



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Tiago Zardin Patias  
Caren Silvana Vieira Minho



## INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Tiago Zardin Patias  
Caren Silvana Vieira Minho

### RESUMO

Este artigo analisa as influências provocadas pela cultura organizacional na prestação do serviço público por um órgão de um município da fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Utilizou-se de referencial teórico sobre cultura organizacional, ressaltando suas principais influências dentro das organizações e seu significado. A história da administração pública no Brasil também foi destacada, mostrando as transformações pelas quais passou desde o tempo do patrimonialismo até a reforma gerencial ainda em implementação. O método utilizado foi pesquisa exploratória quantitativa utilizando um instrumento já validado, sendo aplicado em servidores do órgão estudado. A análise dos dados foi subdividida em fatores, onde possibilitou o entendimento da cultura organizacional. Esta pesquisa obteve entre alguns resultados, que a cultura organizacional é inflexível as mudanças, proporcionando dificuldades na prestação de seus serviços, por não permitir que os servidores implementem melhorias, afetando sua satisfação e motivação.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Reforma gerencial. Serviço público.



## ABSTRACT

This article examines the influences of organizational culture on public service provision by a public agency of a municipal district on rio grande do sul's western border. theoretical references concerned with organizational culture were used, highlighting its main influences inside organizations, as well as its meaning. the history of public administration in brazil was also highlighted, presenting the transformations through which it has come since the time of the patrimonialism to the managerial reform which is still being implemented. quantitative-exploratory research method has been used by means of an already validated instrument, being applied to public workers of the agency in case. data analysis was subdivided into factors, thus making it possible to understand the organizational culture. this research concluded, among other results, that the organizational culture is inflexible to changes, causing difficulties in service provision by not allowing servants to implement improvements, thus affecting both their satisfaction and their motivation.

Keywords: Organizational culture. Managerial reforms. Public service.



## INTRODUÇÃO

O novo modelo de gestão pública começou em 1995 com a reforma gerencial do Estado, que foi apresentada ao Congresso Nacional junto com mais duas reformas: a tributária e da previdência social. A reforma gerencial ou administrativa foi aprovada, pois o serviço público era considerado pelos gestores públicos e pela sociedade, ineficiente. O intuito dessa reforma era promover mudanças nas características da organização pública, considerada tradicional, burocrática e corporativista, tendo como incumbência desburocratizá-la, flexibilizá-la em termos de estrutura e resgatar a eficiência e eficácia na prestação do serviço público (BOECKMANN e ANDRADE, 1999; PEREIRA, 2006).

Há certas instituições que ainda resistem às mudanças geradas pela nova gestão pública. A principal fonte desta resistência está nas pessoas, que sofrem as influências da cultura organizacional, estando presas as formas antigas de desenvolver suas atividades, vendo no novo uma ameaça ao seu *status quo*. Diante disso, surge a necessidade de investigar as influências causadas por essa nova percepção do serviço público, principalmente sob o servidor público, que é o principal agente das práticas organizacionais.

No âmbito federal, a Reforma Gerencial do Estado é considerada um sucesso a partir do pressuposto que esta reforma está voltada para o âmbito Federal, mas alguns de seus princípios e diretrizes podem ser implementadas no âmbito Estadual e Municipal, como tornar a prestação de serviços públicos eficiente e eficaz, além da valorização do servidor com capacitação e conseqüentemente motivação (BRASIL, 1995). O que acontece na esfera federal do governo pode não ser percebido nos níveis estadual e municipal, talvez porque os recursos sejam escassos ou mesmo pela falta de investimento em capacitação dos órgãos para poderem ser flexíveis à mudança, minimizando as ações de resistência.

Adotando as práticas da reforma gerencial, a União consegue dividir suas funções com os estados e municípios, na tentativa de agilizar a prestação de serviços. Nos municípios onde não há muitos recursos, pode acontecer uma maior resistência à mudança organizacional, transformando as ferramentas da reforma gerencial do estado num obstáculo para o seu desenvolvimento. A resistência da própria organização em aderir ao novo, afeta o servidor no qual está inserido nesse ambiente resistente, forçando-o a reagir da mesma maneira.



Este contexto de mudança que aconteceu no estado a partir da reforma gerencial e que afetou e afeta os municípios, deve ser aprofundado. Neste sentido que a presente investigação foi realizada em um órgão público de um município da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, identificando as influências da cultura organizacional que possam interferir na prestação do serviço público.

Pensando nas influências da nova gestão pública, é importante perceber os elementos da cultura de um órgão público, para compreender as oportunidades e fragilidades na execução de um serviço público de qualidade, com vistas a apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia organizacional, já que seu principal objetivo é prover serviços para os cidadãos.

Mas para que o trabalho tenha um melhor resultado é preciso verificar as possíveis deficiências em relação ao comportamento do indivíduo e sua maneira de agir, pensar e tomar decisões além da situação em que a própria organização se encontra, para que possa transformar a prestação do serviço público deste órgão, na tentativa de organizar e facilitar tanto para a organização quanto as tarefas realizadas pelo servidor.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

No presente artigo, entende-se por cultura organizacional, como um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, capacidade do indivíduo se adaptar a organização. Esse conjunto manifestado através de mitos, rituais, histórias entre outros, orienta os indivíduos de uma organização na forma de agir, pensar e tomar decisões, formando uma cultura própria. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Além do seu significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre (FLEURY e FISCHER, 1989; PIRES e MACÊDO, 2006).

Um dos fatores que podem levar uma organização a ser resistente ao novo e seguir realizando tarefas do mesmo modo que sempre fez é a cultura, por que ela influencia diretamente os servidores na sua maneira de pensar, agir ou até



mesmo realizar uma tarefa. Esse assunto é complexo por envolver elementos subjetivos das pessoas, de interação de um grupo, transpondo suas experiências e maneiras de realizar suas atribuições.

Em uma organização não flexível a mudanças, mesmo que o servidor tenha sua forma de realizar uma tarefa, sua cultura não é passada para a organização, a cultura da organização é passada para o indivíduo já que é ele quem deve se adaptar ao ambiente em que está inserido (BERGUE, 2010).

A cultura dentro da organização é implementada sobre influências dos gestores ou líderes no qual estão à frente da mesma, tornando assim suas maneiras de agirem, pensarem e tomarem decisões as maneiras na qual todos os servidores inseridos na organização devem seguir. Seja a organização pública ou privada, sua cultura é formada a partir de sua concepção, sendo que cada organização tem uma cultura diferenciada (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2008). Assim que uma organização surge, a cultura organizacional pode ser sujeita a novas mudanças ou então resistente às mesmas. Porém, quando se é resistente, a organização poderá ser afetada já que o desenvolvimento externo é diferente de sua realidade, ou seja, a organização não desenvolve seu serviço público de forma paralela ao ambiente externo, com isso seus serviços podem não alcançar a qualidade esperada (SCHEIN, 2009; BERGUE, 2010).

Por isso a cultura organizacional é um processo complexo de aprendizagem que sofre influências do líder da organização. Torna-se uma cultura uma experiência bem sucedida ou até mesmo catastrófica, quando, por exemplo, há um problema em um determinado momento, pensasse em uma estratégia, caso esta conseguir se tornar a solução, ela será implementada na organização, como um método de auxílio ou apoio aos serviços por ela prestados. Concluindo, os envolvidos que com essa nova estratégia terão a maneira “correta” de agir, pensar e sentir (SCHEIN, 2009).

Assim como Mendes (2005) refere-se quando uma ação planejada não é capaz de agir contra obstáculos que ocorrem durante o percurso, sendo necessário a implementação de uma ação emergente, ou seja, um plano de ação que possa contornar uma determinada situação, não possibilitando que o obstáculo atrapalhe o processo de implementação da nova visão ou nova ideia dentro da organização.



Então, a mudança organizacional, ou seja, a nova ideia implementada modifica o ambiente e a cultura organizacional, periodicamente ou pontualmente, trazendo uma nova forma de realizar as tarefas. Para saber se essa mudança já implementada e em execução obteve um resultado positivo é necessário fazer um *feedback* dentro das atribuições internas da organização, podendo descobrir erros na implementação da mudança e adaptá-los a nova realidade, ou simplesmente ter certeza de que está funcionando bem (LOPES, STADLER, KOVALESKI e DOMINGOS, 2003, 2009).

Para Schein (2009) a cultura organizacional uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo, influencia todos os aspectos de como a organização exerce sua função principal, além dos ambientes envolvidos na organização e suas operações internas. Porém, nem todos os grupos aderem a esse tipo de cultura, mas o conceito conota que se tratando de cultura de um grupo, refere-se a todos e as suas funções.

Já para Hofstede (1994) e Matias-Pereira (2009) a organização é influenciada pela cultura do meio em que está inserida. A cultura organizacional em organizações que por sua vez possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas tendem a se refletir na maneira em que o servidor se comporta, como apego às regras, excessiva valorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais, desvalorização profissional, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia ou o não uso da mesma e desconfiança generalizada. Os aspectos aqui relacionados influenciam no gerenciamento da organização, como em tomadas de decisões, inovações dentro da organização, além da formação de valor e crenças organizacionais.

Nesse sentido, a cultura organizacional sem uma estrutura flexível acaba sendo imposta a organização de maneira que a mesma não possa se desenvolver, inovar, melhorar e sistematizar os serviços públicos por ela prestados. A organização não consegue eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços se sua estrutura é inflexível e rígida no sentido de não permitir ou não se adaptar a mudanças decorrentes do desenvolvimento tecnológico, social e econômico do meio em que está inserida (HOFSTEDE, 1994; MATIAS-PEREIRA, 2009).



Portanto a ligação entre a cultura organizacional e a gestão pública no Brasil se dá por que é a cultura organizacional é fundamental na gestão pública, pois ela é a base da estrutura de uma organização (PIRES e MACÊDO, 2006).

## **GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL**

A Administração pública em um sentido amplo e complexo de entendimento significa desenvolvimento da atividade administrativa, como execução das decisões políticas e legislativas. Sendo assim, a administração pública tem como propósito a gestão de bens e interesses visando à satisfação da população no âmbito Federal, Estadual e Municipal (MATIAS-PEREIRA, 2009). No Brasil a administração ou gestão pública tem uma história de reformas no modo de governo, sofrendo ao longo do tempo transformações e mudanças.

A estruturação do estado desde os tempos antigos vem se transformando lentamente, desde o tempo da monarquia até a democracia. No Brasil foram apenas duas grandes reformas: uma no governo Vargas – a Administração Pública Democrática – e a segunda no Governo FHC chamada de Reforma ou Administração Gerencial, sendo que mesmo assim até os dias de hoje ainda persistem algumas influências do Patrimonialismo.

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA**

Administração patrimonialista é chamada assim por confundir os bens estatais com os bens pessoais do governo, ou seja, apropriar-se de bens públicos. Alguma de suas características, além de não conseguir separar bens públicos de privados, destaca-se o nepotismo, como traços familiares transpondo lealdade, riqueza voltada à família, com eventuais desvios realizados pelo administrador, a distribuição de cargo comissionados de forma a beneficiar a si próprio (BERGUE, 2010). A administração patrimonialista vem a ser como uma administração egoísta em sua estrutura, pensando apenas no administrador, beneficiando a quem lhe convém, ou seja, usa o poder para beneficiar-se, tanto de maneira financeira quanto de outros modos, como contratação de pessoas ou concessão de cargos aos que



em alguma ocasião passada, presente ou futura poderá de algum modo ser útil a ele. Essa forma de governo foi e ainda é utilizada por estados que tem sua estrutura governista monárquica e que ainda prevalece em muitos países no qual a administração pública burocrática e a administração gerencial já estão em implantação (BRESSER-PEREIRA, 2010; BERGUE, 2010).

Segundo Matias-Pereira (2009) a administração pública patrimonialista no Estado absoluto poderia ser patrimonial, visto que não havia necessidade de separar o patrimônio dos monarcas do patrimônio público, porém, no estado liberal é necessária a separação, já que os cidadãos pagam seus impostos, passando a exigir garantias de sua liberdade, tornando-se essa separação imposta aos governantes. Para esse autor, a administração patrimonialista é como uma extensão do poder monárquico, tornando o serviço público utilizador do nepotismo, dando brechas para a corrupção e o controle da máquina pública pelos governantes.

Para os autores Bresser-Pereira (2000), Matias-Pereira (2009) e Bergue (2010) essa reforma não está presente no Brasil como valor, forma de governar e sim como prática, ou seja, costume dos gestores que ainda resistem a reforma gerencial. Apenas duas reformas foram implementadas no Brasil, sendo elas Administração Burocrática e a Reforma Gerencial.

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA**

Administração pública burocrática nasce na segunda metade do século XIX, tendo como prioridades o combate do nepotismo e a corrupção da reforma patrimonialista, por ocorrer posteriormente a esta (MATIAS-PEREIRA, 2009). Voltada para a parte burocrática profissional, conceitualmente associada a burocracia Weberiana além da doutrina de Taylor e Ford, utiliza-se de padronizações do trabalho, na tentativa de organizar e sistematizar a realização das tarefas pelos servidores, de forma que a prestação dos serviços tenha uma rapidez e eficiência maior em relação as atividades que eram feitas anteriormente sem um sistema de padronização (BERGUE, 2010). Além de visar os princípios de desenvolvimento, profissionalização, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, tudo relacionado ao poder legal (MATIAS-PEREIRA, 2009).



Porém, ocorreu de forma tardia no Brasil, tornando-se fora do tempo, já que a tecnologia estava em processo acelerado e o Estado cada vez mais assumia papéis importantes. Com o avanço da tecnologia a reforma burocrática estaria ultrapassada já que esse modelo era funcional para responder as demandas de um estado pequeno. No Brasil ainda havia resistência, o que mudou perto de 1994, quando a necessidade de mudar sua forma de administrar o estado ficou cada vez mais clara. Em um período longo, com o desenvolvimento técnico acelerado, o país teria de se adaptar às novas mudanças que ocorriam em relação à administração e a prestação de serviços, tendo em vista que os serviços prestados eram ineficientes por não conseguir atender as crescentes demandas da população, aderiu-se então a nova reforma gerencial que seria a reforma do estado de 1995 no governo FHC (BRESSER-PEREIRA, 2000; MATIAS-PEREIRA, 2009).

## **REFORMA GERENCIAL DO ESTADO**

A partir do momento em que o governo aderiu à reforma do estado brasileiro, houve criações de instituições legais e organizacionais que permitissem uma burocracia profissional e moderna para que tivessem condições de gerir o estado. Sob responsabilidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), foram estabelecidas as condições para o governo aumentar sua governança. Para isso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento no qual consta os princípios da reforma gerencial do estado, sendo um balizador da reforma e modernização do estado, procurou definir instituições e diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial, mesmo direcionada para o âmbito federal, também teve influência nas esferas estaduais e municipais. Tendo como incumbência a reorganização das atividades públicas, surgindo agências reguladoras, com autonomia para a fiscalização dos serviços prestados e assim aliviando o estado de algumas outras atividades específicas, dando autonomia à organizações públicas, valorizando o servidor, motivando-o e fazendo com que o mesmo tenha um melhor desempenho e com chance de crescimento dentro da própria organização e principalmente a valorização das carreiras públicas (BRESSER-PEREIRA, 2000; MATIAS-PEREIRA, 2009).



No entanto, a reforma do estado não se limita à reorganizar a administração pública, seu principal objetivo é eficiência, efetividade e eficácia na prestação de serviços públicos, ou seja, é transformar o estado de uma maneira que o mesmo possa atender de forma adequada a todas as demandas que a sociedade exige e que lhe é de direito, trabalhando de forma inteligente e diminuindo custos para a sociedade. A cultura empreendedora pode transformar a gestão pública no Brasil em termos de resultados e qualidade na oferta de serviços públicos prestados. Mas para alcançar a transformação da gestão pública empreendedora com resultados efetivos, depende do nível de qualificação dos profissionais, remuneração das carreiras de estado, bem como motivação para os servidores, fazendo com que os mesmos tenham prazer em servir a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Em se tratando disto, saber trabalhar em equipe é essencial, assim o gestor agrega atribuições aos servidores, motivando-os, fazendo com que os mesmos entendam seu papel na organização, além de se sentirem importantes e ouvidos por ela. Não permitir o desânimo na organização pode ser um fator importante para a continuação do trabalho, mudando a rotina das atribuições, podendo delegar algumas tarefas, buscando criatividade nas soluções dos problemas, utilizando as novas situações para lançar a nova ideia, assim os servidores que agirem de acordo com a mudança sejam valorizados. E o mais importante, não deixar que a nova ideia da organização caia no esquecimento, ela deve sempre fazer parte da organização e de sua cultura (KOTTER 1997, 2002).

É preciso ressaltar que essa reforma não subestima o patrimonialismo e o clientelismo, apenas sugere que a melhor forma de combater o clientelismo é dar autonomia ao administrador público permitindo ao mesmo mostrar sua capacidade de tomar decisões ao invés de submetê-lo a um controle burocrático vexatório, ou seja, a melhor maneira de desburocratizar uma organização é o gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 2010).



## AS RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PÚBLICA

Definições utilizadas no setor privado devem ser usadas com cautela no setor público, pois enquanto o setor privado está focado no mercado e lucratividade, o setor público foca-se na satisfação das necessidades do cidadão e valoriza-se a capacidade de conciliar interesses assim como apaziguar conflitos (COSTA, 2009).

Segundo Saraiva (2002) na última década o setor público tem dado sinais de estar focado no cidadão, implementando as mudanças, principalmente em decorrência da transformação implementada pela reforma gerencial de Bresser-Pereira. Assim como mantém um padrão hierárquico com divisões de autoridade explicitamente claras e colocando a frente dos servidores alguém com autoridade, sendo responsável por cada setor da organização.

Carbone (2000) destaca alguns aspectos negativos existentes nas organizações públicas, como o burocratismo, a centralização, o autoritarismo e o paternalismo, e outros positivos como a existência de criatividade, capacidade de relacionamento proporcionando um clima organizacional corporativo, positivo e favorável para a organização.

Nas organizações públicas é perceptível um alto nível de paternalismo, ou seja, vantagens que favorecem a um determinado grupo da organização em relação a média, assim como outros contornos que podem evidenciar a cultura de uma organização. Assim como alguns traços culturais podem ser generalizados, como relacionamento interpessoal, ambiente organizacional turbulento, a rotina no trabalho, além do conforto da estabilidade em relação ao servidor público (BERGUE, 2011).

Pires e Macêdo (2006) destacam traços culturais específicos das organizações públicas, que influenciam diretamente os resultados, como: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizado.



Segundo Bergue (2010) o gestor tem a responsabilidade de gerenciar a cultura organizacional, mesmo que tenha ou não sucesso, por ser um processo de contínua influência da mudança organizacional. Sendo um elemento que precisa ser visionado separadamente, é intangível e confere vida a organização, ou seja, a cultura organizacional passa ser a essência da organização. É ela quem interfere no seu desenvolvimento, por isso a necessidade de gerenciá-la, para que a organização consiga inovar na prestação dos serviços sem que ocorram conflitos. Mas para isso é necessário uma análise realizada pelo gestor além de uma comunicação com os servidores, já que a cultura da organização às vezes não admite mudanças bruscas em sua estrutura, tornando desafiador ao gestor.

Sendo assim, a cultura organizacional é composta por vários elementos como valores, normas, ritos, mitos, crenças, além da comunicação interpessoal dos membros da organização. E esses elementos são os responsáveis por transformar a maneira pela qual tanto os gestores quanto os servidores pensam, agem e sentem, conseqüentemente influenciando no desempenho da organização. Porém, os elementos que mais influenciam os membros e a própria organização é o que o gestor deve dar prioridade, aprofundando estudos para um melhor entendimento e conhecimento de como gerenciar esses elementos, assim chegando à maneira ideal de gerenciar a cultura organizacional (TAVARES, 1996).

## **MÉTODO**

Este trabalho utiliza-se de pesquisa exploratória, que é utilizada em áreas nas quais não há um conhecimento muito abrangente, por sua natureza de sondagem (VERGARA, 2007). Além de ressaltar que a pesquisa exploratória é flexível, possibilitando a consideração dos diversos aspectos do assunto estudado. Também afirmando que esse tipo de pesquisa é recomendado para assuntos nos quais não há muita informação a respeito (CERVO *et al.* 2007).

Quanto à natureza da pesquisa, utiliza-se pesquisa quantitativa que é objetiva e focada nos fenômenos do assunto estudado, coletando dados numéricos e analisando com os recursos da estatística descritiva (COLLIS e HUSSEY, 2005).



Em relação aos meios de coleta de dados, utiliza-se de pesquisa bibliográfica onde seu estudo sistematizado é desenvolvido por publicações, ou seja, materiais que estão disponíveis ao público referente ao tema abordado (VERGARA, 2007).

As técnicas de coleta de dados se darão por meio de questionários, por proporcionar exatidão no que se deseja, onde o informante preenche as questões. O questionário deve ser sucinto e de fácil compreensão. Esta investigação utiliza-se de um instrumento já validado, que se chama Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Construído por Ferreira e colaboradores (2002), esse instrumento tem como objetivo avaliar a cultura organizacional por meio dos seus valores e práticas segundo seus membros. Ressalta-se que este instrumento foi adaptado á realidade pública.

O instrumento é composto de 7 fatores que estão distribuídos em 93 questões, onde a escala das respostas varia de 1 significando que não é aplicável de nenhum modo à 5 onde pode-se aplicar totalmente, onde essas questões são aplicadas na organização em que o indivíduo trabalha, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Fatores organizacionais distribuídos no IBACO**

<b>Fatores quanto a valores e a práticas organizacionais.</b>	<b>Característica</b>	<b>Questões</b>
1 Valores de profissionalismo cooperativo	Valorização do profissional, comprometido com a visão da organização.	1, 6, 8, 11, 14, 15, 37, 46, 47, 51, 55, 59, 60, 62, 64, 66, 67, 68, 70, 75, 80, 81, 86.
2 Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Valores centralizadores e autoritários que dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional	12, 17, 29, 31, 44, 49, 56, 69, 82, 83, 85, 89, 91.
3 Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Valorização do desempenho individual do profissional para alcance dos objetivos desejados, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos	4, 71, 72, 73, 76, 88, 92, 93.
4 Valores associados à satisfação bem-estar dos servidores	Relativo a motivação do profissional e a um ambiente organizacional mais humanizado e agradável	9, 16, 21, 33, 40, 41, 45, 54, 57, 74, 90.



5 Práticas de integração externa	Relacionado ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, focado nos escalões superiores da organização	5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 39, 43, 48, 50, 52.
6 Práticas de recompensa e treinamento	Relacionado ao profissional, e aos sistemas oferecidos pela organização de recompensa e treinamento	3, 18, 20, 35, 36, 38, 53, 58, 61, 65, 77, 78, 84, 87.
7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Referente ao relacionamento dos profissionais dentro da organização favorecendo a coerção interna	2, 27, 30, 32, 34, 42, 63, 79.

Fonte: Ferreira e colaboradores (2002.)

A população no qual a pesquisa foi baseada é a de um órgão de um município da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, sendo a amostra desta população feita por tipicidade no qual os elementos são escolhidos de acordo com a escolha do pesquisador, ou seja, a amostra no qual este considere representativa em relação ao público-alvo (VERGARA, 2007).

Quanto à análise dos dados coletados do IBACO se dará por estatística descritiva que é relacionado com os dados obtidos para descrevê-los, porém este modo de analisar não influencia de modo algum no seu resultado final, ou seja, sem procurar ir além dos próprios dados (FREUND, 2006). A correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram cada fator assim por consequência dividindo o resultado da soma por a quantidade de itens que compõem o fator em questão.

Porém, como a cultura é macro organizacional, é necessário calcular a média dos escores obtidos por todos os membros da organização no qual o avaliaram, para se chegar ao escore obtido pela organização como um todo.

A variação dos escores por os fatores são classificados nos níveis de 1 à 5, lembrando que quanto maior o resultado, maior é o grau de representatividade organizacional daquele fator seja referente a valores ou a práticas organizacionais (FERREIRA e colaboradores, 2002).



## ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta pesquisa utilizou instrumento já validado e necessitou de algumas adaptações a realidade pública. Foram 43 respondentes em diversos setores do órgão público, especificamente na parte administrativa da organização.

Os respondentes tiveram um pouco de resistência por se tratar de uma pesquisa relacionada ao órgão em que trabalham, devido a dificuldade de acesso e materiais a serem utilizados, a pesquisa foi implementada apenas na parte administrativa da organização.

O questionário procurava identificar através das respostas, elementos que pudessem identificar a cultura organizacional. Para análise, as questões são agrupadas em fatores. Todos estes fatores procuram identificar elementos que estão direta ou indiretamente relacionados com a cultura organizacional.

O primeiro fator se refere aos Valores de profissionalismo cooperativo, ou seja, a maneira com que a organização recompensa e valoriza o trabalho do servidor para que este consiga realizar as atribuições que lhe são concebidas, assim como o compromisso do servidor em realizar as tarefas que lhe são atribuídas, para que se possa alcançar o objetivo organizacional.

Este fator obteve uma média de 2,48, o que significa que as recompensas e a cooperação para os servidores e entre os mesmos ainda estão abaixo da média, o que é preocupante, pois o trabalho em equipe e a valorização do profissional é uma forte ferramenta para o sucesso e alcance dos objetivos da organização (KOTTER, 1997, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2009). A mediana deste fator teve valor central 2. A moda deste fator corresponde a frequência com que este valor se repetiu nas respostas é de 3, o que na escala utilizada significa “aplica-se razoavelmente”. O desvio padrão deste fator teve como valor 1,17, o que significa a variabilidade em relação á média. O intervalo que é a subtração dos extremos da escala teve valor 4. E o coeficiente de variação deste fator é de 0,47, o que significa que este valor não está próximo de 1, ou seja, o grau de concordância entre os servidores está abaixo da média. Representado pela tabela 2.



**Tabela 2 – Variáveis correspondentes ao fator 1**

Variáveis	Valores de profissionalismo cooperativo
Média	2,48
Mediana	2
Modo	3
Desvio padrão	1,17
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,47

Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator 2 expressa os Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, segundo os autores Fleury e Fischer (1989), Pires e Macêdo (2006) e Oliveira e Campello (2008) a cultura organizacional é um conjunto que crenças, hábitos entre outros que influencia diretamente na maneira de se realizar as atribuições de uma organização e quem transforma essa cultura é o gestor por este estar a frente da organização, e se este for centralizador, este comportamento irá refletir no modo em que a organização inteira se comporta.

E a média que este fator obteve foi de 2,53, que segundo sua análise este fator transmite o grau de rigidez e centralização da organização, e conseqüentemente não permite o desenvolvimento dela mesma e de seus servidores, se apegando a regras, valorização da hierarquia, além da desvalorização do profissional (MATIAS-PEREIRA, 2009). Este resultado corrobora o que Pires e Macêdo (2006) identificaram que uma das características culturais das organizações públicas é o autoritarismo centralizado. A mediana deste fator teve valor central 2. A moda deste fator foi de 1, indicando que esta foi a alternativa que mais se repetiu, que no questionário classificava-se como “não se aplica”, talvez por ter este fator relação com o crescimento e reconhecimento do profissional, algo realmente pouco aplicado no setor público. O desvio padrão que é a variabilidade em relação à média é de 1,27. O intervalo que é a subtração dos extremos da escala utilizada tem valor 4. E o coeficiente de variação que mede o grau de concordância dos respondentes é de 0,50, significando o grau de concordância entre os servidores está dividido. O fator 2 está representado na tabela 3.



**Tabela 3 – Variáveis correspondentes ao fator 2**

<b>Variáveis</b>	<b>Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder</b>
Média	2,53
Mediana	2
Modo	1
Desvio padrão	1,27
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Fator 3 trata do Profissionalismo competitivo e individualista, com questões que tinham como objetivo verificar a capacidade e competência individual dos servidores para alcançar um determinado objetivo, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos. Para os autores Siqueira e Mendes (2009) a falta de compromisso, descumprimento das regras e também a competitividade entre os servidores de uma organização afeta o objetivo final que é a prestação do serviço público, além de proporcionar um ambiente desagradável e negativo, fazendo com que isso seja refletido ao usuário. O fator 3 obteve média, 1,98, podendo indicar que não há na organização competitividade, ajudando a manter o ambiente organizacional harmônico e agradável, tanto para os servidores quanto para os usuários. A mediana deste fator teve valor central de 2. A moda deste fator foi 1 significando que este valor foi o que mais repetência obteve, indicando que realmente é pouco presente competitividade e o individualismo no órgão pesquisado, ao contrário da iniciativa privada, onde isso é valorizado e até incentivado. O desvio padrão teve como valor 1,10, que se refere na variabilidade em relação à média. O intervalo tem valor 4 já que é subtração do limite superior que é 5 com o limite inferior que é 1. O coeficiente de variação deste fator é de 0,55, sendo que mais próximo de 1 este valor significa que os respondentes tem uma mesma percepção do fator relacionado. O fator está representado pela tabela 4.



**Tabela 4 – Variáveis correspondentes ao fator 3**

Variáveis	Valores de profissionalismo competitivo e individualista
Média	1,98
Mediana	2
Modo	1
Desvio padrão	1,10
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,55

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao fator 4, que buscava verificar os valores associados a satisfação e ao bem-estar dos servidores obteve uma média de 2,26, significando que numa escala de 1 a 5 a média é relativamente baixa, ou seja, o ambiente organizacional não está confortável para o quadro de servidores, gerando insatisfação, desmotivação e fazendo com que o resultado positivo que se é esperado não tenha efetividade, ou seja, o serviço público não terá qualidade. Levando em consideração ao que apontam pesquisas, que dizem que para se ter uma organização motivada e que seus servidores tenham prazer em estar na organização e servir a sociedade é necessário satisfação além de um ambiente confortável e harmônico (MATIAS-PEREIRA, 2009), o referido órgão necessita atentar para estes elementos.

A mediana deste fator teve como valor central 2. A moda deste fator que significa a frequência com que este valor repetiu-se foi de 1, significando que a maioria dos respondentes acreditam que este fator não se aplica na organização. O desvio padrão deste fator que é a variabilidade de repostas em relação à média foi de 1,19. O intervalo que é a subtração dos extremos da escala utilizada é 4. O coeficiente de variação que é a medida que avalia o grau de concordância nas repostas é de 0,52. O fator será representado pela tabela 5.



**Tabela 5 – Variáveis correspondentes ao fator 4**

<b>Variáveis</b>	<b>Valores associados à satisfação bem-estar dos servidores</b>
Média	2,26
Mediana	2
Modo	1
Desvio padrão	1,19
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,52

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os autores Bergue (2010) e Oliveira e Campello (2008) referem-se que o modo de agir, pensar, sentir e tomar decisões deve ser institucionalizado pela organização, para que os novos servidores identifiquem a cultura organizacional e se adaptem a ela. Porém a organização deve estabelecer metas para o seu bom funcionamento, como por exemplo, o bom atendimento ao usuário, ou seja, o servidor deve se preocupar com as necessidades do usuário e estar comprometido em satisfazê-lo, e o relacionamento entre servidor e usuário deve ser amigável. As ações da organização devem estar voltadas para o usuário, para isso o gestor deve se preocupar em saber se as necessidades dos usuários estão sendo atendidas de acordo com a maneira que o serviço público é prestado, caso contrário deve-se melhorar os serviços. E toda e qualquer informação e mudança feita na organização deve ser comunicada a todos os membros, obedecendo é claro a um planejamento estratégico, assim como também delegando autonomia aos chefes de setor, para que eles possam tomar decisões melhorando o fluxo dos processos.

O fator 5 onde obtive a maior média 2,78, que está relacionado as Práticas de integração externa, onde os dados apresentados demonstram que pode existir um planejamento estratégico, além de tomadas de decisões e o atendimento ao usuário externo, porém, ainda com algumas deficiências ou então estas práticas não são bem executadas pelo primeiro escalão da organização. A mediana deste fator teve valor central 3. A moda deste fator que mede a frequência com que este valor se repete, teve como valor 3, o que significa que o valor que mais se repetiu. O desvio padrão deste fator que é a variabilidade em relação à média teve como



valor 1,16. O intervalo que é a subtração dos extremos da escala utilizada tem valor 4. O coeficiente de variação que mede o grau de concordância dos respondentes tem valor 0,41, ou seja, o grau de concordância dos servidores está abaixo, sendo que o máximo é 1. Representado pela tabela 6.

**Tabela 6 – Variáveis correspondentes ao fator 5**

Variáveis	Práticas de integração externa
Média	2,78
Mediana	3
Modo	3
Desvio padrão	1,16
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,41

Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator 6 estava relacionado às Práticas de recompensas e treinamento com média de 1,74, ficando claro que quase não há treinamento para os servidores e os mesmos realizam suas tarefas de acordo com a cultura imposta à eles no momento de sua chegada a organização. Quando se trata de recompensas, o servidor que não está motivado não produzirá qualitativamente o que prejudicará tanto a organização quanto a ele mesmo, e a falta de treinamento do profissional faz com que o mesmo não esteja preparado para as responsabilidades que lhe são conferidas, tornando este servidor ainda mais desmotivado e despreparado, tornando o serviço público oferecido de baixa qualidade. A mediana deste fator teve como valor central 1. Já a moda tem valor de 1, significando que este valor repete-se com maior frequência em relação aos outros valores. O desvio padrão deste fator é de 1,00, referindo-se a variabilidade em relação à média. O intervalo tem valor 4, sendo que este é o resultado da subtração das extremidades da escala utilizada. O coeficiente de variação tem valor de 0,57, constatando que o grau de concordância entre as respostas dos servidores está acima da média, ou seja, a maioria dos respondentes está em comum acordo quanto a falta deste fator na organização. Este fator será representado por a tabela 7.



**Tabela 7 – Variáveis correspondentes ao fator 6**

Variáveis	Práticas de recompensa e treinamento
Média	1,74
Mediana	1
Modo	1
Desvio padrão	1,00
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,57

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já o fator 7 que fala a respeito de Práticas de promoção do relacionamento interpessoal, obteve uma média um pouco melhor se comparada com os demais fatores, 2,59, significando que os servidores tem uma boa relação entre os mesmos, fazendo que o convívio no ambiente de trabalho seja passivo e tranquilo. Para Kotter (1997, 2002), uma equipe qualificada e bem estruturada, faz com que os servidores se motivem, além do ambiente agradável que torna a organização, faz com exista um bom entendimento entre os servidores. A mediana deste fator teve valor central 2. A moda deste fator que mede a frequência com que o valor se repete nas respostas tem como valor 2, ou seja, o valor que mais se repetiu neste fator significa que “Pouco se aplica”. O desvio padrão que é a variabilidade em relação à média teve como valor 1,26. O intervalo que é a subtração dos extremos da escala utilizada tem valor 4. O coeficiente de variação que mede o grau de concordância dos respondentes tem valor 0,48, ou seja, o grau de concordância dos servidores está abaixo, sendo que o máximo é 1. O fator será representado pela tabela 8.

**Tabela 8 – Variáveis correspondentes ao fator 7**

Variáveis	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal
Média	2,59
Mediana	2
Modo	2
Desvio padrão	1,26
Intervalo	4
Coeficiente de variação	0,48

Fonte: Elaborado pelos autores.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos de um órgão público de um município da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, sendo que depois de coletado e analisado os dados percebe-se que a cultura deste órgão está abaixo do esperado, simplesmente pela verificação das médias, sendo a maior de 2,78, numa escala de 1 a 5, comprometendo com certeza os serviços prestados aos cidadãos.

Analisando-se os fatores, inicia-se pelo fator 3, em que expressa a capacidade e competência individual de cada servidor, que obteve uma média baixa, muito mais pela falta de expectativas na carreira pública, que impõe aos servidores esta inércia de não querer competir, que por um lado pode ser bom, por preserva o ambiente organizacional, mas por outro gera um ambiente neutro, onde nem os pontos positivos são valorizados e os negativos não são trabalhados ou punidos, corroborando o que o referencial teórico aponta, que o descumprimento, falta de compromisso e competitividade entre os servidores acarreta um impacto negativo na organização passando esse resultado para o próprio usuário (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Outro fator que obteve média baixa foi o 6, que se refere a práticas de treinamento e recompensas, apontando a falta de uma política séria de recompensas e de treinamento, indicando que o gestor público não tem preocupação com o todo da instituição, prejudicando o resultado final, pois esta carência, influencia na motivação dos servidores. Assim, o servidor faz com que os resultados esperados não sejam positivos, ou seja, a prestação do serviço não é feita de maneira correta, já que o quadro profissional não é preparado. Quando não há qualificação profissional além de não trazer benefícios para a organização, faz com que o próprio servidor se sinta desvalorizado dentro do ambiente em que trabalha, e esse sentimento de desvalorização afeta diretamente no seu desempenho.



Assim como o fator 1, que aponta de forma clara que os servidores necessitam de valorização e que é propondo oportunidades de treinamento, deixando-o tomar algumas decisões, delegando algumas atribuições à ele é que os seus serviços serão realizados de maneira eficaz. Em relação ao fator de número 2, como já indicado na teoria, as organizações públicas têm esta característica centralizadora, talvez por serem os gestores, na maioria das vezes, detentores de mandatos eletivos ou cargos de confiança, com um prazo de “validade”, necessitando imporem suas ideias e programas. Se os líderes centralizam as tarefas e não delegam responsabilidades aos servidores, como uma forma de valorização dos mesmos, a expectativa de sucesso acaba por ser comprometida, pois os servidores são peça fundamental na execução dos serviços públicos.

Em relação ao fator 5, tendo a média mais alta da análise realizada a organização se preocupa com o atendimento ao usuário, assim como estabelece metas para o atendimento e comprometimento dos servidores em relação aos usuários. Ou seja, o resultado final mostra que a organização consegue prestar o serviço público de acordo com a necessidade dos servidores, assim como cada chefe de setor pode tomar decisões em relação ao setor em que é responsável. Mesmo que tendo falhas existe um planejamento estratégico para que as metas sejam estabelecidas de maneira que os servidores possam cumpri-las, bem como a disposição e comunicação das transformações realizadas dentro da organização, sendo estas voltadas para a melhoria dos serviços públicos prestados. É certo que este fator existe dentro da organização, porém a análise mostra que ele precisa ser melhorado, sendo melhorando as metas impostas aos servidores, o atendimento ao usuário com melhor qualidade, as informações terem um fluxo maior dentro da organização e o gestor delegar mais atribuições aos chefes de setores e quem sabe também aos próprios servidores, para que os processos dentro da secretaria não travem tão facilmente em um determinado setor.

Os fatores 4 e 7, tratam sobre o bem estar dos servidores de um ambiente favorável e um relacionamento interpessoal amigável. Para que o convívio entre colegas possa ser confortável é preciso que a organização faça com que o ambiente organizacional seja descontraído, sem rotinas, além de motivar seus servidores, fazendo com que estes sintam prazer em trabalhar na organização (SALVADOR *et*



al., 2008). Porém, no fator 4 onde trata sobre a satisfação e bem estar dos funcionários a média foi inferior a média da escala utilizada, o que pode transpor que o ambiente organizacional não está tão favorável para o trabalho como se espera. E o fator 7 que trata do relacionamento interpessoal obteve média um pouco acima da média da escala, transpondo que há relação entre os servidores, mas indicando a possibilidade da existência de conflitos, até mesmo por toda a burocracia existente na organização, e por o ambiente organizacional não estar adequado para sustentar o quadro profissional da organização.

Em relação a todos os fatores descritos e com o resultado obtido pela análise desta pesquisa, pode-se constatar que a cultura organizacional do órgão estudado, influencia negativamente no cumprimento de suas atribuições, prestação de serviços e na questão da motivação do servidor.

Por ser uma estrutura rígida e não aderente ao novo, se mantiver esta forma de gestão, esta cultura organizacional poderá prejudicar ainda mais o seu desenvolvimento, prejudicando o município, seus servidores que são desvalorizados não realizando suas funções corretamente e prestando serviços aos usuários sem a qualidade esperada por eles.

As contribuições de melhoria que o gestor poderia implementar na organização estudada, seria flexibilizá-la, de maneira que a organização possa se abrir para novas ideias, ouvindo as sugestões tanto dos usuários por terem uma visão externa da organização, quanto dos servidores que por estes trabalharem na organização e conhecerem todos os processos existentes na organização. E valorizar o profissional, pois o servidor que se sente membro da organização, sente-se importante, se motivando a trabalhar de maneira eficiente e eficaz, para alcançar os objetivos organizacionais.

O estudo da cultura organizacional em órgãos públicos é importante, principalmente nos órgãos municipais, por se tratar de recursos limitados, acarretando à organização e aos servidores pouca qualificação e preparo profissional. Pesquisas que possam trazer sugestões e ideias inovadoras que ajudem a organização a se desenvolver são importantes, pois assim podemos ajudar nossos órgãos públicos a se qualificarem.



## REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do estado**. Brasília-DF, 1995. Disponível em: <<http://hfmartins.sites.uol.com.br/Administracao/PlanoDiretor.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do estado de 1995. In: SEMINÁRIO MODERNA GESTÃO PÚBLICA, 2000, Lisboa, Portugal. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81refgerenc1995-ina.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: Maria Angela D'Incao e Hermínio Martins (Orgs.) **Democracia, crise e reforma**: estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso, São Paulo: Paz e Terra, 2010. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Os\\_primeiros\\_passos\\_reformar\\_gerencial\\_estado\\_1995.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Os_primeiros_passos_reformar_gerencial_estado_1995.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. BDJur, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/21081>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

DE OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)> Acesso em: 17 abr. 2011.



DOMINGOS, S. G. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/4602>>. Acesso em: 25 mai. 2011.

FERREIRA, M. C. (Col). Construção e validação do instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada**: economia, administração e contabilidade. Tradução Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. L. Gestão da mudança organizacional. In: **Revista Publicatio Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes**, vol. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491>. Acesso em: 10 nov. 2011.

MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, C. A. **Mudança organizacional**. Instituto Superior Técnico. OGFI 2004/2005. Disponível em: <<http://col.tagus.ist.utl.pt/tabid/236/Default.aspx>>. Acesso em: 25 mai. 2011.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. In: **Revista de Administração Pública**, vol.43, n.3, p. 609-634, jun. 2009.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **Revista de Administração Pública**, vol.40, n.1, p. 81-104, fev. 2006.



SALVADOR, A.; et al. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 2008. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/322\\_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20na%20Cultura%20Revisado.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/322_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20na%20Cultura%20Revisado.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2011.

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

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. In: **Revista do Serviço Público**, vol. 60, n.3, p. 241-250, jul/set, 2009.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---

#### AUTORIA

**Tiago Zardin Patias** – Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul

Endereço eletrônico: [tiagopatias@unipampa.edu.br](mailto:tiagopatias@unipampa.edu.br)

**Caren Silvana Vieira Minho** – Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Tecnóloga em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa.

Endereço eletrônico: [caren.v.m@hotmail.com](mailto:caren.v.m@hotmail.com)

