


A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE COLOMBO - PR

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON PERFORMANCE AND MOTIVATION IN PUBLIC SERVER WORK: A CASE STUDY IN COLOMBO - PR

Iziel Martins de Souza¹ Ciro Bächtold² 

Resumo: Com o desenvolvimento tecnológico, e pelas características que lhe são próprias, o setor público sofre constantes mudanças nas rotinas e equipes de trabalho. Como consequência, os servidores se defrontam com novas atividades influenciadas pelas alterações na Cultura Organizacional. No setor público, além da política interna, a cultura local existente também influencia na satisfação de servidores e usuários. Por meio de pesquisa exploratória, utilizando a revisão de bibliografia e pesquisa de campo com aplicação de questionário, este artigo tem o objetivo de identificar possíveis influências da Cultura Organizacional no desempenho e motivação no trabalho, em especial considerando características próprias do serviço público. A fundamentação teórica contempla o clima organizacional, a missão, a visão do órgão público e as constantes mudanças em virtude da rotatividade decorrente do sistema eleitoral nos cargos de gestão e na composição dos quadros efetivos e transitórios. De acordo com os autores pesquisados, é possível ampliar a compreensão sobre a influência da Cultura Organizacional nas organizações e seus reflexos na motivação e desenvolvimento das atividades da equipe de trabalho. Ao analisar a cultura organizacional e seus reflexos sobre servidores e usuários, a gestão da instituição pode avaliar a implantação de novas culturas e seus possíveis reflexos, de forma a minimizar custos e desgastes, evitando erros, retrabalho e insatisfação no ambiente de trabalho. De acordo com a maioria dos respondentes, quando há mudança de gestão há uma rotatividade com descontinuidade de equipes e procedimentos, influenciando a satisfação da equipe. Os entrevistados acreditam que a maior parte dos novos gestores tem conhecimento baixo ou parcial do trabalho realizado no setor e não contribui para novas soluções. A pesquisa concluiu que o clima organizacional dependerá da interação do novo gestor com a equipe de trabalho, e que os servidores estão abertos às mudanças, avaliando como benéfica a troca periódica de gestor.

Palavras-chave: Clima organizacional. Desempenho no Serviço Público. Motivação. Influência do Servidor Público.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Positivo e Especialista em Gestão Pública, pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR). E-mail: izielms@gmail.com

² Professor EBTT de Contabilidade do Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Colombo, Especialista em Administração Pública e Mestre em Gestão Urbana. E-mail: ciro.bachtold@ifpr.edu.br

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 251-01, 251-25,2020.

DOI: 10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094

Abstract: With the technological development and its own characteristics, in the public sector, changes in routines and work teams are constant. As a result, employees face new activities influenced by changes in Organizational Culture. In the public sector, in addition to internal policy, existing local culture also influences server and user satisfaction. Through exploratory research using literature review and field research with questionnaire application, the article aims to identify possible influences of Organizational Culture on performance and motivation at work, especially considering their own characteristics in the public service. The theoretical foundation contemplates the organizational climate, as well as the mission, vision of the public agency and the constant changes that occur due to the rotation of the electoral system in management positions and the composition of effective and transitional staff. According to the authors researched it is possible to broaden the understanding about the influence of Organizational Culture on organizations and its reflexes on the motivation and development of the work team activities. By analyzing the organizational culture and its impact on servers and users, the institution's management can evaluate the implementation of new cultures and their possible impact, in order to minimize costs and wear, avoiding errors, rework and dissatisfaction in the work environment. According to most respondents, when there is a change in management, there is a turnover with discontinuity of teams and procedures, influencing team satisfaction. Respondents believe that most new managers have low or partial knowledge of the work done in the industry and do not contribute to new solutions. The research concluded that the organizational climate will depend on the interaction of the new manager with the work team and the servers are open to changes evaluating as beneficial the change of manager periodically.

Keywords: Organizational Climate. Public Service Performance. Motivation. Public Servant Influence.

1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho têm relevância para as instituições públicas e privadas. A cultura interna no serviço público envolve os servidores, suas crenças, ambiente de trabalho e seu relacionamento com os demais servidores, colaboradores e contribuintes. Portanto, deve ser tratada com profissionalismo, visando preservar a missão, visão e valores da organização.

Neste contexto, deve ser incentivado o desenvolvimento de pesquisas que possibilitem o acompanhamento da influência da cultura organizacional e suas variáveis no serviço público, bem como a forma que estas se relacionam com o público interno e externo, buscando compreender a influência da Cultura Organizacional no nível de motivação, e a influência que esta motivação exerce no desenvolvimento da qualidade do serviço público.

Esta pesquisa procurou identificar possíveis fatores que possam ter influência sob a Cultura Organizacional, com reflexo no desempenho do serviço público, de forma a subsidiar a gestão com informações que permitam a correção de possíveis distorções e o desenvolvimento das potencialidades existentes na equipe de trabalho.

A existência, no passado, de uma cultura patrimonialista e individualista provoca na atualidade dificuldades para implantar, por meio da burocracia profissional, novas maneiras de desenvolver as atividades públicas com a imparcialidade e o mérito que a atualidade exige. Para que essas ações sejam realizadas com transparência, o administrador enfrenta um desafio extra (ENAP, 2010).

As constantes mudanças no setor público, sejam elas tecnológicas, estruturais, organizacionais ou de pessoal, requerem a existência de flexibilidade e capacidade de adaptação do servidor para novas funções e novos modelos de realização de atividades, além de novos locais de trabalho, exigindo uma ruptura dos padrões até aqui utilizados (ENAP, 2010).

A sociedade espera que os produtos e serviços fornecidos sejam cada vez mais eficientes e de boa qualidade, fazendo com que a eficácia e a efetividade da ação governamental sejam alvo de trabalho interno dos administradores para que os anseios da sociedade sejam supridos com assertividade. Na realidade atual, os administradores envidam esforços para aperfeiçoar o desempenho dos servidores, para melhorar o atendimento e garantir a satisfação da população, mesmo que existam dificuldades e escassez de recursos (ENAP, 2010).

Ao mesmo tempo, as mudanças no quadro de pessoal que ocorrem a cada gestão — com o novo servidor trazendo consigo novas culturas — e os avanços tecnológicos provocando diferenciadas formas de entrega de serviços à sociedade são desafios para os novos e antigos servidores dos mais variados setores, necessitando implantar novas práticas, integrando maneiras diferentes de procedimentos e comportamentos.

O objetivo geral deste artigo é identificar possíveis influências da Cultura Organizacional no desempenho e motivação no trabalho, em especial considerando características próprias do serviço público, identificando sentimentos dos servidores e consequências provocadas pelas trocas, comuns em mudanças na gestão pública.

Entendendo as diversas culturas envolvidas em um setor de trabalho há uma maior possibilidade de compreender maneiras de perceber, pensar, sentir e agir das pessoas que fazem parte desta equipe. A coleta de informações é um instrumento para identificar e analisar os sentimentos e perspectivas das pessoas envolvidas no setor pesquisado.

Considerando que o comportamento das pessoas e culturas predominantes são diferentes de acordo com a região, formação, cultura organizacional, característica do setor pesquisado, entre outras variáveis, para a realização do artigo foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário estruturado.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura ao ser analisada de uma forma ampla observa-se que a sociedade ou nação tem cultura específica em cada local a qual provoca influência no comportamento das pessoas e das organizações, neste sentido os hábitos, costumes, códigos de conduta, tradições são transferidos dos pais para os filhos, fazendo com que cada local tenha sua característica própria. De acordo com Chiavenato (1999), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, a qual vive constantes mudanças, conforme suas necessidades, que precisam acontecer para que haja desenvolvimento interno.

A cultura organizacional orienta o comportamento das pessoas dentro da organização, são normas formais e informais que direcionam as ações dos servidores para atingir objetivos. O servidor, ao ser orientado pelas normas organizacionais, fica sujeito a influências do clima organizacional, com efeitos diretos na sua motivação e no desempenho de suas atividades, e com reflexos diretos no ambiente interno da organização (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Pires e Macêdo (2006), as organizações demonstram suas culturas internas com as trocas de experiências de seus membros, sendo estas trocas de informações um fator predominante para a formação cultural da organização.

De acordo com Fleury (1987), os pesquisadores que procuram obter maior conhecimento sobre a cultura implantada nas organizações seguem duas linhas de pesquisa. Uma delas é a organização que absorve a cultura de seu entorno, trazida principalmente por novos servidores; na outra, a cultura está enraizada na organização através de seus serviços e produtos culturais, como lendas, ritos, símbolos, e se preserva, não se permitindo influenciar por novas culturas.

2.1.1 Crenças e valores

Para Schein (1984), a cultura organizacional tem por base três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos, que são considerados crenças adquiridas no ambiente da empresa com a convivência em comum; os valores, que são os princípios, normas e modelos importantes que se fazem presentes na organização; e os artefatos, que são os resultados perceptíveis da ação de uma empresa, os quais são apoiados pelos valores de cada uma.

Conforme Fleury (1989), a organização que define manter a cultura vivenciada ao longo de sua existência necessita definir regras claras que não permitam que novos costumes ganhem espaço na organização. Segundo Carbone (1996), a administração pública brasileira, com quase 500 anos de história, permite identificar traços que são próprios da cultura brasileira. No

setor público é utilizado um “jogo de cintura” para administrar, levando-se em consideração os meios não oficiais para conseguir privilégios almejados, com apoio de amigos influentes e habilidades diplomáticas.

De acordo com Bächtold (2013), é possível identificar características de comportamento dos servidores públicos conforme os modelos de gestão pública patrimonialista, burocrática ou gerencial. De acordo com o autor, esses modelos coexistem, prevalecendo em maior intensidade na organização os comportamentos, de acordo com a forma de gestão implantada pelo gestor e sua equipe.

Quadro 1 – Principais características dos servidores públicos nos modelos de gestão

Servidor patrimonialista	Servidor burocrático	Servidor gerencial
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao serviço por indicação de autoridade superior; • sem autonomia/individualidade; • centralizador nas decisões; • independe de conhecimento técnico para manutenção do cargo; • representa a vontade do superior hierárquico; • leal ao superior hierárquico; • seguidor irrestrito da hierarquia e autoridade superior; • não diferencia o bem público dos bens particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção do cargo por mérito (concurso público); • sem autonomia/individualidade, dependente de regras e regulamentos; • centralizador nas decisões; • competente tecnicamente e especialista em sua área de conhecimento; • conhecimento sobre a legislação e normas legais restritas a sua área de atuação; • formal nas comunicações; • racional na divisão do trabalho; • impessoal nas relações (importa o cargo, não a pessoa); • seguidor de hierarquia e autoridade; • cumpridor irrestrito de rotinas e procedimentos padronizados; • voltado ao processo administrativo e à estrutura do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo por concurso público ou cargo comissionado/estágio • com mais autoridade (<i>empowerment</i>); • delegação de atividades; • competente tecnicamente com conhecimento geral e específico sobre a legislação e normas legais pertinentes à gestão pública; • racional na divisão do trabalho; • serviços com menor custo e maior qualidade (eficiência); • busca de capacitação contínua; • valorização do desempenho, voltado para a obtenção de resultados; • visão sistêmica; • pró-atividade; • gestão voltada para o cidadão visto como cliente dos serviços públicos; • criatividade e inovação na busca de soluções que fogem aos procedimentos rotineiros; • busca por transparência nas ações e fluxos de informações na organização, • gestão participativa de comunidade interna e externa; • flexibilidade e simplificação dos processos administrativos;

		<ul style="list-style-type: none"> • cultura de cooperação e troca de conhecimento para aprendizagem organizacional.
--	--	---

Fonte: Adaptado de BACHTOLD (2013, p. 47).

No Quadro 1 é possível perceber, de acordo com os modelos de gestão, as atribuições, expectativas de comportamento, influências do gestor nas relações humanas e autonomia do servidor público, todos quesitos que influenciam o clima organizacional.

Segundo Carbone (1999), a administração pública brasileira teve sua moldagem no passado e, para transformar esta cultura enraizada, faz-se necessária a quebra de paradigmas da política de interesses, valorizando mais a competência técnica, a inovação com ousadia e, sobretudo, o conhecimento das pessoas. Para que isso aconteça, é preciso que uma nova cultura tenha espaço nas administrações públicas.

2.1.2 Clima organizacional

Pires e Macêdo (2006) defendem ser visível a cultura que domina uma organização nas reuniões de tomada de decisão para determinada atividade. Nestes momentos o que prevalece são os hábitos e a linguagem dos participantes, reforçando desta maneira que a cultura tem seu peso nas tomadas de decisão. Neste sentido, as organizações precisam ter um filtro muito próprio e regras rígidas para que a cultura que está sendo introduzida na organização por novos membros possa ser revista e moldada para que tenha uma boa aceitação.

Considerando os princípios da administração, Pires e Macêdo (2006) concordam que novas culturas podem ser aceitas ou rejeitadas, sempre com cuidado para não causar conflitos no grupo de trabalho existente.

Na história da Administração como ciência, teorias desenvolvidas no início do século XX, relacionadas com a Revolução Industrial, primaram pelos estudos na busca pela produtividade, e/ou contemplaram os estudos com

relação ao comportamento humano dentro das organizações. (CHIAVENATO, 1999).

Uma das experiências de Mayo foi a de Hawthorne, realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas (*National Research Council*), dos Estados Unidos da América, em uma fábrica pertencente à *Western Electric Company*, localizada no bairro de Hawthorne, na cidade de Chicago, com a finalidade de estudar a relação entre a luminosidade do ambiente e a influência causada na eficiência dos operários com as alterações de claridade, tendo como base a produtividade (CHIAVENATO, 1999).

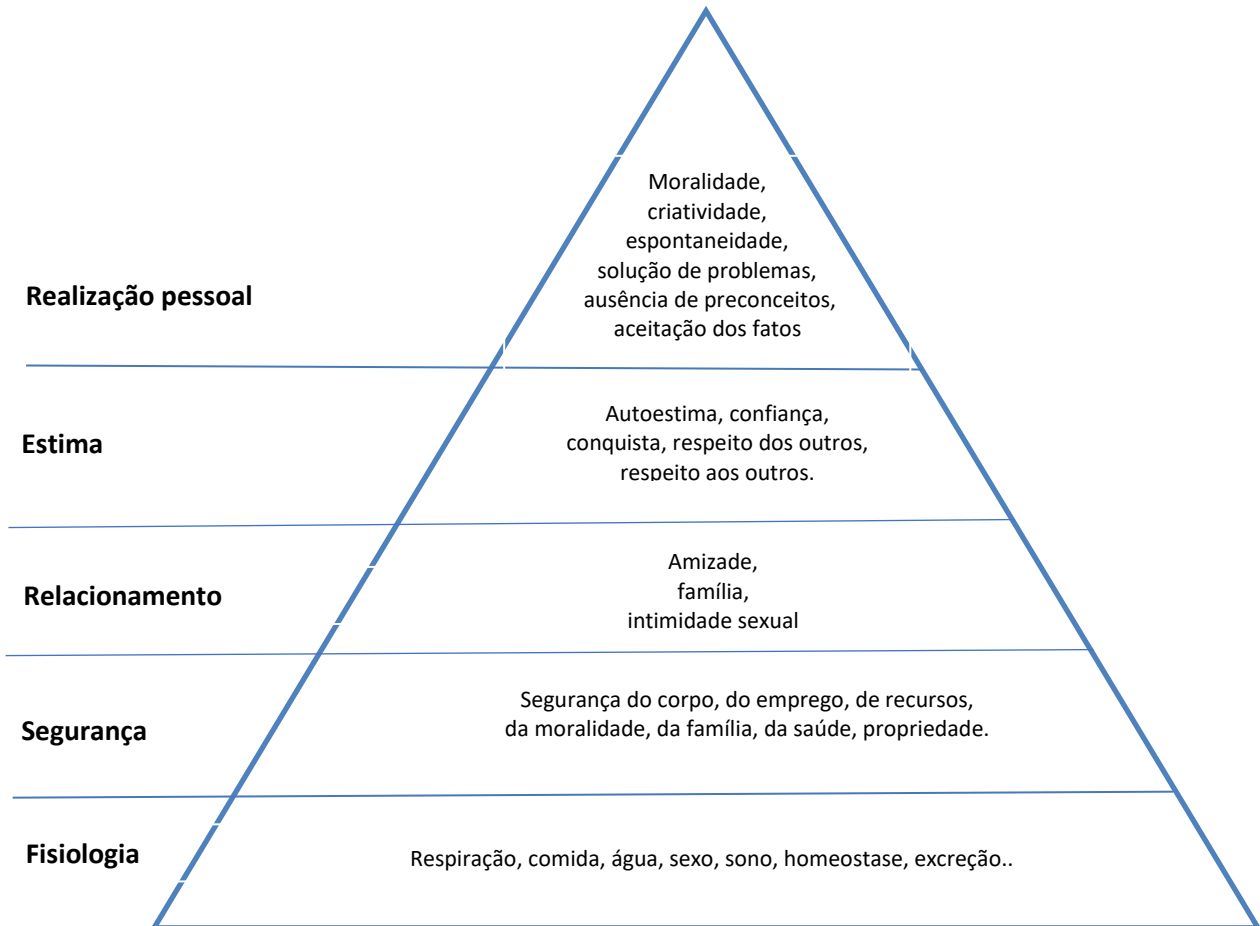
De acordo com Chiavenato (1999), em relação à experiência de Hawthorne quanto às mudanças de ambiente de trabalho, chegou-se à conclusão que a produtividade dos empregados tem relação direta com o ambiente de sua convivência, seja fisicamente ou na relação pessoal entre os membros do grupo. As disponibilidades de ambientes diferenciados provocam mudanças na produtividade, pois o fator psicológico prevalece no grupo, sendo que estes fatores podem ser provocados tanto pelo ambiente físico como pelo relacionamento existente entre o grupo de trabalho, provocando no trabalhador atitudes desejadas pela força do grupo e não individual.

Para que as pessoas se sintam motivadas no ambiente de trabalho é necessário que o administrador compreenda suas necessidades. Alguns se sentem motivados ao enfrentar novos desafios, outros com a valorização e reconhecimento pessoal, reconhecimento financeiro, avaliações positivas dos colegas de trabalho, pelo sentir-se valorizados, pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; enfim, nem todos têm o mesmo sentimento para se motivar (BUZAN, 2009).

Neste contexto, é importante destacar os estudos do psicólogo Abraham Maslow (CAVALCANTI, 2009), que, em sua teoria sobre a motivação humana, criou uma pirâmide para representar as necessidades humanas, as quais são supridas em uma escala de prioridades. Sendo assim, quando uma prioridade

é suprida, o ser humano passa a trabalhar para suprir a próxima, conforme figura 1:

Figura 1 – Hierarquia de necessidades, de Maslow



Fonte: Adaptado de MASLOW, por FERREIRA, (2001).

Na Figura 1 observa-se que as necessidades foram divididas em camadas, sendo a base da pirâmide as fisiológicas, em seguida as de segurança, de amor/relacionamento, de estima e, no topo da pirâmide, necessidades de realização pessoal. Desta forma, somente ao suprir uma necessidade citada é que o indivíduo passa a trabalhar para suprir a próxima.

Os autores behavioristas³ — Maslow é um deles — apresentam informações que permitem concluir que é fundamental que o gestor tenha conhecimento das necessidades humanas em seu ambiente de trabalho, para criar ações com objetivo de promover a motivação do grupo, e ter a motivação como aliada para desenvolvimento da qualidade de vida dos integrantes da organização, refletindo na qualidade e satisfação dos serviços e dos produtos entregues (CHIAVENATO, 1999).

Para Silva e Vergara (2003 *apud* Cavalcanti, 2009), a mudança organizacional, mesmo que seja uma necessidade internacional para as organizações para que possam se enquadrar nos padrões atuais, não pode ser feita somente pela ótica de estratégias nos processos e/ou tecnologias; é preciso também uma mudança de relação do indivíduo com a organização, e dele com seus pares, além da relação da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade, e dele consigo mesmo.

Na teoria do desenvolvimento organizacional os autores afirmam que somente a mudança na estrutura organizacional não é suficiente para a transformação em uma organização, sendo necessária uma mudança cultural; isto é, tomar novos rumos na maneira de pensar e agir dos membros da organização. Somente assim ela estará aberta a novas formas de administração e conseguirá sobreviver no mercado, aceitando mudanças (CHIAVENATO, 1999).

Para manter um bom clima organizacional é fundamental que os gerentes substituam as críticas ao pessoal comandado pelos elogios; mesmo em casos de erros devem tecer comentários positivos, o elogio motiva o grupo e abre caminho para melhorar o comportamento no ambiente de trabalho (BUZAN, 2009).

O clima organizacional é algo que influencia diretamente no aspecto psicológico das pessoas, podendo ter direcionamento tanto para o lado

³ Abordagem desenvolvida por volta de 1950 nos Estados Unidos pela teoria comportamental da administração, cujo enfoque é no comportamento humano no contexto da organização.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 251-01, 251-26,2020.

DOI: 10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094

saudável como para o doentio, dependendo da satisfação em relação às necessidades humanas vividas pelo grupo de trabalho. As percepções no clima organizacional dependem da sensibilidade de cada pessoa, uns são mais sensíveis e outros menos (CHIAVENATO, 1999).

Em uma organização, para que o clima organizacional seja favorável, é necessário que haja uma boa comunicação interna, e para que isso seja possível é preciso que os líderes tenham ideias visionárias e consigam comunicá-las para sua equipe e para toda a extensão da empresa, refletindo, com isso, para seu exterior, cliente e fornecedores (BUZAN, 2009).

2.1.3 Serviço Público

Devido às exigências da sociedade em receber serviços de qualidade, os órgãos públicos precisam se adequar às necessidades dos usuários. Para que isso aconteça, enfrentam dificuldades. Para atender esta demanda, o rompimento com os padrões gerenciais vigentes e o estudo de métodos modernos para cumprir com as expectativas são algumas metas a serem cumpridas (ENAP, 2010).

Ao definir a estrutura organizacional pública brasileira, Pires e Macêdo (2006) revelam a complexidade que a constitui, com níveis hierárquicos múltiplos, que demonstram o paternalismo com rotatividade de servidores em função da distribuição de cargos comissionados dentro da lógica e interesses políticos dominantes, sendo uma administração resistente às mudanças tecnológicas, constituindo uma cultura de interferência política, burocrática e corporativa.

Segundo Chiavenato (2005), a missão é base para o desenvolvimento das atividades da organização, visando nortear os esforços dos membros para alcançar os objetivos. Embora a missão seja uma forma de indicar o caminho para atingir os objetivos, os trabalhos a serem desenvolvidos dependerão do ambiente de lotação do servidor.

Para Zandoná e Bezerra (2016), as organizações passam por mudanças de geração para geração, e a convivência interna de várias gerações atuando em um mesmo local gera culturas diversificadas, modificando e influenciando o ambiente de atuação. Tem-se, por exemplo, nas últimas décadas, gerações de veteranos, *baby boomers*⁴, gerações x⁵ e y⁶, cada uma com uma cultura específica, causando conflitos de gerações. Assim sendo, é necessário saber lidar com as diferenças para que as organizações desenvolvam um bom trabalho.

Na administração pública, conforme Berté (2013) existem dificuldades para cumprir a legislação, em especial devido às condições de trabalho que se relacionam com falta de equipes técnicas adequadas, de recursos financeiros, instalações, pouco acesso a informações técnicas e apoio das instâncias superiores.

Ferreira e Mendes (2001) destacam que a atividade que tem por objetivo atender o público possui três características básicas, sendo a primeira a repetição de rotinas, trazendo para o executor um trabalho mental desgastante. A segunda, o ambiente de trabalho, pois as condições que o servidor tem disponíveis em seu ambiente de trabalho, em materiais, tecnologias e sociais, podem influenciar diretamente na limitação do fornecimento de um atendimento de excelência. A terceira é o fato de o servidor precisar lidar ao mesmo tempo com a cultura enraizada na corporação e com aquela que vem trazida por novos servidores.

Para Fleury (2000), um país em franco desafio de competitividade, em que organizações sofrem fusões para conseguir sobreviver, traz para seus domínios várias culturas, precisando saber administrar e acolher esta diversidade, para gerar serviços e produtos de qualidade.

Segundo Shein (1984), para que a organização mostre sua personalidade de administrar é necessário que internamente seus servidores possuam uma

⁴ Geração nascida entre 1946 e 1964, depois da Segunda Guerra Mundial.

⁵ Geração nascida após o *baby boom*, de 1960 a 1980.

⁶ Geração nascida após 1980 até meados de 1990.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 251-01, 251-26,2020.

DOI: 10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094

definição rígida de cultura, a qual deve ser completamente circular, sendo algo em que todos acreditem.

Nas administrações vigentes, conforme Madureira (2005), encontram-se muitas limitações de recursos humanos, necessitando de uma formação acadêmica contínua e de formação profissional técnica para suprir esta deficiência, fazendo com que os trabalhos a serem desenvolvidos pelos servidores se tornem menos desgastantes.

Segundo os autores Pires e Macêdo (2006), diante das novas formas de comercialização com o desenvolvimento tecnológico e científico que gera transformações nos ambientes de trabalho, pode-se observar trabalhadores de diferentes regiões, que, por conta dessas transformações, tiveram que alterar seus ambientes de trabalho. Para Marques, Borges e Reis (2014), os servidores que reagem com otimismo às mudanças organizacionais tendem a apresentar maiores níveis de satisfação para desenvolver suas atividades. É de conhecimento do servidor que, ao trocar o comando da política na administração, as mudanças são certas, e depende do estado de aceitabilidade do servidor o desenvolvimento dos trabalhos de forma colaborativa ou repulsiva.

Segundo Pellizzaro e Mello (2011), para que o servidor tenha satisfação no trabalho que desenvolve diariamente é imprescindível ter um ambiente estruturado e com boas condições, tanto materiais quanto de relacionamento pessoal. Para que o ambiente de trabalho seja propício nas relações interpessoais, deve existir concordância cultural entre os servidores, para que não ocorram divergências que atrapalhem o bom convívio. Para os autores, a cultura organizacional é determinante para que o servidor possa desenvolver suas atividades com a percepção de que seu trabalho é valorizado tanto pela organização quanto pelos colegas, e com isto ele possa sentir a importância de oferecer cada vez mais um produto de qualidade a fim de satisfazer os usuários.

Fleury (1992) defende que a organização que tem por objetivo se qualificar em suas atividades necessita ter mudanças culturais significativas com implantação de novos valores na atual administração, sendo para isto necessário priorizar a transparência, objetivos e estratégias da organização, para que nela se engajem desde os comandantes até os mais simples servidores.

Neste momento, as organizações brasileiras se deparam com a falta de aprendizagem contínua, ou seja, necessitam de uma mudança cultural. Uma barreira enfrentada pelos administradores brasileiros para implantar uma nova cultura administrativa é o fato de que os trabalhadores em geral têm uma forte resistência em aceitar mudanças. A convivência pacífica é de extrema necessidade para que a organização ganhe qualificação para se manter competitiva no mercado (FLEURY, 1992).

2.2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, por meio de revisão de literatura sobre os temas Cultura Organizacional e Serviço Público, de natureza qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado.

A pesquisa foi realizada com servidores públicos da Prefeitura de Colombo - Paraná, buscando informações quanto à percepção deles com relação às mudanças que ocorrem após as eleições municipais, realizadas de quatro em quatro anos.

No questionário foram valorizadas as impressões pessoais dos servidores públicos a respeito do relacionamento interno e suas percepções sobre as atividades desenvolvidas e atendimento prestado ao contribuinte, por conta das transformações ocorridas com a chegada de novo gestor.

Após a coleta das respostas de 49 servidores, a análise deste material possibilitou compreender a reação de comportamento deles quando da chegada de novo gestor no ambiente de trabalho.

2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao analisar os estudos feitos por diversos autores (FLEURY, 1989; CARBONE, 2000; CHIAVENATO, 1999; PELLIZZARRO; MELLO, 2011) em busca de informações sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo na cultura interna das organizações, observa-se que o administrador precisa decidir por acolher novas culturas ou preservar os costumes e tradições que estão enraizadas em sua organização. Para as tomadas de decisão é necessário um trabalho contínuo de observação das necessidades da organização.

Ao tomar o caminho da preservação da cultura são necessárias regras rígidas, acompanhamento contínuo, regimento interno, divulgação por palestras e seminários, para que os novos servidores possam adotar os procedimentos internos da organização e se adaptar ao ambiente ao qual acabam de chegar (FLEURY, 1989).

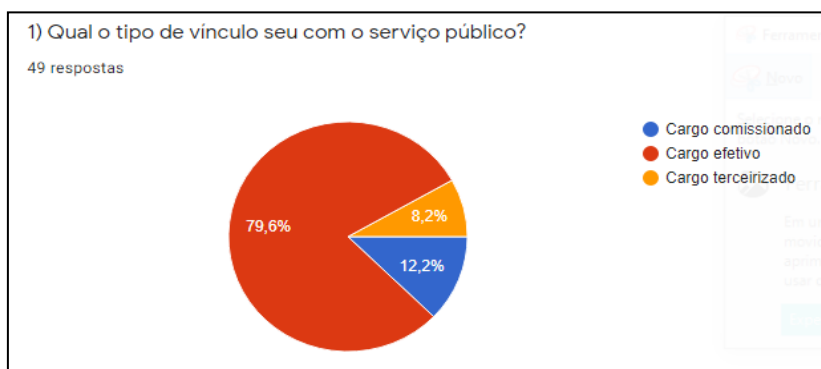
Ao se decidir por acolher novas culturas, o administrador tem a tarefa de conhecer, analisar e filtrar o que pode ser aproveitado e adaptado na organização para posteriormente expor aos diretores e servidores as novas regras e, ao mesmo tempo, acompanhar a aceitabilidade, observando se isto foi benéfico para os negócios e para o relacionamento interno.

O administrador precisa estar atento a qualquer mudança, pois elas sempre influenciam, seja positivamente ou negativamente, o meio de convivência da organização, provocando melhora ou desmotivação nas atividades diárias.

A pesquisa realizada com os 49 servidores proporcionou informações valiosas

para compreender as expectativas em relação à chegada de novo gestor.

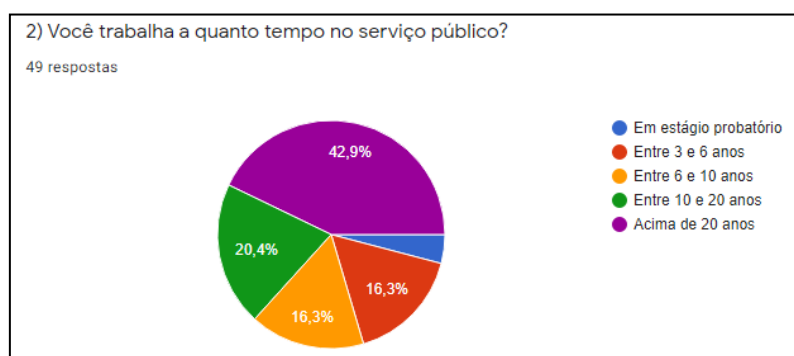
Gráfico 1 – Vínculo com o serviço público



Fonte: O autor (2019).

Conforme gráfico 1, 80% dos respondentes são servidores de cargo efetivo, 12% são servidores com cargo comissionado e 8% são servidores terceirizados. Ao apresentar estes números, identifica-se que a maioria absoluta de servidores no serviço público tem cargos efetivos (concursados), portanto, com estabilidade de emprego, e mesmo com mudança de gestão, eles têm continuidade na atuação pública.

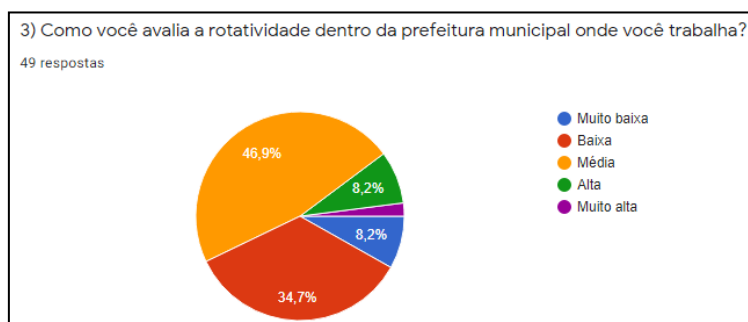
Gráfico 2 – Tempo de vínculo de trabalho no Serviço Público



Fonte: O autor (2019).

Conforme gráfico 2, dos servidores respondentes 43% têm acima de 20 anos de tempo como servidor público, 20% têm entre 10 e 20 anos, 16% têm entre 3 e 6 anos, 16% têm entre 6 e 10 anos, e somente 5% dos servidores encontram-se em estágio probatório. Com este resultado é possível identificar que 63% dos respondentes tiveram a experiência de conviver no mínimo por duas ocasiões com a troca de comando por conta das eleições municipais.

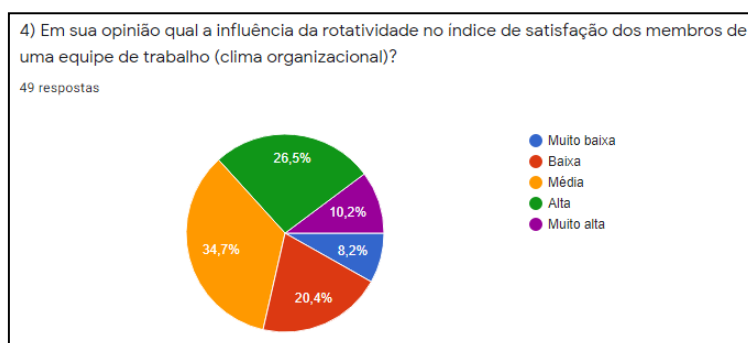
Gráfico 3 - Rotatividade no setor público



Fonte: O autor (2019).

O gráfico 3 retrata a percepção dos servidores sobre a rotatividade da seguinte forma: 47% consideraram média; 35%, baixa; 8% vê a rotatividade muito baixa; 8% a julga alta; e 2%, muito alta. Na percepção dos respondentes não existe uma grande mudança no quadro de servidores na ocasião de trocas de gestão, pois a pesquisa mostra que 82% consideram a rotatividade entre baixa e média.

Gráfico 4 – Influência da rotatividade na satisfação da equipe

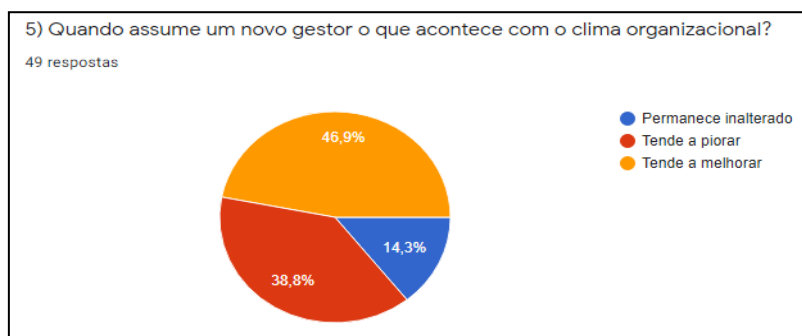


Fonte: O autor (2019).

O gráfico 4, que mostra a percepção do servidor público quanto à influência da rotatividade no índice de satisfação da equipe, 35% considera essa influência média; 27%, alta; 20% a avalia como baixa; 8%, muito baixa; e 10% a julga muito alta.

Por ser um fator que exige adaptação tanto de quem está chegando quanto de quem está recebendo o novo servidor, a influência tende a ser impactante nos afazeres diários, pois existe o choque de cultura. Quem está chegando traz consigo os costumes adquiridos em outros lugares e é preciso conviver e absorver a cultura local, e na medida do possível compartilhar a sua, por isso é justificável o resultado em que é visível a divisão de pensamento quanto aos efeitos da rotatividade entre baixa, média e alta influência. Isso é explicado por existirem na equipe pessoas que absorvem melhor novas culturas, e outras que encontram dificuldades em aceitar as mudanças.

Gráfico 5 – Mudança do clima organizacional na mudança de gestor



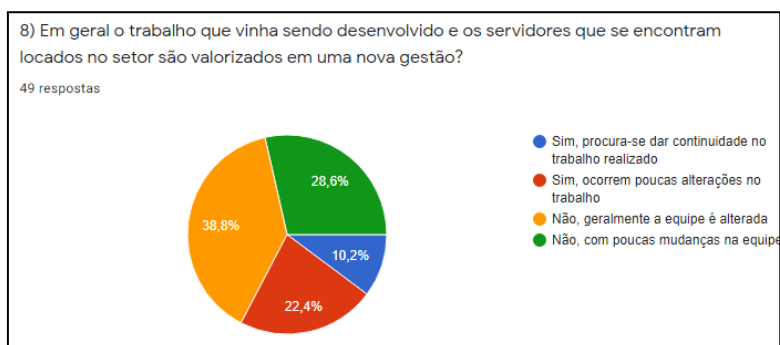
Fonte: O autor (2019).

Conforme gráfico 5 sobre ocorrência de mudança no clima organizacional quando da troca de gestor, 47% têm a percepção de melhora; 39% percebem piorar; 14% observam que o clima organizacional não tem alteração. Pode-se observar que existe uma divisão de opiniões dos servidores, com 47% aguardando as mudanças para melhorar o clima; 39% com a expectativa que a mudança não será boa; e 14% acreditam que o clima permanece inalterado.

Outro questionamento, referente à mudança de clima organizacional, demonstrou que 76% acreditam que depende da integração entre gestor e equipe; 18% pensam depender da equipe de trabalho; e 6% opinaram que o clima organizacional depende do gestor. Já quanto ao conhecimento do novo gestor, 47% o julgaram com pouco conhecimento; 35%, com conhecimento parcial; 10% dos servidores veem o novo gestor com grande conhecimento dos trabalhos desenvolvidos no setor; e 8% o consideraram com nenhum conhecimento.

A percepção do servidor em relação ao conhecimento do novo gestor sobre os trabalhos realizados no setor é de que, ao chegar para assumir a função, ele deve conhecer a área em que vai atuar, porém, pelo fato de não ter ainda desempenhado os trabalhos ali executados, não conhece os objetivos e rotinas. Por conta disso, terá que se integrar à equipe para se inteirar dos serviços e decidir pela continuidade ou não das atividades desenvolvidas.

Gráfico 6 – Nível de valorização dos servidores pela nova gestão



Fonte: O autor (2019).

Conforme gráfico 6 referente à valorização dos servidores, 39% optaram por dizer que existe uma ruptura dos trabalhos e não há valorização; 29% pensam que existe uma descontinuidade dos trabalhos e falta valorização; 22% não sentem mudanças; 10% se sentem valorizados.

Os servidores em maioria (68%) acreditam que as atividades desenvolvidas tendem a descontinuar e os membros da equipe não serem valorizados.

Ao serem questionados sobre o sentimento do servidor quanto ao novo gestor ouvir ou não os membros da pasta, 55% acham que o gestor os ouve parcialmente; 23% concordam que o novo gestor consulta a equipe sobre as atividades desenvolvidas; 22% acham que a equipe é ignorada. Percebe-se que, para os servidores, o novo gestor procura ouvi-los de forma suficiente para se inteirar das atividades, com pouco interesse em dar continuidade às metas anteriores no setor de trabalho.

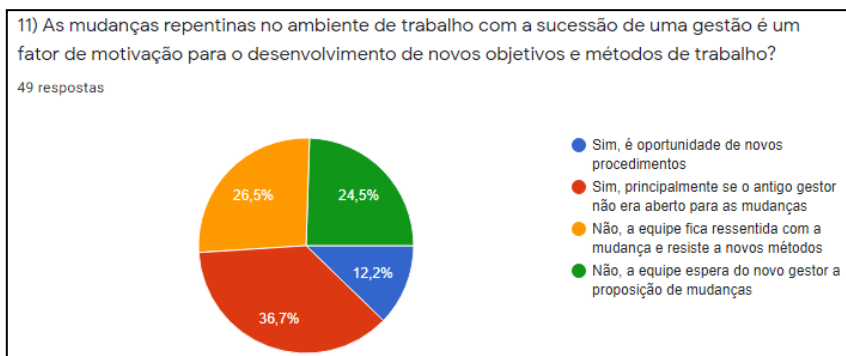
Gráfico 7 – Proposta para continuidade de trabalho



Fonte: O autor (2019).

O gráfico 7 relata os percentuais dos respondentes quanto à continuidade dos serviços, 45% acham que o novo gestor não tem interesse em dar continuidade aos trabalhos; 39% acham que o novo gestor vai procurar fazer de forma diferente as atividades; 16% acham que o novo gestor procura melhorar as atividades.

Gráfico 8 – Avaliação da mudança de gestão quanto à motivação

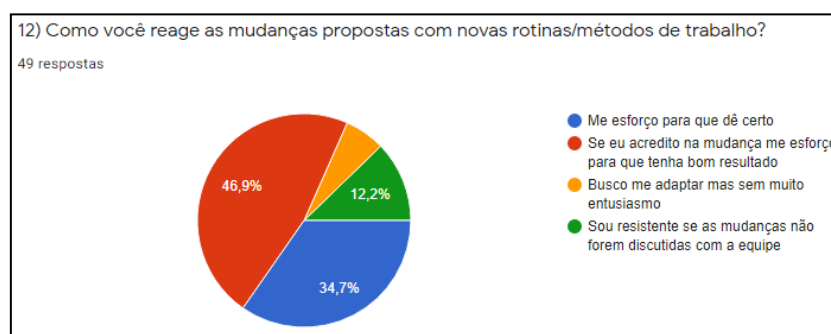


Fonte: O autor (2019).

A mudança de gestão traz perspectivas de motivação com a oportunidade de novos objetivos e métodos de trabalho, conforme o gráfico 8. Para 37%, podem ter mais abertura de opinião; 26% acham que vai haver resistências para mudanças; 25% aguardam novos rumos do gestor, não gerando satisfação na equipe; 12% veem como uma oportunidade de novos procedimentos.

A mudança de governo causa uma divisão de grande proporção na equipe, as expectativas divergem em 3 grupos: os que esperam motivação (49%) por conta da expectativa de o novo gestor ser mais “aberto” do que o anterior; 26% tendem a ter resistência às mudanças, se sentindo desmotivados; e 25% aguardam por mudanças não mais “simpáticas” do que as que estão sendo executadas.

Gráfico 9– Reação às mudanças de métodos de trabalho

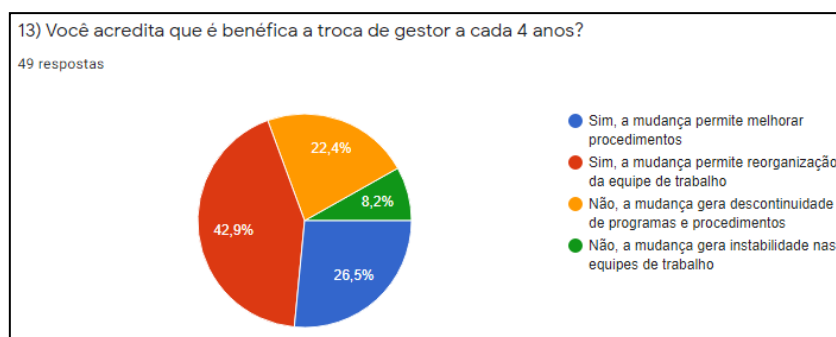


Fonte: O autor (2019).

O gráfico 9 destaca as reações com mudanças de métodos de trabalho, 47% procuram primeiro acreditar na mudança para depois se esforçar para dar certo; 35% dos servidores se esforçam para que a mudança dê certo; 12% oferecem resistência caso não tenha passado por discussão na equipe de trabalho; 6% procuram se adaptar para que tudo tenha êxito; e nenhum servidor demonstra resistência às mudanças.

Os servidores em geral estão engajados em colaborar com as mudanças para que exista harmonia na nova equipe e tudo possa dar certo na nova gestão.

Gráfico 10 – Percepção do servidor quanto à troca de gestor



Fonte: O autor (2019).

O último questionamento, conforme gráfico 10 demonstra que, 43% dos respondentes acreditam que é oportunidade de rever a formação da equipe de trabalho; 27% consideram que a troca de gestão permite melhorar os procedimentos; 22% acreditam que a mudança provoca ruptura de programas e procedimentos; e 8% acreditam na geração de instabilidade nas equipes.

É relevante observar que a maioria (70%) encara a mudança de governo de 4 em 4 anos como uma oportunidade de mudança para melhor.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do desenvolvimento deste artigo foi observado que estão ocorrendo mudanças nas organizações por conta de diferentes culturas, provocadas pela rotatividade de servidores. Estas mudanças influenciam diretamente na continuidade e preservação da cultura existente nas repartições públicas. Por conta das trocas de experiências entre os servidores são incorporados novos hábitos que acabam alterando o andamento e o ambiente de trabalho, causando mudanças de relacionamento, influenciando diretamente na qualidade do atendimento prestado.

Com base nestas informações mostra-se necessário que os atuais administradores tenham atitudes flexíveis, a fim de absorver e tratar cada caso da forma mais adequada possível, procurando ter uma equipe motivada e que possa oferecer produtos e serviços com excelência. Principalmente, ter a equipe trabalhando em harmonia e atualizada tanto tecnologicamente quanto culturalmente para continuar oferecendo bons serviços.

Ao vivenciar a troca de comando do município de 4 em 4 anos, o servidor público tem a expectativa de que haverá novos gestores com conhecimento da área a ser trabalhada, adquirido ao longo da passagem por outras instituições. Porém, das atividades e objetivos desenvolvidos no ambiente em que vai executar suas novas funções ele não tem conhecimento, pois não participava da equipe de trabalho e, às vezes, não tem nem mesmo interesse em dar continuidade ao que vinha sendo realizado na gestão anterior.

Apesar de sofrer com o choque cultural e de objetivos, o servidor aguarda com otimismo as mudanças e faz esforço para se adaptar ao novo estilo de administração e colaborar com a equipe. Acredita que as mudanças de gestão de 4 em 4 anos é benéfica do ponto de vista da possibilidade de receber pessoas com maior abertura ao diálogo e à valorização do servidor.

Considerando os resultados obtidos ao realizar este estudo, ficou evidente que a gestão de pessoas das secretarias municipais precisa promover

seminários, palestras, reuniões, no sentido de capacitar os novos servidores para as atividades que irão desenvolver e, ainda, promover a integração com o grupo já existente, desta forma tornando uma equipe coesa e disposta a colaborar com novos gestores.

Este estudo foi limitado à Prefeitura Municipal de Colombo – Paraná, com envio do formulário para um número limitado de servidores, escolhidos por conveniência de acordo com a facilidade de acesso.

Para estudos futuros recomenda-se uma pergunta que possibilite a identificação da secretaria em que se desenvolvem as atividades. Sugere-se ainda para estudos futuros a ampliação do escopo da pesquisa, com participação do setor de recursos humanos, de forma a atingir o maior número possível de servidores e setores.

São possíveis novos estudos com novos objetivos que envolvam, por exemplo, a satisfação do servidor com o clima organizacional, a valorização de pessoal e critérios utilizados para motivação, satisfação com relação a infraestrutura e condições de trabalho, o uso da tecnologia e formas de atendimento.

Enfim, a administração pública é um campo aberto com inúmeras possibilidades de temas e espaços para o desenvolvimento de estudos que poderão contribuir para melhorar os serviços entregues à sociedade, potencializando a satisfação de servidores públicos e cidadãos.

REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, Ciro. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: a Educação a Distância como instrumento de mudança**. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2421. Acesso em: 20 jul. 2019.

BERTÉ, Rodrigo. **Gestão socioambiental no Brasil**. Curitiba: Inter Saberes, 2013. (Série desenvolvimento sustentável).

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 251-01, 251-26, 2020.
DOI: 10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094

BUZAN, Tony. **Mapas mentais no trabalho**: como ser o melhor na sua profissão e ainda ter tempo para o lazer. Tradução Euclides Luiz Calloni. São Paulo: Cultrix, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 34, p. 1-5, mar. 2000.

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos da Psicologia**, Brasília, v. 1, n. 6, p. 93-104, abr. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 27, p. 7-18, nov. 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções - uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 24, p. 3-9, mar. 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 33, p. 26-34, mar. 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 40, p. 18-25, jul. 2000.

MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 39(5), p. 1109-1135, set./out. 2005.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 50, p. 41-58, jan. 2016.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2010.

PELLIZZARO, Enzo Sander; MELLO, Kátia Socha de. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora**: Revista de divulgação científica, Mafra-SC, v. 2, n. 18, p. 91-103, dez. 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 40, p. 81-105, jan. 2006.

SCHEIN, Edgar Henry Coming to a New Awareness of organizational culture. **Sloan management Review**, 25:2, 1984:winter, p. 3.

ZANDONÁ, Luis Afonso Bazo; BEZERRA, Alex Zompero. Evolução e tendências para o futuro da administração. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga-SP, v. 5, n. 5, p. 335-352, mar. 2016.

Edição especial – GESTÃO PÚBLICA – IFPR

Enviado em: 19 jan. 2020

Aceito em: 01 abr. 2020

Editor responsável: Adriano Stadler