois fatores são primordiais para que o trabalho realizado no setor possa ser desenvolvido com qualidade.

Outros fatores positivos que se observa é a existência de um setor organizado, tanto no seu espaço físico como na realização das atividades. Observa-se também que na tabela 8, 77% dos entrevistados responderam que há um bom relacionamento entre seus funcionários. Para ser ter um trabalho realizado com eficiência e qualidade, além de uma estrutura organizada é fundamental que o setor esteja convivendo em um ambiente agradável onde os colaboradores possam contar uns com os outros para superar dificuldades e imprevistos que possa surgir.

Para se reformular uma cultura organizacional e torná-la mais atuante e eficiente na realização e na prestação do serviço, como já exposto, torna-se necessário que as mudanças ocorram primeiramente no nível visível que são as normas de comportamento, para que em longo prazo possa provocar mudanças nas crenças mais profundas, e assim influenciar o segundo nível, o invisível, que são os valores compartilhados.

Portanto, acima foram expostas algumas sugestões de melhorias para a cultura organizacional do setor de arrecadação. Através destas sugestões ocorreram melhorias nos níveis de motivações e satisfação dos funcionários, fazendo que os mesmo possam realizar suas atividades com mais empenho e eficiência.

## 5 CONCLUSÃO

Com a realização da fundamentação teórica observou-se que a gestão da cultura organizacional é um fator importante para que as organizações possam desempenhar suas atividades com eficiência e qualidade. Através de uma boa gestão da mesma é possível transmitir a seus colaboradores quais são os valores, as crenças, as ideias, que regem a organização e quais são as suas ferramentas e seus métodos utilizados para a realização do trabalho.

Tendo como base as afirmações feitas por Kotter e Heskett, onde nos mostra que em longo prazo a cultura corporativa possui um grande impacto no desempenho econômico da organização e que ela pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações, sabe-se o quanto é importante que o setor de arrecadação possa ter uma cultura organizacional correta e bem implantada para que seus colaboradores sempre desempenhem e realizem a prestação do serviço da melhor maneira possível.

Sendo assim ter uma boa gestão da cultura organizacional, faz com que o setor possa identificar possíveis problemas gerados pela mesma, podendo assim, utilizar meios que a reformulem e beneficie a organização na realização de suas metas e objetivos.

Neste estudo se identificou através da pesquisa e da análise, como se define o atual perfil da cultura organizacional do setor de arrecadação de uma Prefeitura, como a mesma esta afetando seus funcionários na realização das suas atividades, e assim, foram apresentadas propostas e estratégias que atuem na cultura organizacional trazendo melhorias e benefícios para o setor.

Observou-se que o perfil da atual cultura organizacional apresenta fatores negativos como ociosidade, frequentes mudanças de função, falta de reconhecimento profissional, falta de valorização de novas ideias, insegurança, entre outros, que resultam em dificuldades para os funcionários realizarem suas atividades.

Assim foram propostas sugestões e estratégias, que possam solucionar os problemas expostos acima. Entre essas propostas estão uma melhor seleção de funcionários para as funções; uma maior participação dos colaboradores em relação com o que ocorre no setor, como decisões e mudanças; a valorização de novas ideias; que o gestor tenha o habito de fazer elogios a agradecimentos por atividades

bem desenvolvidas; a realização de treinamento; o compartilhamento de atividades. Com essas propostas o setor de arrecadação irá trazer benefícios tanto a ele mesmo como a seus colaboradores.

Este estudo se mostrou uma importante ferramenta de gestão para analisar os fatores da cultura organizacional que estão atuando no setor, onde se identificou estes fatores e se propôs sugestões e estratégias para a melhoria das atividades realizadas e do serviço prestado.

Os objetivos propostos no presente trabalho foram atendidos na sua plenitude, pois todas as etapas foram contempladas.

O presente trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto abordado, sugerindo-se novos estudos sempre sob a luz da ciência da administração numa constante evolução e atualização dos fenômenos da gestão.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Campus \ Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. – (Coleção administração & Sociedade organizador Reinaldo Dias)
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1965.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** . 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 180p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LAKATOS, Eva Maria. Marina de Andrade Marconi. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymerk 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. Ed.rev. e ampl. De acordo a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher; (Porto Alegre) Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: academia, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir faz parte de um estudo que servirá para a conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. O tema deste estudo será “Estudo da cultura organizacional em uma prefeitura da região da AMREC”, peço que responda o seguinte questionário com o máximo de honestidade.

#### 1 - QUAL SUA IDADE?

- Entre 16 - 20;
- Entre 21 - 30;
- Entre 31 - 50;
- Mais de 50 anos.

#### 2 - QUAL SUA FORMAÇÃO?

- Ensino fundamental;
- Ensino médio;
- Graduação;
- Pós-Graduação.

#### 3 - QUAL SEU TEMPO DE ATUAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

- Menos de 5 anos;
- De 5 a 10 anos;
- De 11 a 15 anos;
- Mais de 16 anos.

#### 4 - QUAL SEU TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR?

- Menos de 5 anos;
- De 5 a 10 anos;
- De 11 a 15 anos;
- Mais de 16 anos.

#### 5 - HÁ MUDANÇAS DE FUNÇÃO DENTRO DO SETOR?

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

#### 6 - O SETOR É BEM ESTRUTURADO E ORGANIZADO?

- Sim;
- Não.

**7 - AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DESTES SETORES SÃO BOAS?**

- Sim;
- Não.

**8 - NESTE SETOR HÁ UM BOM CLIMA DE RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**9 - AS DIFICULDADES NO SETOR SÃO SANADAS EM TEMPO HÁBIL?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**10 - HÁ PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS NO SETOR?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**11 - O TRABALHO REALIZADO NO SETOR É REALIZADO DE MANEIRA CORRETA E EFICAZ?**

- Sim;
- Não.

**12 - O TRABALHO REALIZADO CONTRIBUI PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**13 - HÁ VALORIZAÇÃO DE IDÉIAS NOVAS?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**14 - HÁ REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO NO SETOR?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**15 - VOCÊ TEM A OPORTUNIDADE DE UTILIZAR SEUS CONHECIMENTOS (FORMAÇÃO ACADÊMICA) E SUAS HABILIDADES NO TRABALHO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**16 - VOCÊ GOSTA DO TRABALHO QUE REALIZA?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**17 - AS PROMESSAS SÃO CUMPRIDAS?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**18 - HÁ PROGRAMAS DE INCENTIVO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca.

**19 - HÁ METAS DE DESEMPENHO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca

**20 - HÁ RECONHECIMENTO PROFISSIONAL?**

- Sim;
- Não.

**21 - VOCÊ TEM A OPORTUNIDADE DE TRABALHAR E AVANÇAR PARA NÍVEIS MAIS ALTOS?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca

**22 - CONHECER PESSOAS INFLUENTES É NORMALMENTE MAIS IMPORTANTE QUE AS HABILIDADES PARA TER RECONHECIMENTO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca

**23 - HÁ OCIOSIDADE NO PERÍODO DE TRABALHO?**

- Sempre;
- Às vezes;
- Nunca

**24 - O SALÁRIO DESTA ORGANIZAÇÃO LHE PERMITE VIVER ADEQUADAMENTE?**

- Sim;
- Não.