

Influências da Cultura Organizacional na Motivação – Estudo de caso na Divisão de Tributação da Prefeitura Municipal de Arapoti

Jefferson da Silva Prado (Universidade Estadual de Ponta Grossa) jsprado@yahoo.com.br

Resumo:

Para conhecer as influências da cultura organizacional na motivação dos funcionários da Divisão de Tributação da Prefeitura Municipal de Arapoti foi realizado um estudo de caso com levantamentos bibliográficos a respeito não apenas de cultura organizacional, mas também das diferenças desta para culturas de organizações públicas. Também foram utilizadas entrevistas e observação direta participante como instrumentos da pesquisa descritiva qualitativa. Os resultados apontaram para as diferenças registradas na motivação de organizações privadas e públicas, e para o impacto causado na cultura e motivação através das rupturas geradas pela descontinuidade administrativa e frequentes trocas de liderança, a qual ressaltou o papel modificador e gerenciador do líder.

Palavras chave: Motivação, Cultura Organizacional, Organizações Públicas.

Influences of Organizational Culture on Motivation – Case Study on the Division of Taxation of the City of Arapoti

Abstract

To evaluate the influence organizational culture on employee motivation of the Division of Taxation of the City of Arapoti, was conduct a case study with literature surveys concerning not only organizational culture, but also to the differences of this to cultures of public organizations. Were also used interviews and direct participant observation as tools of the qualitative descriptive research. The results pointed to the differences reported in the motivation of private and public organizations, and to the impact on culture and motivation through breaks generated by the administrative discontinuity and frequent changes of leadership, which emphasized the changing and manager role of the leader.

Key-words: Motivation, Organizational Culture, Public Organizations.

1. Introdução

O presente artigo trata das influências da cultura organizacional na motivação dos funcionários da Divisão de Tributação da Prefeitura de Arapoti, sendo este o objetivo geral do estudo. Para cumpri-lo, fora realizado levantamento bibliográfico citando os principais conceitos e teorias a respeito, destacando as diferenças encontradas para culturas de organizações públicas, e apontando os traços da cultura organizacional do departamento que influenciam na motivação.

O interesse em pesquisar sobre tal assunto surgiu de mudanças profissionais: de uma organização pública municipal de uma cidade pequena para um órgão estadual da capital paranaense, retornando posteriormente para outra organização de um pequeno município. A

diferença cultural visualizada facilmente, e principalmente o impacto desta na motivação foi, no mínimo, intrigante.

O tema escolhido é relativamente novo para a área pública, buscando ampliar-se o conhecimento sobre o tema. A análise a respeito da cultura deste tipo de instituição possui um campo rico para pesquisas, pois ocorrem, geralmente, troca de diversos funcionários e suas lideranças a cada quatro anos. O impacto deste *turnover* é essencialmente importante, não apenas na formação da cultura organizacional, mas também em seu clima, motivação, produtividade, eficiência e eficácia, dentre outros aspectos. Este ponto foi levantado por Martelane (1991, *apud* PIRES; MACEDO, 2006).

É a cultura organizacional que dita o nível de resistência às mudanças, essencialmente importante para a gestão pública, já que possui interferência inversamente proporcional ao sucesso na implantação de novas políticas públicas, chegando a gerar descontinuidade administrativa. Algumas pesquisas apontaram para tal descontinuidade e resistência (CAMPOS, 2007; COSTA, 2009; SARAIVA, 2002), também para a valorização da capacidade de conciliar interesses e apaziguar conflitos em detrimento do empreendedorismo e inovação (CARBONE, 2000) e a lógica dos interesses políticos dominantes (PIRES; MACEDO, 2006). Avanços importantes foram constatados com relação à política de preparação dos recursos humanos para implantação de políticas que interfiram na cultura (CAMPOS, 2007). Entretanto, a área carece de pesquisas específicas com relação à influência da cultura organizacional na motivação.

Para a área pública, a capacidade do líder de gerenciar a cultura é das mais importantes para se conseguir o comprometimento dos servidores. E para isso, desvendá-la e entendê-la, faz-se mister.

2. Referencial teórico

2.1 Cultura organizacional

Diferente de outros tópicos, onde não há uma uniformidade no conceito produzido por diversos autores, a cultura organizacional não causa discussões neste sentido, ao contrário, os conceitos encontrados se relacionam e no máximo se complementam.

Para Nassar (2000) citado por Lima e Albano (2002, p. 34),

(...) 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.

No entendimento de Schein (2009), cultura é o modelo de pressupostos básicos que o grupo criou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação e integração. Assim que tais pressupostos funcionem e sejam considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como maneira correta de se perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas.

Freitas (2007, *apud* COSTA, 2009, p. 10) compartilha três visões a respeito de conceituações de cultura: “cultura como o conjunto dos conhecimentos compartilhados, como significados compartilhados e como projeção psicológica”.

Já para Schein (2009), a cultura organizacional é composta de três níveis: artefatos, nível mais visível; crenças e valores assumidos, relacionados à filosofia da organização; e suposições básicas, percepções geralmente inconscientes, assumidos como verdadeiros.

Hofstede (1997, *apud* CARBONE, 2000, p.2) “introduz o conceito de *software mental* ou *programação mental* para explicar o funcionamento das culturas organizacionais”. Cada cultura desenvolve formas de interação própria, dentro de um contexto e lógica particulares. Para acessar e operar este *software* coletivo, somente através do domínio dos significados presentes, por isso tentar “instalar” um novo será ineficaz. Dificilmente consegue-se reprogramar qualquer cultura, ela já segue se ajustando a um eixo norteador estabelecido pelo tempo e pela história. Ainda assim ela pode ser adaptada.

Independente da definição utilizada é preciso levar em conta o histórico brasileiro do desenvolvimento do Estado e da cultura organizacional pública. Estas questões foram tratadas na tese de doutorado de Campos (2007), e mais concisamente no artigo de Pires e Macedo (2006). Também se deve levar em conta que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional, regional e até microrregional (LIMA; ALBANO, 2002, ROBBINS, 1999).

Segundo Freitas (1991, *apud* LIMA; ALBANO, 2002, p. 36-37)

Os traços brasileiros que se destacam são: a hierarquia representada pela tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem incutida no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social; o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, finalmente, o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhador do que disciplinado.

Para Robbins (1999), a cultura organizacional exerce papéis positivos: ao proporcionar senso de identidade aos membros da organização; ao favorecer o comprometimento dos colaboradores com algo maior que os interesses individuais; e, ao estimular a estabilidade do contexto social. Também para o autor, a cultura pode proporcionar os seguintes efeitos negativos: funcionar como barreiras às mudanças necessárias e à diversidade, minimizando a inovação e a criatividade, importantes para a organização.

Para Schein (2001), Pettigrew (1996), Morgan (1996) e Deal e Kennedy (1982) a cultura pode ser diagnosticada e, através de certas técnicas, gerenciada ou transformada; já Aktouf (1994), Chanlat (1996) e Dupuis (1996) possuem a visão de que a cultura não é passível de gerenciamento (*apud* CAMPOS, 2007).

Gerenciável ou não, para Ferreira *et al.* (2005)

(...) compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos. (*apud* BERGUE, 2010, p. 20).

Pettigrew (*apud* FLEURY; FISCHER, 1991) citou os seguintes problemas para se gerenciar a cultura de uma organização: existe em diversos níveis, dificultando modificações nas manifestações culturais; dificuldade de se modificar pensamentos e comportamentos implícitos; a história tem grande influência na administração presente e futura; conexões com a distribuição de poder na empresa; subculturas existentes; interdependência com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

O quadro a seguir apresenta as principais categorias que Schein (2009) associou à cultura:

<p><i>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla</i></p>

Quadro 1 – Várias categorias usadas para descrever cultura.

(conclusão)

variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanen, 1979b).

Normas de grupos: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank WiringRoom nos estúdios de Hawthorne (Homans, 1950; Kilman e Saxton, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Person, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Ltwini, 1968).

Habilidades natas: Competências essenciais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schon, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 2001; Van Maanen, 1979b; Senge *et al*, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metáforas raízes” ou símbolos de integração: as formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, *layouts* de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; PondyFrost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Fonte: SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas S. A. 2009, p. 12-13.

Quadro 1 – Várias categorias usadas para descrever cultura.

Fleury (1991, *apud* MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999) destacou os seguintes caminhos para desvendar a cultura de uma organização: seu histórico; os incidentes críticos pelos quais

passou; o processo de socialização de novos membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação; a organização do processo de trabalho; e as técnicas de investigação desenvolvidas por diversos autores.

2.2 Cultura de organizações públicas

Importante destacar os principais tópicos que diferenciam a cultura de organizações privadas e públicas. Bergue (2010) comenta sobre a centralização do poder, o personalismo, o paternalismo, o patrimonialismo, o clientelismo, o formalismo e a heterogeneidade de culturas. O autor também cita como traços gerais

a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo; e a condescendência. (BERGUE, 2010, p.24)

Para Carbone (2000, p. 2), “O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é.” Segundo o referido autor

Para sobreviver no país, em especial vivendo da máquina pública, sempre foi necessário muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero. (CARBONE, p. 1).

Em grandes organizações, como é o caso de organizações públicas, existe a possibilidade de subculturas. Até mesmo entre os diferentes departamentos e secretarias de uma prefeitura, afinal a cultura é fortemente influenciada pelas lideranças, principalmente no que tange departamentos com poucos funcionários e/ou uma chefia forte.

2.3 Motivação

A motivação dos funcionários é inquestionavelmente importante para toda e qualquer organização, pública ou privada.

A motivação é a energia ou força interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos (MAXIMIANO, 2005). No ambiente de trabalho, motivação é o processo pelo qual o comportamento passa para realizar as metas organizacionais (DUBRIN, 2003), é a vontade de empregar altos níveis de esforço para isso (ROBBINS, 1999). Por isso a importância de controlá-la, no entanto, é uma força interna individual, não passível de controle, apenas de influência através de que sejam propiciadas as condições para que se manifeste. Este estado interno que direciona o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades da pessoa, necessidades estas, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças inerentes ao próprio ser humano.

A grande maioria dos autores trata a motivação como um processo de satisfação de necessidades. Quando uma necessidade está insatisfeita ela cria um estado de tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Estes impulsos geram um comportamento para certos objetivos que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. (ROBBINS, 1999).

Relacionando cultura organizacional e motivação, Pires e Macedo (2006, p. 99) apontaram os resultados da pesquisa de Vaitsman (2001)

A autora da pesquisa concluiu que as aspirações de meritocracia e competência técnica, amplamente difundidas entre os servidores, são parte da gramática universalista que certamente está presente e rege as relações de trabalho em uma área envolvendo atividades de alta complexidade e especialização. O setor público

é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.

É recomendado não se generalizar as conclusões, cada caso é específico, seja pelo tipo de organização, sua história, seu ramo de atividades, ou pelo principal diferenciador de organizações, as pessoas. Por isso serão explicados os procedimentos metodológicos que serão utilizados no caso da Prefeitura Municipal de Arapoti.

3. Metodologia

Ressalta-se que o objetivo da pesquisa é exteriorizar os principais traços da cultura organizacional que influenciam na motivação dos servidores do departamento. Devido a vários impedimentos práticos, como tempo e recursos disponíveis, uma pesquisa completa sobre a cultura organizacional não é possível. Porém considera-se satisfatório e capaz de atingir o valor científico da pesquisa.

Foi realizado um estudo de caso, que conforme Stake (1994, p. 435) “não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que está para ser estudado”. A cultura organizacional possui aspecto amplo, por isso o estudo de caso, já que para Yin (1993, p. 3) “é o método de escolha quando o fenômeno em estudo não é facilmente distinguível de seu contexto”. Segundo André (2005, *apud* QUIMELLI, 2009), o conhecimento decorrente do estudo de caso é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor e baseado em populações de referência determinadas pelo leitor.

A pesquisa é qualitativa quanto ao método e à forma de abordar o problema, pois não haverá utilização de instrumental estatístico para analisar os dados (RICHARDSON *et al.*, 2007). A cultura de uma organização é um aspecto abstrato, intangível, que demanda convívio com o ambiente natural para obtenção de dados importantes para a pesquisa, o que exige, fundamentalmente, um pesquisador preparado e altamente habilidoso. Embora a pesquisa englobe um aspecto abstrato, este possui grande relação com os processos e principalmente a maneira de lidar com eles, destacando-se o papel do líder (SCHEIN, 2009). Outras características que inferem no uso da abordagem qualitativa são citadas por Bogdan (*apud* ZANELLA, 2009): “ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave” (p. 75); “descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta” (p. 76); preocupados com o processo e não os produtos; e “compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes” (p. 76). Para Richardson

há situações que implicam estudos de conotação qualitativa, como situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc. (1989, p. 39).

Gil (1995) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A abordagem predominante quanto aos objetivos para a realização desta pesquisa é a descritiva, pois para o referido autor “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (p. 45). Também busca “descrever (...) os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100).

Os sujeitos da pesquisa tratam-se de servidores públicos da Divisão de Tributação. Os critérios para definição dos sujeitos não deixam muita discricionariedade, pois o capital

humano é o principal influente e influenciado da cultura organizacional, seja como criador, utilizador, modificador ou destruidor (de cultura). São quem aprendem, ensinam e repassam os valores, princípios e crenças. E dentre todos, os líderes são os maiores influenciadores. Quanto à amostra e à população, onde para Marconi e Lakatos (1996, p. 28), amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”, e “população ou universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum” (p. 37); não houve definição de amostra na pesquisa.

Conforme Hamel *et al.* (1993, p. 45), o estudo de caso “(...) utiliza diferentes métodos para coletar vários tipos de informações e fazer observações”, por isso dois instrumentos foram utilizados: entrevista e observação. Schein (2009) acredita que para entender profundamente a cultura de uma organização, é necessária uma pesquisa qualitativa para alcançar seus níveis mais profundos, envolvendo observação sistemática e conversas com seus membros, além de questionários e estudos detalhados.

A entrevista é recomendada para estudos qualitativos e permite “explorar áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual maneira de fazê-las” (SELLTIZ *et al.*, 1972, p. 271). Para a pesquisa em questão, a entrevista não-estruturada se destaca para que, aliada à observação, possa atingir sentimentos, comportamentos, crenças e valores, com o objetivo de revelar os traços culturais da Divisão. O roteiro da entrevista consta no apêndice.

Sobre a observação como técnica de coleta de dados, Morgan (1996)

relata que a melhor maneira de apreciar a natureza da cultura em uma organização é a observação de como transcorre o seu cotidiano (...) Mediante esta observação, vão se conhecendo os padrões de interação entre os indivíduos, as linguagens utilizadas, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina e, desta forma, tornam-se evidentes as características da cultura observada. (*apud* CAMPOS, 2007, p. 35-36)

Quanto ao tipo de observação, utilizou-se a participante, na qual “o observador “assume, pelo menos até certo ponto”, dizem Selltiz *et al.* (1972, p. 232), o papel de um membro do grupo e participa de sua atuação” (ZANELLA, 2009, p. 122).

A técnica usada no tratamento dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995) citada por Domingos (2009), esta técnica consiste num

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 42).

4. Estudo prático

Foram realizadas entrevistas individuais com todos os funcionários da Divisão de Tributação. Para maior abertura e tranquilidade dos entrevistados, não houve gravação e nem transcrição literal de suas respostas.

4.1 Análise das entrevistas

A grande maioria trabalha há mais de dez anos na prefeitura e, em média, há seis anos na Divisão. Todos gostam do trabalho que exercem, embora o considerem complicado por lidar sempre com cobranças ao contribuinte. O relacionamento interpessoal foi citado como bom, porém visivelmente ninguém quis assumir que poderia ser melhor, nota-se que a maioria acredita que falta mais trabalho em equipe. Isto indica que poderia haver maior motivação caso a equipe fosse mais coesa. O traço cultural é de que cada um é responsável pela sua parte e que qualquer outra função seria um “fardo” a mais.

As vantagens de ser funcionário público mais citadas foram a estabilidade e a elevação da rede de contatos e conhecidos. Já dentre as desvantagens, o estereótipo de que “funcionário público não trabalha” dominou as respostas, e foi bastante citada a falta de benefícios, embora isto seja uma característica da política de gestão de pessoas, e não desvantagem do funcionalismo público. Outra desvantagem seria a falta de comprometimento dos funcionários, devido à estabilidade que possuem. Há impactos negativos na motivação devido a se sentirem ignorados pelos responsáveis da gestão de pessoas.

A pergunta com relação às mudanças trouxe respostas críticas e bem elaboradas, citando principalmente as alterações das lideranças, geralmente a cada quatro anos. A maioria vê as mudanças em si boas e necessárias, mas a descontinuidade administrativa gerada pela troca de lideranças foi bem criticada. Foram citadas mudanças realizadas pelas chefias que alteravam todo o processo, ocasionando um longo atraso até que a situação se normalizasse, isto é, até que todos aprendessem a trabalhar no novo sistema e, embora toda a mudança no processo, os resultados não eram afetados. Estes e outros exemplos foram considerados como extremamente desmotivadores. Embora, no início de suas respostas à pergunta, todos afirmassem que gostavam das mudanças, ao final percebe-se que é o contrário. As mudanças são consideradas desmotivadoras, devido a grande ruptura ocasionada principalmente na cultura, visto que cada nova chefia influenciava fortemente este quesito.

As principais motivações encontradas através das entrevistas são em relação ao reconhecimento por parte dos chefes e o crescimento interpessoal, através do grande rol de pessoas conhecidas através do trabalho na organização. E a desmotivação encontrada foi facilmente percebida: a falta de reconhecimento. Esta é a maior decepção de acordo com os entrevistados. Para entender melhor a situação, a cada novo mandato, entram novos chefes nos cargos de direção, e estes não conhecem o trabalho dos funcionários, e por isso não há o reconhecimento. Embora um funcionário tenha realizado um grande trabalho por quatro anos, o novo chefe não se impressiona, pois ele não estava lá.

Ao se perguntar sobre os valores que todos compartilham, sem que seja “falado”, embora a pergunta tenha causada certa confusão, a característica que se sobressaiu foi “aprender sozinho”. O fato de a política estar envolvida em todos os processos não foi muito comentado devido a parecer “óbvio” que seja assim.

4.2 Análise da observação participante

A observação participante foi capaz de constatar diversos aspectos a respeito da cultura organizacional da Divisão, no entanto, a análise será focada apenas nos aspectos motivacionais, tema central da pesquisa.

Embora haja uma separação dos trabalhos mais técnicos, processos simples e rotineiros são realizados por todos os funcionários, chefia ou não. Também se observa uma forte atitude de não responsabilização, devido ao fato principal de lidar fundamentalmente com valores. Isto influencia a motivação ao passo que certos trabalhos são frequentemente evitados e repassados à chefia.

Outra atitude é dificultar a execução dos serviços para se valorizar e sempre trabalhando com mais afinco quando algum membro de direção está presente, demonstrando a vontade pelo reconhecimento.

Na entrevista, todos apontaram para os benefícios trazidos pelas mudanças e inovações, porém na prática a maioria gosta de seguir rotinas, e buscam ao máximo ignorar as mudanças ou tentativas de realizá-las.

As pessoas são mais valorizadas do que os cargos, e o relacionamento interpessoal é mais importante como quesito de avaliação do que a competência. Isso traz grandes efeitos desmotivadores, devido a serem percebidas como iniquidades e injustiças.

Embora tantos aspectos considerados como desmotivadores, todos possuem muito orgulho sobre onde trabalham e o que realizam, conhecem a importância de seus cargos e suas funções. Não apenas o clima organizacional é bastante amigável, mas também o *layout* da estrutura. O fato de a cidade ser pequena proporciona um ambiente familiar, onde todos se conhecem, mesmo entre diferentes Secretarias, causando um excelente efeito na comunicação. Comunicação esta que é considerada um ponto altamente positivo, pois não há criação de barreiras, nem físicas, nem hierárquicas, nem sociais.

5. Considerações finais

O estudo de caso corroborou as teorias trazidas pelo levantamento bibliográfico, o qual foi de fundamental importância no decorrer de toda a pesquisa. Tanto os objetivos específicos como o geral foram atingidos. Os resultados encontraram-se dentro do esperado e dentro da profundidade possível, visto a dimensão que uma pesquisa completa a respeito de cultura organizacional poderia tomar.

Alguns pontos chamaram a atenção e com base neles sugerem-se novos estudos. A rotatividade dos cargos de chefia, assim como alguns cargos de comissão, traz um campo rico e ao mesmo tempo difícil de pesquisar, afinal seria necessário estender a pesquisa para diferentes mandatos eletivos, ao menos no caso de prefeituras e outros órgãos com as mesmas características sazonais. Resumindo, uma pesquisa que aponte o impacto das trocas de lideranças na cultura de organizações públicas – a capacidade de afetá-las e a importância de gerenciá-las.

Outra importante pesquisa sugerida é a respeito dos métodos que os gestores públicos dispõem para motivar seus funcionários. Afinal as características de um cargo do funcionalismo público difere muito de um (cargo) de organização privada. A motivação de pessoas dotadas de estabilidade – a qual produz a sensação de impossibilidade de fim do vínculo empregatício – e com a sensação de impossibilidade de ascensão profissional devido à necessidade de novo concurso para troca de cargo é outra recomendação obtida com base nos resultados da pesquisa.

Referências

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. p. 40-79. 2 v.
- ANDRÉ, M. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Líber, 2005.
- BARDIN, L. (1995). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- CAMPOS, R. L. M. **A cultura organizacional no contexto público**. 2007, 233 f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007. Disponível em: <http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000408178&fd=y> Acesso em: 04 de abril de 2011.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <http://www.admead.ufla.br/moodle/file.php/1/moddata/glossary/1/14/013CARBONE-CultOrgSetorPubBr2000.pdf> Acesso em: 04 de abril de 2011.
- CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. 3 v.

- COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. 2009, 54 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/21081> Acesso em: 04 de abril de 2011.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading Mass: Addison-Wesley Pub Co. c1982.
- DOMINGOS, M. A. D. **Gestão da cultura pelas chefias intermédias**. Estudo de caso de uma entidade pública empresarial – OPART. 2009, 99 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Lisboa, 2009. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1951/1/Gest%C3%A3o%20da%20Cultura%20pelas%20Chefias%20Interm%C3%A9dias%20-%20Marta%20Domingos.pdf> Acesso em: 05 de julho de 2011.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. 3 v.
- FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, J. Case study methods. **Qualitative research series method**, v. 32. Londres: Sage, 1993.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, Silabo, 1997.
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática – Universidade da Região da Campanha**. Rio Grande do Sul, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/admin_comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf Acesso em: 28 de junho de 2011.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública – um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, **Anais...** Salvador: Anpad, 1991.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MONTEIRO, C. D. B.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. da, Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, jan./fev./mar. 1999. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm> Acesso em: 07 de julho de 2011.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – Nº 36, 2000.
- PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em: 04 de abril de 2011.
- QUIMELLI, G. A. de S. Considerações sobre o estudo de caso na pesquisa qualitativa. In: BOURGUIGNON, J. A. (Org.) **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Ponta Grossa, PR: TODAPALAVRA, 2009. p. 63-84.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* _____. 3. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cristina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002. Disponível em: www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf Acesso em: 28 de junho de 2011.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder / Universidade de São Paulo, 1972.

STAKE, R. E. Case studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 29-47, jan./fev. 2001.

YIN, R. Applications of case study research. **Applied social research methods series**, v. 34. Londres: Sage, 1993.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

- 1 - Há quanto tempo trabalha na prefeitura?
- 2 - Trabalhou em organização privada? Quanto tempo? Quando? Pensa em trabalhar em organização privada? Por quê?
- 3 - Há quanto tempo está na Divisão de Tributação?
- 4 - O que acha do trabalho que desenvolve? Gosta?
- 5 - Como é o relacionamento com os colegas de trabalho?
- 6 - Quais as vantagens de ser funcionário público?
- 7 - E as desvantagens?
- 8 - Ocorrem mudanças no trabalho? Quando? O que acha delas?
- 9 - Cite circunstâncias que te motivam a trabalhar? Ao menos três.
- 10 - E que te desmotivam? Novamente três.
- 11 - Quais os principais valores, isto é, aquilo que não é falado, mas que todo mundo sabe? E o que pensa disso?
- 12 - Gostaria de acrescentar ou complementar algo?