



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**KEYLA ELISABETH ALVES MARINHO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL-  
SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB  
2018**

**KEYLA ELISABETH ALVES MARINHO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL-  
SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

**Orientadora:** Dr<sup>a</sup> Maria de Fátima N. Barbosa

**SOUSA-PB  
2018**

**KEYLA ELISABETH ALVES MARINHO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL-  
SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE SOUSA-PB**

**Monografia aprovada em 03/12/2018**

**Dr.<sup>a</sup> Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Orientadora**

**Profa. Dr.<sup>a</sup> Sheylla Maria Mendes  
Examinadora**

**Prof. Me. Alexandre Wallace Ramos Pereira  
Examinador**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela força que me tem concedido em todos os momentos da minha vida.

À minha mãe, Elisete Alves, que tem proporcionado o suporte para minha realização em todas as áreas da minha vida e igualmente ao meu pai, Francisco Marinho, que sonhou junto comigo a formação superior.

Agradeço a meu esposo, Eliseu Duarte, pela paciência a mim dispensada nos momentos em que precisei me dedicar à monografia e estive ausente dele.

Aos meus familiares que conferiram credibilidade à mim nessa caminhada de estudos.

À professora orientadora, Maria de Fátima, por sua paciência na condução deste trabalho. A todos os meus professores pelos ensinamentos durante a longa caminhada acadêmica.

Aos amigos e colegas que com espírito motivador vinham a mim para não me deixar desistir do trabalho.

A todos os servidores da Justiça Federal Subseção de Sousa que responderam à pesquisa que veio a somar no meu trabalho.

A todos que, no momento, me fogem à memória, mas foram importantes para minha vida acadêmica, meus sinceros agradecimentos.

Bem sei eu que tudo podes, e nenhum dos  
Teus pensamentos pode ser impedido.

Jó 42: 2

## RESUMO

A cultura organizacional é de grande importância para a gestão das organizações, pois os objetivos e estratégias por elas adotadas relacionam-se diretamente com o comportamento dos funcionários. Em contrapartida, estes funcionários são também influenciados diariamente, já que passam boa parte de seu dia envolvidos pelos temas tratados no âmbito interno à organização. O objetivo deste estudo foi identificar como os servidores percebem os elementos da cultura organizacional inerentes, tanto à cultura integrada, quanto à cultura individual na instituição que atuam, a saber, a Justiça Federal- Subseção Judiciária de Sousa-PB. Para tanto, no intuito de atingir os objetivos propostos inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e exploratória (quantos aos fins), documental, bibliográfica e de campo (quanto aos meios) e qualitativa (quanto à forma). A pesquisa foi realizada utilizando questionário com questões objetivas. Tais questões abordam temas referentes à valorização e reconhecimento do servidor, trabalho em equipe e individual, regras, entre outras. Após análise dos dados ficou claro que a instituição possui uma cultura voltada para o trabalho individual havendo pouco trabalho em equipe e pouca interação entre os setores. São ainda ligeiramente resistentes à mudança. Foi possível perceber ainda que, a igualdade, percebida tanto para o tratamento interno quanto para o tratamento externo, é um forte valor da organização. Além disso, constatou-se que na instituição há valorização do servidor e estes são conhecedores das regras e às obedecem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional. Administração Pública. Elementos da cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

Organizational culture is of great importance for the management of organizations, since the objectives and strategies they adopt are directly related to the employees' behavior. On the other hand, employees are also influenced on a daily basis, since they are involved in the internal issues of the organization for a good amount of time during their day. The objective of this study was to identify how the employees perceive the elements of organizational culture inherent in both the integrated culture and the individual culture in the institution they work in, namely, the Federal Court - Sousa-PB Judicial Branch. To do so, in order to achieve the objectives initially proposed, a research were developed, which is descriptive and exploratory (in relation to the purposes), documentary, bibliographical and field (in terms of means) and qualitative (in terms of form). The research was carried out using a questionnaire with objective questions. These issues addressed topics related to the valorization and recognition of the server, teamwork and individual, rules, among other issues. After analyzing the collected data, it was clear that the institution has a culture focused on individual work, with little teamwork and little interaction between sectors, besides being slightly resistant to change. It was also possible to observe that equality, perceived both for internal treatment and for external treatment, is a strong value of the organization. In addition, it was verified that in the institution there is appreciation of the server and they are knowledgeable of the rules and obey them.

**KEY WORDS:** Organizational Culture. Public Administration. Elements of organizational culture.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor .....	41
Tabela 2 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização .....	42
Tabela 3 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho .....	42
Tabela 4 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização .....	42
Tabela 5 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização .....	43
Tabela 6 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições .....	44
Tabela 7 - Aspectos que envolvem trabalho em equipe .....	44
Tabela 8 - Aspectos sobre o trabalho individual .....	45
Tabela 9 - Aspectos que envolvem regras .....	45
Tabela 10 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais.....	46
Tabela 11 - Aspectos que envolvam recompensas .....	46
Tabela 12 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores .....	47
Tabela 13 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão).....	48
Tabela 14 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor .....	48
Tabela 15 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização .....	49
Tabela 16 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho .....	49
Tabela 17 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização .....	50
Tabela 18 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização .....	51
Tabela 19 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições.....	51
Tabela 20 - Aspectos que envolvem trabalho em equipe .....	52
Tabela 21 - Aspectos sobre o trabalho individual .....	52
Tabela 22 - Aspectos que envolvem as regras.....	53
Tabela 23 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais.....	53
Tabela 24 - Aspectos que envolvam recompensas .....	54
Tabela 25 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores .....	54
Tabela 26 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão).....	55
Tabela 27 - Pontos fortes .....	56
Tabela 28 - Pontos fracos .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DO TEMA AO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
2.1.1 A Evolução da Administração Pública no Brasil .....	14
2.1.2 As três formas de Administração Pública .....	15
2.1.3 Nova gestão pública no Brasil (NGP) .....	16
2.1.4 Governabilidade, Governança e <i>Accountability</i> .....	17
2.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	19
2.3 O SERVIÇO PÚBLICO.....	20
2.4. CULTURA.....	22
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.5.1 Conceitos e aspectos determinantes .....	26
2.5.2 Elementos formadores da cultura organizacional.....	29
2.5.3 Estudos correlatos sobre cultura organizacional no setor público.....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.1.1 Quanto aos fins.....	36
3.1.2 Quanto aos Meios.....	37
3.1.3 Quanto à Forma de Abordagem .....	38
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 AVALIAÇÃO DA CULTURA INTEGRADA .....	41
4.2 AVALIAÇÃO DA CULTURA INDIVIDUAL.....	48
4.3 AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO.....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>66</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DO TEMA AO PROBLEMA

A medida que se relacionam umas com as outras, as pessoas vão adquirindo experiências e acabam por esperar determinados comportamentos do outro (é gerada uma expectativa de como o outro vai se portar com ele). As experiências e expectativas vão ajudar a definir o “papel” que cada indivíduo possui na relação, ratificam Wagner e Hollenbeck (2012). Espera-se que o indivíduo aja de uma determinada maneira; ação está proveniente dos aspectos formais do trabalho que lhe estão pré-definidos (tarefas e obrigações) bem como dos aspectos informais provenientes do comportamento de colegas de trabalho, superiores, clientes, entre outros.

Levando em consideração os aspectos informais (não definidos burocraticamente), cabe então destacar a importância destes no ambiente de trabalho, pois sair do campo do “papel bem definido” e adentrar no campo do “papel pouco definido” (emergentes das tarefas definidas) faz com que o indivíduo crie seu próprio papel ou identidade na organização, diz Wagner e Hollenbeck (2012). Portanto, ainda segundo estes autores, a reação do indivíduo é impactada, e muito, não só pelas expectativas geradas por aspectos formais, mas também por aspectos informais do trabalho.

Sendo assim, Wagner e Hollenbeck consideram de suma importância nas relações, os “elementos fixos das tarefas, que são formalizados e geralmente determinados pela gerência, e os “[...] elementos emergentes das tarefas, que são informais e evoluem com o passar do tempo, a medida que se desenvolvem e amadurecem as relações interpessoais” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.231).

Sabendo disso, torna-se claro perceber que, dentro de toda organização, formalmente constituída, possui uma organização informal regida por procedimentos não oficiais. “Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo como as coisas são feitas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.442).

Isso ocorre porque, à medida que um grupo se relaciona constrói um conjunto de regras que será utilizado como modelo para lidar com problemas de adaptação interna e externa e, dependendo da eficiência com que funciona, acaba por ser considerada válida. Sendo assim, passará a ser ensinada aos demais membros “como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de sentir em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 1984, *apud* BITENCOURT, 2010)

Dessa forma, as expectativas e experiências percebidas no ambiente de trabalho são partes importantes para formação da cultura no âmbito organizacional, visto que, o resultado de toda interação entre os indivíduos influencia e contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional, é preciso estar atento não só para os aspectos formais do trabalho, mas também para os aspectos informais que muito contribui para a formação do conjunto de regras que norteiam a organização.

Não diferente da cultura em seu sentido amplo, a cultura organizacional também operando valor às práticas e costumes percebidos como válidos. Ocorre que, com a cultura organizacional as dimensões estão voltadas, em sua maioria, para a organização. Semelhante a cultura societal, a cultura organizacional está também implicitamente difusa, penetrando como uma força poderosa na modelagem do comportamento (BOWDITCH; BUONO, 2006, p.226).

Além de conter características fortes das atividades que formalmente constituem a organização, a cultura é ainda “[...] a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.442, grifo do autor).

Dessa forma, a cultura organizacional, não é uma situação ou costume imposto, ela é na verdade, uma construção de valores e regras resultantes da interação de indivíduos em um dado momento e, aqueles que nela adentram passam a ser participantes de sua formação.

Considera-se então que, a cultura de uma organização pode contribuir para a eficácia e tem forte consequência sobre a organização pois, influencia na vantagem competitiva (produtividade, qualidade e inovação entre outros), ajusta pessoas à organização e norteia o líder na direção das atividades. Notadamente, no setor público, a cultura organizacional também desempenha importante papel no cotidiano institucional.

Ante a argumentação introdutória exposta, essa produção terá como campo de estudo a Justiça Federal-Subseção Judiciária de Sousa e procurará responder à seguinte pergunta-problema: **Quais são os principais elementos que caracterizam o ambiente organizacional da Justiça Federal - Subseção Judiciária de Sousa (PB).**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Identificar os principais elementos que caracterizam o ambiente organizacional da Justiça Federal-Subseção Judiciária de Sousa afim de conhecer pontos relevantes da cultura da organização para os servidores.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o ambiente organizacional;
- Apresentar os valores que norteiam a organização.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Tendo em vista a crise no mercado de trabalho, a busca por uma estabilidade financeira no setor público vem sendo crescente, como mostram os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) que relatou a distribuição da população ocupada no setor público (11.165 trabalhadores num quantitativo em mil pessoas).

A quantidade de trabalhadores no setor público cresceu 3% no 2º trimestre de 2016 e chegou a 11,3 milhões. Dessa forma, é possível perceber o crescimento desse setor de serviços e atividades voltados à população. Por conseguinte, conhecer a cultura dessas organizações é de suma importância, não só para os usuários do serviço público, mas também para os próprios servidores, pois compreender e aceitar o ambiente de trabalho é requisito para uma boa atuação.

O tema do presente trabalho é de suma importância tanto para a Administração Pública quanto para os estudantes, pois estes passam a ter contato com o serviço público na condição de estagiários, vivenciando na prática como é o dia-a-dia da Administração Pública e dos usuários deste serviço.

Outro fator que torna o tema viável é a disponibilidade, tanto de material acerca do tema quanto do público alvo da pesquisa, possibilitando assim, um maior fluxo de informações para o pesquisador embasar seu trabalho.

Sendo assim, o estudo sobre a cultura organizacional na Justiça Federal- Subseção Judiciária de Sousa mostra-se relevante pois, permitirá a investigação acerca dos elementos que caracterizam o ambiente e dos valores norteadores das relações internas de uma organização pública pertencente ao judiciário.

Para melhor compreensão do leitor, o presente trabalho está estruturado em: introdução ao tema, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, considerações finais e referência ao material usado durante a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na explanação do tema, o presente estudo reúne conceitos sobre as particularidades da Administração Pública no Brasil, sua evolução e organização administrativa; conceituação sobre cultura à luz de pesquisadores renomados e por fim, pontos considerados relevantes sobre cultura organizacional.

Os conceitos e abordagens são de autores, tanto da Administração Pública, Direito Administrativo, Sociologia, quanto da área de Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional. Respectivamente são tratados os temas acerca de: administração pública, organização administrativa, serviço público, cultura e cultura organizacional.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Não diferente da administração privada, a administração pública detém a responsabilidade de tomar decisões para atender ao interesse de um determinado público. Tendo em vista que o poder público age apenas por legalidade, a tomada de decisão, por parte de seus gestores, deve atender ao interesse público que é o bem comum. Cabe, pois à Administração Pública gerir os interesses da comunidade tanto na esfera federal, estadual ou municipal, em quaisquer dos poderes da União a saber: Poder Executivo, Legislativo e Judiciário.

Já no entendimento do Direito Administrativo, Di Pietro (2012) diz que o vocábulo administração tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar.

Tanto na Administração Privada como na Pública, há uma atividade dependente de uma vontade externa, individual ou coletiva, vinculada ao princípio da finalidade; vale dizer que toda atividade de administração deve ser útil ao interesse que o administrador deve satisfazer.

No caso da Administração Pública, a vontade decorre da lei que fixa a finalidade a ser perseguida pelo administrador. (DI PIETRO, 2012, p.49-50).

O Direito administrativo utiliza a expressão Administração Pública frequentemente em dois sentidos: no sentido subjetivo, formal ou orgânico e no sentido objetivo, material ou funcional. Dessa forma, tem-se que, na acepção subjetiva Administração Pública “compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos [...]” (DI PIETRO, 2012, p.50) enquanto que, na acepção objetiva “ela designa a natureza da atividade exercida pelos

referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo” (DI PIETRO, 2012, p.50).

### **2.1.1 A Evolução da Administração Pública no Brasil**

O Estado brasileiro tem passado, desde a sua origem, por diversas transformações econômica, financeira, cultural, política e administrativa. Essas transformações são responsáveis pelos modelos de governo que, ao longo de sua trajetória, o Brasil tem adquirido. “Existem na trajetória da Administração Pública– a partir do surgimento do Estado Moderno– três diferentes formas de atuação: Administração Pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial” (PEREIRA, 2010, p.112).

Vale também destacar que, uma Nova Gestão Pública está surgindo. Nesse sentido, Pereira (2010, p.104) destaca que “O aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos em uma parcela significativa dos países passou a exigir uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da Administração Pública para responder a esta crescente exigência da população.”

Neste sentido, torna-se oportuno tratar dos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade visto que, o Estado necessita se adaptar às demandas da população. Para tanto vejamos tais conceitos:

A eficiência preocupa-se em fazer corretamente as ações/e ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A Eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações/e ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve [...] efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido (PEREIRA, 2010, p.62).

Para o autor a eficiência está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, enquanto que, eficácia diz respeito ao resultado final da ação. Portanto, a eficiência enfatiza os meios e a eficácia se preocupa com os fins. Já a efetividade diz respeito à avaliação dos resultados e verificar se as necessidades foram atendidas.

Dessa forma, ratifica-se que, é dever da Administração prestar um serviço de qualidade com vistas a atender o interesse da coletividade. Deve prezar pela eficiência, eficácia e efetividade, dando ênfase tanto aos meios quanto aos fins dos procedimentos administrativos, bem como a verificação dos resultados obtidos a fim de dar validade às suas tarefas.

Essa busca pela melhoria é um momento de transição de um Estado burocrático para um Estado gerencial, onde o cidadão possui um grau maior de participação e entrosamento na Administração Pública.

### **2.1.2 As três formas de Administração Pública**

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, é possível verificar que a administração pública– cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas – evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

O documento que trata da reforma do aparelho do Estado esclarece que “no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real [...] Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração” (BRASIL, 1995, p.15).

Com o passar dos anos, percebendo que o patrimonialismo se tornou desnecessário e sem serventia para administrar a *res publica*, o modelo burocrático surge com a proposta de combate à corrupção herdada do patrimonialismo (BRASIL, 1995). No entanto, a rigidez e o rigor técnico da burocracia passam a desorientar o servidor quanto à sua verdadeira missão no serviço público, evidenciando assim, a ineficiência no atendimento dos interesses da coletividade. Como consequência disto, mais uma vez o Estado precisa se adequar a um novo modelo de administração. Este novo modelo, denominado como gerencial, busca alcançar a eficiência na administração pública reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços para o cidadão.

Registre-se por fim que “o surgimento da Administração Pública gerencial está relacionado ao desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão dos mercados, globalização da economia mundial” (PEREIRA, 2010, p.118). Dessa forma, a administração pública mostra avanços na sua forma de funcionamento em resposta às exigências impostas pelo avanço da globalização. Não só isso, mas também pela necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade na prestação dos serviços visto que, a satisfação do cliente cidadão é importante fator a ser atendido.

### 2.1.3 Nova gestão pública no Brasil (NGP)

Com o crescimento da população e conseqüente aumento de sua maturidade, o governo começou a ter atribuições mais complexas e uma demanda maior de qualidade na prestação de serviços; com isso o modelo burocrático vigente já não era mais compatível com as exigências dessa sociedade, sendo necessário uma mudança na forma de gerir a *res publica*. [...] procurou-se criar novas instituições legais e organizacionais que permitissem a uma burocracia profissional e moderna condições de gerir o Estado. Nesse contexto, surge a Nova Gestão Pública – NGP; a ela “foram agregados os aspectos da gestão empresarial, por exemplo, a *Total Quality Management* (TQM), reengenharia, *stakeholders*, orientação às clientes, foco em resultados, flexibilização, remuneração variável por desempenho, entre outros” (PEREIRA, 2010, p.111).

A nova Gestão Pública busca apropriar-se das premissas da burocracia adaptando-as a um novo contexto histórico com a finalidade de construir um modelo de gestão bem mais eficaz se comparado com os modelos anteriores. Se na burocracia havia preocupação com os processos, na NGP há forte preocupação com os resultados. O olhar deixa de estar voltado para as necessidades da organização e ganha um novo foco: o cliente. É a transformação da burocracia para atender as necessidades dos clientes.

Em se tratando de uma Nova Gestão Pública no Brasil, Enkers destaca:

[...] para que o Estado consiga atuar respaldado pelo apoio dos brasileiros, é necessário que ele mesmo passe por uma mudança que lhe garanta maior legitimidade frente à população. Isso daria um enorme salto qualitativo em nosso regime político, melhorando, e muito, a estabilidade geral do sistema. É aí que está a grande utilidade da “Nova Gestão Pública” como método de organização burocrática. Além de trazer mais eficiência aos serviços governamentais, ela certamente ajudará a ampliar a cidadania no Brasil [...] (ENKERS, 2010, p.12).

Para Enkers (2010) a NGP se mostra como um grande avanço em relação aos demais modelos outrora predominantes no Brasil, pois, este possui uma gestão de “maior transparência, de menos desperdício de dinheiro público, de maior eficiência e de mais respeito ao cidadão”. O autor ainda ressalta que a conduta dos cidadãos é crucial para o desenvolvimento de instituições mais eficazes, pois nessa NGP o cidadão já não mais é visto como súdito, uma característica típica de sociedades autoritárias e hierárquicas, mas como cidadão autoconsciente e como cliente, característica essa de sociedades democráticas e igualitárias.

No que diz respeito ao novo tratamento para com o cidadão, temos que é preciso “aumentar a qualidade de serviço tendo o cidadão como beneficiário” (BRASIL, 1995).

[...] é possível não apenas melhorar a eficiência dos órgãos públicos, mas também fortalecer imensamente a posição do indivíduo perante o Estado [...] É exatamente isso que a Nova Gestão Pública faz. Nesse sentido, ela resgata aquilo que Tocqueville tanto elogiava na cultura política norte-americana: quando se permite que os indivíduos participem com frequência da vida em comum, eles passam a entender a importância da justiça, da confiança, do respeito às opiniões diferentes e da própria liberdade. E é assim que se constrói uma democracia sólida (ENKERS, 2010, p.14).

Percebe-se então, que a Nova Gestão é muito focada na democracia, pois, está nos proporcionará uma administração voltada à liberdade e à cidadania onde os indivíduos terão mais vez e voz nos processos de escolhas. É possível dizer ainda que a NGP está voltada para o cidadão como um cliente que merece ser atendido com respeito, transparência e qualidade; tendo ele o direito de atendimento de suas necessidades como lhe é garantido na Constituição que rege o Brasil.

Enkers (2010, p.28) destaca alguns pontos necessários para se atingir a eficiência na NGP, a saber:

- a) a transparência na alocação de recursos e os seus resultados;
- b) a transferência de instrumentos da gestão privada para a administração pública;
- c) o aumento da eficiência e efetividade dos órgãos do Estado;
- d) melhor elaboração nas decisões estratégicas do governo;
- e) a descentralização;
- f) a ética e o profissionalismo dos servidores públicos;
- g) treinamentos e cursos de especialização para os funcionários do governo;
- h) a competitividade com o enfoque no cidadão.

Sob esse ponto de vista, a administração pública se espelha na administração privada a fim de atingir a eficiência e excelência no atendimento das expectativas do cliente/cidadão cada vez mais exigente e sabedor de seus direitos e deveres.

#### **2.1.4 Governabilidade, Governança e *Accountability***

Diante de uma sociedade cada vez mais complexa é necessário que o governo, em suas formas de agir, atue com uma representatividade eficaz e tenha condições para realizar as decisões que toma em nome da sociedade; deve também, em todas as suas atividades, atuar sempre com transparência. Dessa forma, pode-se perceber que a Administração tem ganhado

uma maior responsabilidade para com a sociedade civil e por isso torna-se pertinente abordar o tema: Governabilidade, governança e *accountability*.

Governabilidade: diz respeito à capacidade de decidir. Refere-se às condições sistêmicas de exercício do poder: forma de governo, relações entre os poderes, sistema partidário e equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação. Governança: refere-se à capacidade do governo de implementar as decisões tomadas. Envolve os arranjos institucionais pelos quais a autoridade é exercida de modo que viabilize as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução das decisões que o governo toma. Expressam liderança, conhecimento, experiência e controle de recursos financeiros, materiais e humanos por parte dos governantes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS– CNM, 2008, p.21).

O termo *Accountability* pode ser considerado o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestarem conta dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas (PEREIRA, 2010, p.71).

Para Pereira (2010) o termo governabilidade se refere às condições políticas de governar, enquanto que, a governança diz respeito à capacidade financeira e administrativa do governo realizar suas políticas. Como complemento a esses termos, a *accountability* é a transparência na prestação de contas em que o governo deve estar voltado tanto antes quanto depois da realização de tais políticas públicas.

Com os termos governabilidade, governança e *accountability* já definidos, cabe agora falar sobre a forma que a Administração Pública precisa proceder para desempenhar um trabalho voltado a alcançar resultados positivos. Nesse direcionamento, na obra “Planejamento estratégico em contexto democrático: lições da América Latina”, os autores destacam que os países hoje líderes, assim se tornaram não por acaso, mas porque elaboraram projetos estratégicos para governar e os levaram adiante. Ainda acreditam que não se governa sob o domínio da improvisação e que não se constroem nações soberanas sem um governo capaz de planejar e coordenar.

Conduzir projetos de transformação social (ou seja, governar) em realidades de alta complexidade e em ambiente democrático exige teorias, métodos e técnicas de planejamento e de governo muito distintas das do passado. A continuidade da própria democracia exige que os governos entreguem o que prometem que operem competentemente. E os métodos convencionais não possibilitam tanto. Os governos e seus sistemas de planejamento e direção estratégica têm que se tornar mais sofisticados para poderem ser eficazes (JÚNIOR; GARCIA, 2014, p.18).

O que os autores querem dizer com isso é que, se faz necessário elaborar e seguir um planejamento estratégico em que o governante seja capaz de agir no presente sem perder a visão do objetivo. É preciso ter propostas de ação por parte do governante e de seu partido, competência para gerar ações (capital intelectual e métodos técnicos) e possibilidade de ação ou capacidade de gerir os recursos.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Mello (2012) nos ensina que o Estado tem a responsabilidade de desenvolver atividades administrativas; partindo dessa premissa ele pode assim o fazer como também pode transferir a responsabilidade para outro sujeito. Esse outro sujeito poderá ser tanto o particular quanto uma pessoa jurídica criada pelo próprio Estado; nesse momento o novo sujeito poderá receber personalidade de Direito Público ou de Direito Privado. Através dessas pessoas jurídicas a atividade do Estado passará a ser desempenhada de forma descentralizada. Caso contrário, ou seja, se o próprio Estado for o executor da tarefa então a atividade será centralizada.

A Administração funciona a partir da atuação de unidades que a integram; tais unidades são denominadas como órgãos e “se constituem por um conjunto de competências” (MELLO, 2012, p.144). Para Di Pietro (2012), órgão se define como uma unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram [...]. Atribuições essas que “[...] lhes são outorgados única e exclusivamente para atender à *finalidade* em vista da qual foram instituídas, ou seja, para cumprir o interesse público que preside sua instituição [...]” (MELLO, 2012, p.147).

Já fora dito que o Estado pode desempenhar suas atividades administrativas de forma centralizada ou descentralizada; com base nisso daremos os conceitos de centralização e descentralização administrativa:

[...] **centralização** administrativa quando o Estado executa suas tarefas diretamente, por meio dos órgãos e agentes integrantes da denominada administração direta. [...] **descentralização** administrativa quando o Estado desempenha algumas de suas atribuições por meio de outras pessoas, e não pela sua administração direta (ALEXANDRINO; VICENTE, 2014, p.23).

Cabe também destacar que a Administração pública se divide em administração direta e indireta e quanto a isto Mello (2012) destaca o Decreto-lei 200 de 25.02.1967 responsável por essas alterações na estrutura administrativa da organização federal:

Nos termos do Decreto-lei 200, a Administração direta é a “que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios” (art. 4º, I), e Administração indireta “é que compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações Públicas” (art. 4º, II). (MELLO, 2012, p.156).

Para Alexandrino (2014) a “Administração direta é o conjunto de órgãos que integram as pessoas políticas do Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios)”, e essas exercerão suas atividades administrativas de forma centralizada. No que concerne à Administração Indireta o autor a designa como “o conjunto de pessoas jurídicas (desprovidas de autonomia política) que, vinculadas à administração direta, têm a competência para o exercício, de forma descentralizada, de atividades administrativas”.

Em resumo, tomando como base os escritos de Mello (2012) e Alexandrino (2014) a organização administrativa do Brasil está estruturada da seguinte forma: órgãos, cada qual definido de acordo com o conjunto de suas competências; esses órgãos irão compor a Administração Direta– União, Estados, Distrito Federal e Municípios– ou Administração Indireta do Estado- Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. A Administração por sua vez irá desempenhar atividades por centralização (o próprio Estado desempenha atividade) ou descentralização (outras pessoas desempenham a atividade).

### 2.3 O SERVIÇO PÚBLICO

Para Di Pietro (2012), serviço público é definido como **“toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que o exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”**. Para Mello (2012, p.687, grifo nosso) essa “espécie de atividade estatal” pode ser conceituada da seguinte maneira:

**Serviço público** é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade matéria destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público [...].

Para um melhor entendimento sobre serviço público, são considerados, hoje com pouca frequência, três critérios herdados da Escola do Serviço Público, a saber: critério subjetivo (Estado prestando o serviço), material (a atividade sendo exercida para atender às necessidades do povo) e formal (o regime sob o qual o serviço está sendo desempenhado).

Sabendo que o serviço público precisa atender às necessidades coletivas, a ele serão impostos alguns princípios norteadores; são eles: continuidade do serviço público, mutabilidade do regime jurídico e igualdade dos usuários. Traduzindo esses princípios teremos, respectivamente: o serviço não pode parar, possibilidade de alterar o regime jurídico para atender o interesse público e por último, o direito legal de utilizar os serviços públicos que o cidadão tem sem qualquer distinção.

Após ser feita as principais considerações sobre Serviço público, é bastante oportuno destacar a figura daquele que desempenha o serviço: o “servidor”. Mello (2012) define servidor público como uma “espécie” do ‘gênero’ servidores estatais, que por sua vez integra a classe de agentes públicos. Sobre servidores públicos, Alexandrino e Paulo tem a seguinte explicação:

**Servidor público**, em seu sentido estrito, é expressão utilizada para identificar aqueles agentes que mantêm relação funcional com o Estado em regime estatutário (legal). São titulares de cargos públicos, efetivos ou em comissão, sempre sujeitos a regime jurídico de direito público. (ALEXANDRINO; PAULO, 2014, p.127, grifo do autor).

Diante de tais afirmações é perceptível a importância da figura do servidor nas atividades do Estado bem como a importância de cada um para a formulação de identidade da instituição na qual atua. Pois, o conjunto de significados percebidos e propagados por esses indivíduos é elemento fundamental na formação e identificação da cultura organizacional e contribui substancialmente para o sucesso ou fracasso de uma instituição.

## 2.4. CULTURA

Em seu sentido etimológico, a palavra cultura vem do latim *culturae* originada do verbo *colere* que significa “cultivar, criar, tomar conta e cuidar”. Num primeiro momento o significado estava ligado mais às atividades agrícolas; logo depois passou a designar também o cultivo da mente.

Ao tratarmos o conceito “cultura”, iremos encontrar diversas definições; afinal, este é um tema que ganha diversos olhares dependendo de cada autor. Mas, apesar dessas diferentes definições podemos adiantar que a cultura está intrinsicamente ligada ao cuidado que se tem em guardar e transmitir certos costumes bem como está ligada às diferenças entre as comunidades.

No final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês *Culture*, que “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2009, p.19, grifo do autor.)

A cultura passa a ser produzida a partir do momento em que o homem teve sua passagem do estado animal para o humano. Esta passagem ocorreu quando seu cérebro obteve a capacidade de gerar símbolos (característica que diferencia o homem dos demais animais). Esta fase de transição é de grande relevância para a cultura de um modo geral, pois, estes símbolos são peças fundamentais na formação da cultura. “Toda cultura depende de símbolos. É o exercício da faculdade de simbolização que cria a cultura e o uso de símbolos que torna possível a sua perpetuação. Sem o símbolo não haveria cultura, e o homem seria apenas animal, não um ser humano” (WHITE, 1955 *apud* LARAIA, 2009, p.41).

A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados. (MOTTA, 1995 *apud* BITENCOURT, 2010, p.325).

Laraia faz ainda uma afirmação mais ampla expondo que, “o homem é o único ser possuidor de cultura” (LARAIA, 2009, p. 20). Portanto, tendo o homem, como agente principal da formação de uma determinada cultura, é possível observar que ele é “Possuidor de um tesouro de signos que tem a faculdade de multiplicar infinitamente, o homem é capaz de assegurar a retenção de suas ideias *eruditas*, comunicá-las para outros homens e transmiti-las para os seus descendentes como uma herança sempre crescente” (TURGOT *apud* LARAIA, 2009, p.19, grifo do autor).

Bauman (2012) trata a cultura levando em consideração diferentes olhares. Ele a define como: Cultura como conceito hierárquico, cultura como conceito diferencial e conceito genérico de cultura. Para definição do conceito hierárquico está dito que:

Herdada ou adquirida, a cultura é parte separável do ser humano, é uma propriedade de tipo muito peculiar, sem dúvida alguma: ela partilha com a personalidade a qualidade singular de ser ao mesmo tempo a “essência” definidora e a “característica existencial” descritiva da criatura humana” (BAUMAN, 2012, p.90).

Já a cultura como conceito diferencial caracteriza-se pelas “diferenças visíveis entre comunidades de pessoas (temporária, ecológica ou socialmente discriminadas)” (BAUMAN, 2012, p.103). Por fim, “o conceito genérico de cultura tem a ver com os atributos que unem a espécie humana ao distingui-la de tudo o mais. Em outras palavras, o conceito genérico de cultura tem a ver com as fronteiras do homem e do humano” (BAUMAN, 2012, p.130).

Pode-se então dizer que a cultura é “um sistema historicamente criado de projetos implícitos e explícitos para o viver, que tende a ser compartilhado por todos ou por alguns membros determinados de um grupo num ponto específico do tempo” (KLUCKHOHN e KELLY, 1945 *apud* BAUMAN, 2012, p.278).

A cultura é singularmente humana no sentido de que só o homem, entre todas as criaturas vivas, é capaz de desafiar sua realidade e reivindicar um significado mais profundo, a justiça, a liberdade e o bem – seja ele individual ou coletivo. Assim, normas e ideais não são relíquias de um pensamento metafísico pré-racional que deixa o homem cego às realidades de sua condição. Pelo contrário, elas oferecem a única perspectiva a partir da qual essa condição é vista como a realidade humana e adquire dimensões humanas (BAUMAN, 2012, p.301).

O que acontece ao homem e o que o homem faz, constrói um conjunto de valores legítimos que são difundidos por um grupo específico e para um grupo específico. Sahlins (2003) confirma essa ideia dizendo que, são as circunstâncias e os costumes interpostos, que

fazem da cultura uma estrutura significativa. Com o passar do tempo esses acontecimentos (que acabam virando costumes) norteiam a socialização de um determinado grupo tornando-se parte essencial de sua identidade.

Contudo, é necessário entender também que, apesar da possibilidade de transmissão de costumes e expressões (arte, música, símbolos, entre outros) a cultura está sujeita à transformações e extinções. “Ainda assim, a cultura, não obstante a peculiaridade de sua existência, é uma propriedade. E toda propriedade pode ser adquirida, dissipada, manipulada, transformada, moldada e adaptada” (BAUMAN, 2012, p.90).

Laraia (2009) trata sobre cultura levando em consideração o determinismo biológico e o determinismo geográfico. No entanto, conclui que tais pressupostos não são, de fato, determinantes da cultura do homem. O homem, independente do seu local de origem, conseguirá se adaptar à cultura de um espaço onde for inserido. Traz o exemplo de uma criança que, se tirada de seu país de origem (e que naturalmente tem sua própria cultura) e inserida em outro país de cultura diferenciada, paulatinamente irá aprender os costumes típicos donde está sem apresentar comportamento referente ao seu país de origem.

Para se manter vivo, independentemente do sistema cultural ao qual pertença, ele tem que satisfazer um número determinado de funções vitais [...] e [...] embora estas funções sejam comuns a toda humanidade, a maneira de satisfazê-las varia de uma cultura para outra. Os seus comportamentos não são biologicamente determinados. A sua herança genética nada tem a ver com as suas ações e pensamentos, pois todos os seus atos dependem inteiramente de um processo de aprendizado (LARAIA, 2009, p.28).

Reitera com propriedade que, “a unidade da espécie humana, por mais paradoxal que possa parecer tal afirmação, não pode ser explicada senão em termos de sua diversidade cultural” (LARAIA, 2009, p.26).

Laraia (2009) afirma que, nascemos com certas capacidades (por consequência do fenômeno da hereditariedade) e que outras são adquiridas por agentes que não possuem ligação com a hereditariedade. Outrossim, ratifica que é a variedade na forma como desempenha as funções, que faz com que o homem seja considerado um ser predominantemente cultural.

A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações. A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Em vez de modificar para isto o seu aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico. A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo (LARAIA, 2009, p.37).

Roger keesing (1974, *apud* LARAIA, 2009), na tentativa de obter uma precisão conceitual sobre o termo cultura, faz referência a ela enquanto, *sistema adaptativo, teoria idealistas de cultura* (esta subdividida em três diferentes abordagens: cultura como sistema cognitivo, cultura como sistemas estruturais, cultura como sistemas simbólicos).

1. A cultura como um *sistema adaptativo*: as culturas são resultados da constante adaptação do homem aos ambientes e situações circundante; é a capacidade que o homem têm de adaptação com o meio.
2. A cultura como *teoria idealista* está subdividida em três diferentes abordagens: cultura como sistema cognitivo (definida como modelos construídos pelos próprios membros da comunidade a respeito de seu próprio universo), cultura como sistemas estruturais (criação acumulativa da mente humana) e cultura como sistemas simbólicos (cultura é um mecanismo para governar o comportamento; todo homem está apto a se desenvolver dentro de qualquer conjunto de mecanismos e essa possibilidade é limitada ao ambiente específico onde, de fato, o homem está a se desenvolver.)

Diante de uma demanda exaustiva de conceitos acerca do significado de cultura, é possível dizer que, cada pensador e cada autor, seja ele o mais remoto citado, tem sua razão naquilo que trata sobre o tema aqui abordado. Laraia (e todos os citados por ele), Bauman, entre outros, ora tratando a cultura como adaptativa, ora como conjunto de símbolos e significados, estão corretos. Afinal, a cultura é tudo isto. Conjuntos de símbolos, signos e significados desenvolvidos por determinada comunidade e ao mesmo tempo é um sistema de crenças, valores e comportamentos que abraça o homem e o insere numa realidade que é capaz de transformá-lo num ser ímpar. Toda cultura produz significação simbólica; uma especificação cultural capaz de moldar o homem a partir das condições à que ele está submetido.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em se tratando de cultura organizacional, Daft (2010) a define como “o conjunto de valores-chave, crenças, entendimentos e normas compartilhadas pelos membros de uma organização”. Acredita ainda que “os valores fundamentais que caracterizam a cultura de uma organização podem ser entendidos por intermédio de manifestações visíveis de símbolos, histórias, heróis, slogans e cerimônias”.

São vários os elementos que compõem uma cultura organizacional. É diante desses elementos que o administrador pode tomar a decisão de adaptar ou não sua cultura organizacional na intenção de buscar a melhoria e o sucesso da organização. Como destaca Bitencourt (2010), existe a “impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista”, no entanto, é possível ao administrador “influenciar a cultura organizacional” e adaptá-la ao contexto em que vigora na intenção de buscar o aperfeiçoamento. Seguindo esse raciocínio, é oportuno destacar as culturas adaptativas e as culturas não adaptativas ou conservadoras. “As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade, enquanto as segundas, por sua rigidez e conservantismo” (CHIAVENATO, 2010, p.167).

Daft (2010, p.101) expõe que nas culturas adaptativas, os gerentes estão preocupados com os clientes e com as pessoas e os processos internos que fazem acontecer à mudança útil. Em culturas corporativas não adaptativas, os gerentes estão preocupados consigo mesmos, e seus valores tendem a desencorajar o correr riscos e as mudanças.

Num mundo com mudanças fortes e repentinas a divulgação e propositura de uma cultura organizacional saudável e voltada para os valores dos clientes e dos próprios envolvidos na organização será, sem dúvidas, o diferencial desses tempos, pois, a interação entre indivíduos gera experiências inovadoras e fortalecimento de vínculos.

Para melhor entendimento do tema cultura organizacional, este tópico desdobra-se em duas partes, trazendo os Conceitos e aspectos determinantes e Elementos da cultura organizacional.

### 2.5.1 Conceitos e aspectos determinantes

Diante da complexidade que é um ambiente organizacional, vale lembrar que existem fatores relevantes para formação da cultura de uma organização; quanto a isso, segundo

Dubrin (2008), podemos citar três fatores que ele considera como influência nessa formação. O primeiro tem haver com *a cultura da sociedade* na qual a empresa está inserida pois, “cedo ou tarde, as normas, crenças e valores da sociedade penetram na empresa” (DUBRIN, 2008, p.353). O segundo fator refere-se ao *setor no qual a empresa atua*, visto que as tecnologias, materiais e procedimentos de um modo geral, variam de acordo com a necessidade de cada uma. Por fim, mas não menos importante, tem-se o *código de conduta*. O mesmo “estabelece a cultura do ambiente de trabalho e comunica as verdadeiras atitudes dos funcionários” (DUBRIN, 2008, p.353).

Aos poucos, situações peculiares, como resolução de conflitos, recompensas, elogios, responsabilidades individuais e coletivas e diversas modificações, desencadeiam e fazem surgir a cultura que tornará transparente o modo como acontecem as coisas dentro da organização. Esse sistema de significados tornará o participante capaz de “[...] lidar com problemas de adaptação externa e integração interna [...]” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.442).

Todas as organizações apresentam uma **cultura organizacional** que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2011, p.42, grifo nosso).

Para Dubrin, (2008, p.352, grifo do autor) a “**cultura organizacional** é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador [...] e sua [...] origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores”, ou seja, várias forças contribuem para modelar a cultura de uma empresa; uma não é mais importante que outra e todas, de forma harmônica, são responsáveis pelas peculiaridades culturais do ambiente organizacional.

Na visão de Bowditch e Buono,

A cultura organizacional refere-se ao *padrão compartilhado* de crenças, premissas e expectativas mantidas pelos membros da organização e sua maneira característica de perceber os artefatos e o ambiente da organização e suas normas, seus papéis e seus valores do modo como existem fora do indivíduo. (BOWDITCH; BUONO, 2006, p.226, grifo do autor).

Por se tratar da difusão de valores, a cultura é de suma importância para a vida dos membros na organização, pois dissemina o propósito comum entre seus integrantes e,

segundo Wagner e Hollenbeck (2012), dá a estes uma *identidade organizacional* (o propósito que cada um adquire por se sentirem parte da organização), *compromisso coletivo* (é consequência da aceitação da cultura organizacional como sendo sua própria), *estabilidade organizacional* (o indivíduo está permanentemente encorajado a integrar-se aos demais membros) e *molda o comportamento* ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes (os integrantes da organização passam a entender porque as coisas acontecem da forma como acontecem).

Esses quatro aspectos citados por Wagner e Hollenbeck (2012) ajudam na socialização dos membros da organização criando uma cultura forte que pode ser de grande valia para a vantagem competitiva.

Quanto à socialização, Dubrin afirma com propriedade que, este é o “processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à empresa” (DUBRIN, 2008, p.355). De certa forma, essa aprendizagem (fortemente passada pela observação e imitação) torna-se uma maneira de doutrinar os integrantes da organização e perpetuar a cultura da mesma, diz Dubrin (2008).

Este momento de integração à organização também pode ser descrito como um momento de familiarização onde, o indivíduo que chega é reconhecido como membro da organização e o mesmo passa a reconhecer a cultura organizacional como sendo parte integrante dele mesmo. É uma aceitação mútua de adaptação.

Para Chiavenato, socialização é a “maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (CHIAVENATO, 2010, p.181).

A organização é, portanto, responsável por envolver os novos integrantes para os ajustar ao novo contexto que ingressam. Nesta tarefa não é só a organização que trabalha; tanto indivíduo quanto organização desempenham suas funções de adaptação. De um lado, temos a organização tentando adaptar o indivíduo as suas necessidades (socialização) e, por outro lado, temos o indivíduo tentando influenciar a organização para criar situações que lhe proporcione satisfação (personalização).

## **2.5.2 Elementos formadores da cultura organizacional**

Dentre as definições atribuídas ao termo cultura organizacional é perceptível a existência de alguns elementos em comum, como símbolos, histórias, heróis, slogans e cerimônias. Esses elementos são, na visão de Wagner e Hollenbeck (2012), o meio pelo qual as normas e valores da organização são expressados e transmitidos de uma pessoa para outra. É através deles que o indivíduo interpreta os eventos cotidianos na organização.

A organização é um sistema complexo que, além dos elementos físicos indispensáveis ao seu funcionamento, possui um conjunto de normas e valores fundamentais que norteiam os membros, ajudando-os a entender seu papel na organização bem como entender a própria organização. Nesse conjunto de normas e valores que são transmitidos de uma pessoa para outra, é possível identificar elementos que trazem sentido à cultura da organização.

Na concepção de Wagner e Hollenbeck (2012), os elementos da cultura organizacional são: cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagens. Tendo já conhecido esses elementos, utilizar-se-á a abordagem desse autor, com suporte de outros importantes autores da área, para uma melhor compreensão e aprendizagem acerca dos elementos formadores da cultura organizacional.

### **2.5.2.1 Cerimônias**

Para Wagner e Hollenbeck (2012, p.443) as cerimônias são “eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.” Chiavenato (2010) traz como exemplo de cerimônias aquelas realizadas no fim de ano e a comemoração de aniversário da organização; por fim, acrescenta dizendo que, esse tipo de ritual aproxima os funcionários motivando-os a reforçar os aspectos da cultura e diminuição dos conflitos organizacionais. Vê-se então que, as cerimônias trazem consequências positivas à organização lhe dando um certo nível de credibilidade ante seus membros.

### **2.5.2.2 Ritos e rituais**

Descrito por Wagner e Hollenbeck (2012, p.443) como sendo as “atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos”, os ritos são procedimentos incorporados às cerimônias organizacionais. Já na visão de Trice e

Beyer (1987 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.319) os ritos são “atividades relativamente elaboradas e planejadas que combinam várias formas de expressão cultural e muitas vezes têm consequências tanto práticas quanto expressivas”.

No que diz respeito aos rituais, Wagner e Hollenbeck (2012, p.443) afirma que, “são ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.” Para Bowditch e Buono (2006, p.231) “os rituais sociais, às vezes, chamados de “dança da cultura”, definem a interação diária e reforçam as orientações básicas da organização”.

Para Chiavenato (2010, p.183) os rituais são “sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização”.

Nesse sentido, (Megginson, Mosley e Pietry Jr, 1998, *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.319) afirmam que os rituais são “métodos e procedimentos detalhados seguidos fiel e regularmente. Além disso os ritos e rituais podem ser elaborados para atividades como o trabalho, distração, reconhecimento e reuniões das administrações”.

Portanto, é notório que os ritos e rituais são parte da cultura de uma instituição e estes não se referem somente às atividades formais do trabalho, mas também aos acontecimentos informais; exemplo disso são as reuniões e banquetes de celebrações, diz Dubrin (2008), onde o primeiro acontecimento é uma atividade formal e o segundo, atividade informal do trabalho. A importância e os valores da organização são transmitidos aos empregados através dos ritos e rituais.

### **2.5.2.3 Histórias**

As histórias são “relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.443). À medida que são transmitidas, reforçam as práticas consideradas importantes. Bouditch e Buono (2006) acreditam que as narrativas sobre a organização ajudam na compreensão de suas crenças e de seu sistema de valores.

Na perspectiva de Chiavenato (2010), a história da organização é uma forma de trazer o seu passado para o presente. Acontecimentos oriundos de dificuldades, sucesso, erros e acertos são de grande importância para explicar a legitimidade da atual organização. Dessa forma, é notória a importância dos fatos como elementos participantes da construção da organização bem como a importância deles para reforçar os princípios considerados primordiais para a organização.

#### **2.5.2.4 Mitos**

Mitos são “histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos”. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.443) Acrescentando com Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.320) temos que, os mitos “são crenças não confirmadas e geralmente não declaradas, que são aceitas sem qualquer análise”, ou seja, são “lendas transmitidas pelas pessoas, via conversas informais, sem nenhuma comprovação de veracidade” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.320).

Em um pensamento similar, Dubrin (2008) e Bouditch e Buono (2006) acreditam que, os mitos são narrativas que possuem um “ar” dramático sobre a história da empresa e de seus heróis contribuindo para criação de lendas dentro da organização e de certa forma gerar vantagem competitiva para ela.

#### **2.5.2.5 Heróis**

No entender de Wagner e Hollenbeck (2012, p.443) os heróis são “as pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura” No tocante a esse tema, Bouditch e Buono (2006) acreditam que esses heróis estão espalhados por toda organização e são exemplos concretos do que a empresa significa.

Por consequência de seus feitos heroicos, esses homens ou mulheres acabam por estabelecer padrões a serem seguidos. Não só isso, mas também ajudam com suas façanhas na criação de ambientes competitivos e motivadores.

Portanto, heróis são “aquelas pessoas que, devido às repetidas situações de sucesso, representam os pilares da organização de uma forma positiva tanto para o ambiente interno, como para o externo” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.319). Em síntese, os heróis são modelos e referências que tornam transparentes os valores da empresa.

#### **2.5.2.6 Símbolos**

Na visão de Wagner e Hollenbeck (2012, p.443), símbolos são “objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização

trocarem ideias complexas e mensagens emocionais” O autor ainda cita alguns exemplos, a saber: logotipos, bandeiras e marcas comerciais.

Os símbolos, como os demais elementos já citados, são de grande importância para compreender a cultura de uma organização. Ele é uma peculiaridade que difere de organização para organização. São, portanto, uma forma de identificação da empresa ajudando o cliente a reconhecê-la em qualquer lugar.

O símbolo possui a “capacidade de transmitir uma mensagem complexa de uma maneira eficiente e econômica [...]” (WAGNER; HOLLENBECK; 2012, p.447) Além de estarem presentes no campo da comunicação verbal por meio dos slogans e nomes de marcas, os símbolos também “constituem aspectos da comunicação não verbal” (CHIAVENATO, 2010, p.183).

### 2.5.2.7 Linguagem

A linguagem, para Wagner e Hollenbeck (2012, p.443), constitui “um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.” O autor ainda acrescenta dizendo que, a linguagem é o “meio de compartilhar ideias e acordos culturais” (WAGNER; HOLLENBECK; 2012, p.447).

Já Araújo e Garcia (2009, p.318) definem linguagem como sendo o “vocabulário específico utilizado por pessoas que compartilham a mesma cultura [...]”. Dessa forma, à medida que o membro aprende a linguagem da organização ele está aceitando a cultura e ajudando a preservá-la, diz Chiavenato (2010).

Como síntese sobre os elementos formadores da cultura organizacional, tomemos o que diz, com muita propriedade, Daft (2010). Ele os define da seguinte maneira:

Um **símbolo** é um objeto, ato ou acontecimento que transmite significado para outros. [...] **história** é uma narrativa com base acontecimentos reais e repetida com frequência e compartilhada entre os empregados da organização. [...] **herói** é uma figura que exemplifica os feitos, o caráter e as atitudes de uma cultura corporativa forte. [...] **slogan** é uma frase ou sentença que expressa sucintamente um valor-chave da corporação. [...] **cerimônia** é uma atividade planejada em um evento especial, realizado para o benefício de uma plateia (DAFT, 2010, p.97; 99, grifo do autor).

Visto isso, fica clara a importância desses elementos para melhor compreender a cultura de uma organização, ou seja, eles acabam por indicar a maneira como os empregados

veem a instituição e todo seu sistema de valor. Os elementos de fato existem e, são os responsáveis pela formação da cultura de uma instituição.

### **2.5.3 Estudos correlatos sobre cultura organizacional no setor público**

As instituições públicas, nas suas atividades administrativas, operam com base no que a lei determina que façam. O que a lei não prevê a administração pública não deve executar afim de não corromper o direito que é assegurado ao cidadão. É necessário agir com legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência tornando peculiar a prestação do serviço público.

O funcionamento dessas instituições segue padrões, e assim o fazem porque foi daquela forma que grande maioria dos servidores aprendeu. O verdadeiro sentido “do fazer” se perde com o passar dos anos. A inovação não costuma fazer parte do dia-a-dia institucional; isso denuncia uma organização burocrática, sujeita a normas e leis que lhes conferem validade.

A administração pública deve desempenhar suas atividades para atender da melhor maneira possível a demanda populacional. No entanto, a cultura desenvolvida dentro das organizações públicas não dá espaço necessário para os servidores inovarem e agirem com o menor nível de desgaste possível.

Nesse sentido, Barreto *et al.* (2013) tratou da influência da cultura organizacional no serviço público brasileiro analisando a administração pública desde o patrimonialismo até a reforma gerencial. Verificou-se que, mesmo após a reforma burocrática e gerencial, o nepotismo e o patrimonialismo ainda são existentes. A cultura organizacional dentro da administração pública é influenciada pela forma de gerenciar adotada pelo Estado. Foi identificada ainda, uma cultura inflexível à mudança, falta de motivação e insatisfação por parte dos administrados. Sendo assim, ficou notória a forte necessidade de reavaliar procedimentos para eliminar métodos antigos que culminam na lentidão do serviço.

Ainda quanto ao tema cultura organizacional em organizações públicas, Pires e Macêdo (2005) explanaram sobre diversos aspectos da cultura dentro de organizações públicas. Dando ênfase nas características do serviço das instituições públicas, os autores por diversas vezes enfatizaram pontos específicos à administração pública que torna o serviço peculiar às demais organizações que opera no mercado. O principal objetivo das instituições

públicas é fornecer serviço de qualidade ao cidadão. A forma como está estruturada a instituição influencia diretamente nas ações e reações dos servidores.

Tanto a rigidez quanto a flexibilidade da organização, são aspectos que influenciam os administrados diretamente no modo de se comportar e atuar ante seus deveres. Aqui, são construídos os elementos da cultura organizacional e à medida que é vivida é também perpetuada. Outros aspectos que, segundo Pires e Macêdo (2005), também influenciam a cultura em repartições públicas são a estrutura organizacional, descrição dos cargos e procedimentos operacionais, normas e a natureza das atividades juntamente com os valores conservados pelos servidores.

A conservação dos procedimentos, autoritarismo centralizado, forte respeito à hierarquia e ao paternalismo são características que influenciam diretamente no modo como os servidores desempenham suas funções e nas possíveis mudanças e inovação a serem realizadas no ambiente de trabalho.

No setor público a burocracia é conservadora, formal, centralizadora e segue rituais rígidos adversos à inovação das atividades e procedimentos. Além disso, os órgãos públicos dependem, por diversas vezes, de decisões políticas. Tais decisões políticas são influenciadas pelas figuras que temporariamente lideram o governo. É a chamada descontinuidade administrativa gerada pela substituição a cada mandato eletivo. Esse tipo de acontecimento gera conflitos no setor público pois, cada governo dá prioridade à execução de seus projetos, que nem sempre possuem objetivos de mesmo interesse do corpo administrativo.

A falta de ligação de ideais entre corpo permanente e corpo temporário leva os administrados à uma certa desmotivação e ineficiência na produção do serviço à população. As lideranças políticas infiltram no corporativo alguns indivíduos e, em grande parte, o fazem por preferências políticas; esses indivíduos mostram pouca capacidade técnica para o serviço público.

Todo esse conjunto de procedimentos e acontecimentos manifestam a legitimidade da cultura da organização e a diferencia das demais organizações. Esses aspectos formam a cultura interna da organização e esta, influencia fortemente seus envolvidos na maneira de pensar e de realizar uma tarefa. Não obstante, o mesmo artigo ratifica que há a necessidade de revisão dos valores motivacionais e inovação na cultura organizacional que busque uma maior eficiência através da flexibilidade e de uma gestão mais empreendedora.

Dessa maneira, após clara explanação sobre pontos relevantes no serviço público e compreender que o desenho organizacional é complexo, centralizado, rígido e adverso à

inovação quanto aos procedimentos, acreditam que conseguiram caracterizar a cultura interna às organizações públicas numa visão geral.

Outro estudo que merece destaque é o de Carbone (2000). Ele tem como objetivo analisar alguns elementos que construíram o perfil do administrador público no Brasil e o significado desse perfil no trabalho e explicar porque ocorrem comportamentos internos legítimos à empresa, mas que se distanciam do negócio e do interesse dos clientes.

O referido estudo acredita que o administrador público tem apego as regras, ao poder e não possui espírito empreendedor. No que tange ao empreendedorismo no setor público os prestadores do serviço público são submetidos à procedimentos que são comuns às organizações e dessa forma são colocados em situações parecidas ficando eles limitados à introdução de inovação.

“O que valoriza o homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção” (CARBONE, 2000, p.2). Carbone (2000) explica que a administração pública é reflexo do seu país e que é necessário considerar traços culturais existentes para haver mudança futura. “Quando se trata de mudança cultural, ela precisa ser planejada com muita precisão e dentro de parâmetros legitimados pela própria cultura” (CARBONE, 2000, p.2).

Para promover mudança e perpetuar a cultura é necessário corrigir conflitos gerenciais e os servidores, juntamente com suas tarefas, se moldarem às demandas dos usuários do serviço público.

Outro ponto que Carbone (2000) destaca é a particularidade de alguns órgãos públicos, através da sua cultura interna, criar nos profissionais comportamento de sucesso. No entanto, esse comportamento não é o ideal para o sucesso da organização. “[...]em certos casos, a cultura interna pode orientar e promover um “comportamento de sucesso profissional” paradoxalmente distinto daquele necessário para o sucesso organizacional” (CARBONE, 2000, p.4).

O comportamento do profissional do setor público deve estar alinhado aos interesses organizacionais pois a organização é um sistema que interage com o contexto social no qual está inserido e os profissionais por sua vez, são atores participantes na construção dessa cultura.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o intuito de atingir os objetivos propostos desta pesquisa, este capítulo aborda a metodologia aplicada para elaboração do trabalho segundo classificação dos autores Gil (2008), Vergara (2005; 2012), Richardson (2014) e Silva (2006). Apresenta-se nessa seção o tipo de pesquisa, o universo e amostra, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados.

A pesquisa pode ser dividida em dois momentos, o primeiro constituído de revisão da literatura sobre a Administração pública, cultura e cultura organizacional. Para finalizar, o segundo momento é composto pela realização de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se do instrumento questionário com questões objetivas.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para se atingir os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa, em um estudo exploratório e descritivo.

Nesta seção será exposta a forma como a presente pesquisa divide-se quanto aos fins, quanto aos meios e quanto à forma. Quanto aos fins é classificada como descritiva e exploratória; já quanto aos meios é pesquisa de campo, documental e bibliográfica e quanto à forma de abordagem ela é uma pesquisa qualitativa.

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Quanto aos fins esta é uma pesquisa descritiva como também exploratória. A pesquisa do tipo descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28); enquanto que a exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” (GIL, 2008, p.27).

A pesquisa descritiva “tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2008, p.28) e a exploratória “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” (GIL, 2008, p.27).

A presente pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, pois busca descrever características do ambiente e valores que norteiam a Justiça Federal- Subseção Judiciária de Sousa bem como explorar a literatura acerca do tema tratado.

### **3.1.2 Quanto aos Meios**

Quanto aos meios se trata de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de campo. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica tem como base um material já elaborado e constituído principalmente de livros e artigos científicos. Destaca ainda que quase todos os estudos exigem esse tipo de trabalho e que sua principal vantagem “reside no fato de permitir ao investigador uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

No entanto, essas fontes podem não ser seguras e acabarem comprometendo a pesquisa. Para tentar reduzir esse tipo de erro Gil (2008) recomenda que o pesquisador analise com profundidade os dados obtidos e utilizem fontes diversas sempre com muita cautela.

No que se refere à Pesquisa documental é possível perceber a semelhança com a pesquisa do tipo bibliográfica, apesar de ser possível diferenciá-las. “Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p.51).

Em se tratando do Estudo de campo temos que, neste, “estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante ou não (VERGARA, 2005, p.48).

Portanto, o presente estudo é bibliográfico, pois usará como fonte de pesquisa livros e artigos científicos. Tomará ainda como fonte de pesquisa documentos provenientes da Administração Pública voltada para à Subseção Judiciária em estudo. Por fim, é possível afirmar que também é um estudo de campo já que, estudará um grupo de servidores pertencentes ao judiciário.

### 3.1.3 Quanto à Forma de Abordagem

Quanto à sua forma de abordagem o presente estudo classifica-se como qualitativo. “Pesquisas ditas qualitativas, por seu turno, contemplam a subjetividade. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo” (VERGARA, 2012, p.242).

“A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, [...]”. (RICHARDSON, 2014, p.90). Em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e a observação e análise de texto (falado e escrito), e à observação direta do comportamento (SILVA, 2006, p.31).

Como forma de complementar o conceito de pesquisa quanto à forma de abordagem, acrescenta-se a definição de Silva (2006). O autor explica a diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa afirmando que “o que difere uma abordagem da outra é o fato de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema”.

Diante do exposto esta é uma pesquisa qualitativa, pois, busca compreender o comportamento dos servidores por meio dos resultados obtidos com a aplicação de questionários que permitam analisar o comportamento dos mesmos em relação as dimensões culturais no ambiente de trabalho.

## 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por todos os servidores da Justiça Federal-Subseção Judiciária de Sousa (PB) que totalizam um número de 38 servidores. Inicialmente, a proposta seria aplicar a presente pesquisa com uma amostra composta por 19 servidores. Entretanto, ocorreu a impossibilidade de aplicação com o quantitativo pretendido devido: alguns servidores estavam de férias, outros em teletrabalho, remoção de servidores mais antigos capazes de fornecer informações mais seguras e alguns responderam o questionário de forma incorreta. Diante disso, resolveu-se trabalhar com uma amostra por acessibilidade composta por 8 respondentes.

De acordo com Gil (2008) na amostragem por acessibilidade o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, aceitando que estes possam representar o universo. Geralmente, este tipo de amostragem é utilizado em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A busca por informações induzirá o pesquisador à escolha de um instrumento de coleta de dados que melhor se adeque ao seu estudo e investigação. Sendo assim, a coleta desses dados possibilitará o aprendizado e enriquecimento do trabalho sobre determinado problema levantado quanto ao tema.

Buscou-se desenvolver um modelo que entregasse ao pesquisador informações acerca da cultura integrada da organização bem como da cultura individual de cada servidor. O modelo teve como base o trabalho de dissertação de Cercal (2001). Por fim, mas não menos importante, para filtrar informações sobre os pontos fortes e fracos da organização seguiu-se o modelo de questionamento de Zago *et al* [2005?].

De acordo com Malhotra (2012), um questionário pode ser definido como um conjunto formal de perguntas que objetiva obter informações dos respondentes. Assim, um questionário tem três objetivos específicos, o primeiro deles é transformar informações em perguntas que os entrevistados tenham condições de responder; o segundo é que o questionário deve motivar e incentivar o entrevistado de forma que ele se envolva na entrevista e coopere com a mesma; em terceiro lugar um questionário deve minimizar o erro de resposta.

O questionário aplicado neste estudo é composto por duas partes. Na primeira parte tem-se duas dimensões. De início é realizada uma avaliação da cultura integrada da organização e por conseguinte é feita uma avaliação a respeito da cultura individual de cada entrevistado enquanto servidor da Justiça Federal. Dentro dessa parte são abordados desde questões relacionadas à valorização do servidor até aspectos de uma relação voltada para o cliente/ cidadão, entre outros aspectos. Por fim, a segunda parte aborda os pontos fortes e fracos da instituição de acordo com a percepção de cada servidor.

O presente instrumento de coleta de dados configura-se como um roteiro estruturado com mensuração na escala tipo *Likert*. Na primeira parte do questionário tem-se 13 subtemas, onde cada subtema possui 4 afirmativas que os respondentes vão elencar de acordo com esta

pontuação: 1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = concordo e 4 = concordo plenamente. Vale lembrar que, nessa primeira parte 13 questões ou subtemas tratam da cultura integrada e mais 13 questões tratam da cultura individual. Para cada uma das questões há 4 afirmativas. A segunda parte é composta por 28 afirmativas, onde 14 tratam dos pontos fortes e outras 14 sobre os pontos fracos da instituição. A pontuação a ser empregada nessa segunda parte utiliza a mesma pontuação da primeira. Vale destacar que, na primeira parte do questionário os pesos distribuídos de 1 à 4 não podem ser repetidos o que não ocorre na segunda parte pois, nos pontos fortes e fracos é possível repetir a pontuação à medida que se responde.

Segundo Malhotra (2012), a escala *Likert* é uma escala de mensuração composta por cinco categorias que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” em que será solicitado aos participantes da pesquisa que indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das várias afirmações.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados serão tratados com o auxílio de uma planilha eletrônica, em seguida analisados por meio de estatística descritiva simples. Após o tratamento os dados serão apresentados em tabelas e seus resultados serão discutidos de acordo com literatura pertinente.

O tratamento e interpretação dos dados é o segundo passo logo após a coleta de dados. O tratamento dos dados tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem analisar e chegar a respostas que possam resolver ou amenizar o problema proposto para investigação. Por outro lado, a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, que é realizada por meio da ligação com os conhecimentos anteriormente obtidos, diz (GIL, 2008).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho é feita a análise e discussão dos dados coletados em campo, por meio da aplicação de questionário estruturado com os servidores da Justiça Federal-Subseção Judiciária de Sousa-PB. O questionário é dividido em duas partes, que são: análise da cultura integrada e da cultura individual (1ª parte) e análise dos pontos fortes fracos da organização (2ª parte).

### 4.1 AVALIAÇÃO DA CULTURA INTEGRADA

Procurou-se conhecer a imagem que os servidores têm sobre a organização bem como os valores predominantes na cultura da instituição cada qual com suas particularidades e valores expostos à medida que os respondentes dão pesos maior ou menor durante o questionário. Aqui, é levado em consideração os valores da organização como um todo.

**Tabela 1 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Crescimento na carreira	3,00
2	Salário compatível com os do mercado	3,38
3	Os servidores são realizados com o trabalho que desenvolvem	1,50
4	Há oportunidade de darem opiniões e de participação	2,13

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo um apanhado geral dos resultados desta parte da pesquisa, têm-se duas afirmações com médias altas: “crescimento na carreira” (3,00), “Salário compatível com os do mercado” (3,38). Percebe-se que os respondentes consideram o crescimento na carreira e a questão salarial como aspectos que valorizam o servidor.

Na tabela a seguir, tabela 2, a afirmativa “São competentes”, obteve uma média positivamente considerável (3,38) e em contrapartida “apadrinhamento ou amizade importante” obteve média baixa (1,00). Isso mostra que na organização em estudo os servidores são, majoritariamente, reconhecidos por suas competências e não por influências de amizades.

A prática de reconhecer os funcionários pode ser um tipo de ritual já que, serão “sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização” (CHIAVENATO, 2010, p.183).

**Tabela 2 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	São competentes	3,38
2	São esforçados	2,63
3	Possuem nível escolar mais elevado	3,00
4	Tem apadrinhamento ou amizade importante	1,00

Fonte: Pesquisa direta

As informações acerca de ambiente de trabalho, constantes na tabela 3, mostram que os servidores são resistentes à mudança visto que a afirmativa “Aceitam com facilidades mudanças e inovação no ambiente de trabalho” obteve média baixa (1,75). Esse tipo de cultura é denominado por Chiavenato (2010) como cultura conservadora, caracterizada pelo tradicionalismo.

**Tabela 3 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Os recursos matérias atendem à demanda da organização	2,88
2	Sentem-se capacitados e preparados para exercer suas atribuições	3,50
3	Aceitam com facilidades mudanças e inovação no ambiente de trabalho	1,75
4	O ambiente de trabalho é motivacional	1,88

Fonte: Pesquisa direta

Cabe destacar que “O ambiente de trabalho é motivacional” obteve uma média (1,88) que deixa os servidores a desejar quanto ao ambiente de trabalho. Por outro lado, é mostrado na afirmativa “Sentem-se capacitados e preparados para exercer suas atribuições” (3,50) que os servidores enxergam no grupo capacidade para o exercício de suas atividades. Vê-se então a necessidade de alguns ajustes no ambiente de trabalho afim dos servidores sentirem-se mais motivados no desempenho das atividades. Costa (2014) diz que nenhuma mudança ocorre sozinha e que ela é como a dor; é algo que ninguém deseja sentir, mas que está identificando a

necessidade de cuidado. Para obter um ambiente de trabalho motivacional é necessário que os servidores estejam abertos à algum tipo de mudança e assim colaborem com a transformação.

**Tabela 4 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Os servidores são ativos e com iniciativas	3,13
2	São tratados igualmente em relação aos seus direitos	2,88
3	Confiam na instituição e em seus líderes	2,00
4	As informações necessárias para o bom desempenho de suas atribuições são bem repassadas	2,00

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo uma análise da tabela 4, identifica-se que, no aspecto que envolve relações de trabalho, foram obtidos bons resultados. Observa-se que duas afirmativas, “Confiam na instituição e em seus líderes” e “As informações necessárias para o bom desempenho de suas atribuições são bem repassadas”, receberam médias iguais (2,00).

As médias sugerem ainda que, na cultura integrada da organização os servidores são ativos e tratados de maneira igual no que tange aos seus direitos. A igualdade, dentre outros aspectos, é enfatizada na Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública (NGP) limita a possibilidade do Estado de intervir na vida das pessoas, respeita a liberdade e a auto responsabilização dos indivíduos. Com isso, o conceito básico de Nova Gestão Pública passa a propor um alto nível de transparência e racionalização de custo e prima ainda, pela **igualdade dos cidadãos** em relação aos serviços do Estado (ENKERS, 2010, p.18, grifo nosso)

**Tabela 5 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Os sentimentos não são muito valorizados nesta organização	3,38
2	É muito importante falar sobre os sentimentos nesta organização	2,38
3	Aqui ser emotivo é demonstração de fraqueza	1,63
4	Esta empresa não é aberta à manifestação de afetos	2,63

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 5, foi obtido média predominantemente voltada para opção concordo com destaque para a afirmativa “Os sentimentos não são muito valorizados nesta organização”. Isso significa que, os aspectos que envolvem os sentimentos não se sobressaem dentro da

organização avaliada. Costa (2014) afirma ser normal os sentimentos tanto dentro quanto fora das organizações, o que não se pode é perder o controle dos sentimentos e tornar a relação interpessoal nociva ao ambiente de trabalho.

**Tabela 6 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Conhecem os objetivos da organização	2,38
2	Sabem exatamente quais são suas funções	2,13
3	Conhecem seus direitos	2,75
4	Conhecem seus deveres	2,75

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo um apanhado geral da tabela 6 é possível identificar a presença de médias 2 com predisposição para subir à média 3. Uma observação que merece destaque são as afirmativas “Conhecem seus direitos” e “Conhecem seus deveres” com médias iguais, sugerindo que os indivíduos têm conhecimento quanto aos seus direitos e deveres dentro da organização.

**Tabela 7 - Aspectos que envolvem trabalho em equipe**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	O trabalho em grupo é muito valorizado	2,38
2	Os resultados dos grupos são mais importantes que os resultados individuais	2,38
3	Se você não souber trabalhar em equipe nesta organização terá dificuldade	2,38
4	Trabalhar em equipe é mais importante que trabalhar sozinho	2,88

Fonte: Pesquisa direta

As médias da tabela 7, predominantemente voltadas para 2, demonstram um nível considerável de discordância com os aspectos do quesito “trabalho em equipe”. Desta forma, sugerem que os indivíduos discordam das afirmativas da questão 7 e que, portanto, há pouco trabalho em equipe.

É preciso haver confiança entre os integrantes do grupo para que assim se constitua uma equipe. “Um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo. A questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os

relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas [...]” (BITENCOURT, 2010, p.106).

**Tabela 8 - Aspectos sobre o trabalho individual**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	O desempenho individual é muito importante nesta organização	3,63
2	Nesta empresa quem trabalha sozinho não é bem visto	1,88
3	Os resultados individuais são mais importantes que os resultados dos grupos	2,50
4	As pessoas só trabalham individualmente	2,00

Fonte: Pesquisa direta

Em contrapartida, a tabela 8, demonstra que o trabalho individual é muito valorizado; contudo, através da afirmativa “As pessoas só trabalham individualmente” (2,00) é mostrado que a organização não realiza apenas trabalho individual.

Tanto o trabalho em equipe, quanto o trabalho individual, são importantes para as organizações. O último, demonstra a capacidade dos indivíduos de aprenderem e de se adaptarem à condições diversas. “A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz” (BITENCOURT, 2010, p.23)

Portanto, fazendo um apanhado geral das tabelas 7 e 8, que tratam respectivamente do trabalho em equipe e individual, constatou-se que na Subseção em questão o trabalho individual tem maior valorização sobre o trabalho em equipe.

**Tabela 9 - Aspectos que envolvem regras**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	As regras são aplicadas igualmente para todos	2,00
2	As regras são para todos mas, dependendo das pessoas podem ser quebradas	1,63
3	Todos concordam e cumprem as normas	3,25
4	Quem não cumpre as regras nesta empresa terá problemas	3,13

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo uma análise geral da tabela 9 é possível perceber que na cultura integrada da organização as normas são cumpridas (3,25) e que aqueles que não as cumprem obtêm

problemas (3,13). Portanto, sugere-se que não há particularismo na organização o que mostra a valorização das regras no ambiente organizacional.

Como foi exposto na introdução deste trabalho, as regras são resultantes da interação entre os indivíduos. Expressam também os valores e a essência da própria organização enquanto componente da sociedade. A medida que se relacionam, os servidores constroem e conferem validade a elas e assim passam a perpetuá-las como sendo valores da instituição.

**Tabela 10 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	As confraternizações ajudam a estreitar os laços	1,50
2	As relações pessoais e profissionais são bem separadas	2,88
3	A amizade não interfere nos assuntos da empresa	2,13
4	É muito importante se relacionar com os colegas, dentro e fora da organização	3,50

Fonte: Pesquisa direta

No quesito exposto pela tabela 10 verifica-se uma distribuição balanceada ente concordar e discordar. A afirmativa “É muito importante se relacionar com os colegas, dentro e fora da organização” com média 3,50 demonstra por parte dos servidores a importância de se manter uma relação que vá além da esfera profissional. Por outro lado, a baixa média (1,50) encontrada para o item 1 da tabela 10 (As confraternizações ajudam a estreitar os laços), revela que as cerimônias não são fatores de muita influência no estreitamento dos laços dentro da organização.

Como citado no referencial teórico, para Wagner e Hollenbeck (2012, p.443) as cerimônias são “eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa” e a medida que são realizadas servem de aproximação para os envolvidos e melhora as relações de trabalho.

**Tabela 11 - Aspectos que envolvam recompensas**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	As recompensas são de acordo com as conquistas	2,50
2	As pessoas são mais valorizadas pelo status do que pelos resultados	1,63
3	Pessoas com mais experiência são mais valorizadas	2,88
4	Nem sempre as recompensas são dadas em função do atingimento dos objetivos	3,00

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 11, algumas médias apresentadas mostram insatisfação com as recompensas dentro da organização visto que, grande parte dos servidores concordam que “Nem sempre as recompensas são dadas em função do atingimento dos objetivos” (3,00) e discordam que “As recompensas são de acordo com as conquistas” (2,50). Por outro lado, a partir da media 2,88 sugere-se que servidores mais experientes são mais valorizados.

A recompensa é uma forma de valorizar o funcionário e deixa-lo satisfeito com o seu trabalho. Marques (2016, p. 36) diz que, “a satisfação no trabalho significa sentir uma forte identificação com o que o trabalho proporciona ao indivíduo, que pode ir desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até as formas de recompensa”.

**Tabela 12 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Cada setor deve buscar o que é melhor pra si	2,88
2	Todos se preocupam com as necessidades dos outros setores	1,63
3	Quem tenta agradar os outros setores não é bem visto	2,88
4	Com certa frequência, é perguntado como melhorar nosso trabalho para melhor atender às necessidades das outras áreas	2,63

Fonte: Pesquisa direta

A tabela 12 apresenta médias com forte tendência a concordar com as afirmativas expostas. Duas afirmativas, a saber: “Cada setor deve buscar o que é melhor para si” e “Quem tenta agradar os outros setores não é bem visto”, aparecem com médias repetidas (2,88). Com isso é demonstrado um certo individualismo por parte dos setores. No entanto, boa parte dos respondentes declararam a existência de preocupação da organização em melhorar a interação entre os setores.

Bitencourt (2010, p. 187) acredita que, “as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho”; daí, vê-se a importância da interação entre os diferentes setores para se alcançar maior nível de capacidade do “fazer acontecer” as atividades da organização por parte dos funcionários.

**Tabela 13 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão)**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Não há tratamento diferenciado entre os clientes	2,38
2	Não devemos deixar os clientes interferirem em nosso trabalho	2,63
3	A adaptação às necessidades dos clientes é característica dessa empresa	2,50
4	Ensinamos aos clientes como trabalhamos	2,50

Fonte: Pesquisa direta

As médias da tabela 13 sugerem que na organização não existe uma cultura voltada para o cliente/ cidadão.

A partir da análise das médias acima, identifica-se que a organização não se adapta às necessidades do cliente/ cidadão. No entanto, apresenta um ponto positivo onde, não há tratamento diferenciado dispensado para os cidadãos e todos são igualmente assistidos.

Enkers (2010, p.17) afirma que, “o foco deve ser atender toda a demanda de forma unidimensional e com qualidade”. Diante do exposto é oportuno destacar que, organizações públicas estão, paulatinamente, adaptando-se às necessidades do cidadão que passa a ser visto como um cliente. Esse processo de reconhecimento do cidadão como um cliente é característica da Nova Gestão Pública (NGP).

#### 4.2 AVALIAÇÃO DA CULTURA INDIVIDUAL

Procurou-se conhecer os valores individuais dos respondentes enquanto servidores da Subseção. À medida que geram informações é possível identificar nas dimensões abordadas as prioridades dadas por estes pois, as alternativas são mutuamente excludentes.

**Tabela 14 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Me sinto valorizada na organização	2,63
2	Meu salário é compatível com o pago no mercado	3,25
3	Me sinto realizados com o trabalho que desenvolvo	2,00
4	Tenho oportunidade de dar opiniões e de participação	2,13

Fonte: Pesquisa direta

Analisando a tabela 14 as afirmativas: “Meu salário é compatível com o pago no mercado” (3,25) e “Me sinto valorizada na organização” (2,63) foram as que obtiveram maior pontuação. Isso significa dizer que, esses dois itens são fatores com os quais os servidores mais concordam dentre as afirmativas apresentadas. Em contrapartida, a média 2,00 sugere que os servidores não se sentem realizados no trabalho que desenvolvem. Diante do exposto é preciso atentar para a satisfação no ambiente de trabalho pois, este é um forte influenciador do bom desempenho nas atividades.

**Tabela 15 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Sou reconhecido pois sou competente	3,00
2	Sou reconhecido pois sou esforçado (a)	3,38
3	Sinto-me reconhecido pelo nível escolar elevado	2,63
4	Sou reconhecido pois tenho apadrinhamento ou amizade importante	1,00

Fonte: Pesquisa direta

No quesito reconhecimento dentro da organização exposto na tabela 15, as afirmativas que recebem destaque são: “Sou reconhecido pois sou esforçado (a)”, com uma alta pontuação de concordância (3,38); em contrapartida, “Sou reconhecido pois tenho apadrinhamento ou amizade importante”, foi a afirmativa com menor pontuação (1,00) mostrando um alto grau de discordância por parte dos servidores. As pontuações das duas afirmativas sugerem que os servidores se sentem reconhecidos por sua competência e não por simples influências.

**Tabela 16 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Acredito que os recursos materiais atendem à demanda da organização	2,75
2	Sinto-me capacitado e preparado para exercer minhas atribuições	3,13
3	Aceito com facilidades mudanças e inovação no ambiente de trabalho	2,63
4	O ambiente de trabalho é motivacional	1,50

Fonte: Pesquisa direta

A tabela 16 apresenta aspectos que envolvem o ambiente de trabalho e, neste quesito o servidor tem uma visão de ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades. Isso é demonstrado por meio da média (3,13) “Sinto-me capacitado e preparado para exercer minhas

atribuições” e (2,75) “Acredito que os recursos materiais atendem à demanda da organização”. A capacidade para desenvolver as atividades está ligada ao processo de aprendizagem e, segundo Laraia (2009) os atos do indivíduo dependem inteiramente desse processo.

Em contrapartida, os entrevistados detectam uma falha no aspecto ambiente de trabalho, e sugerem que este não é motivacional (1,50).

**Tabela 17 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Sou ativo e com iniciativa	3,50
2	Sou tratado igualmente em relação aos direitos existente na organização	2,63
3	Confio na instituição e nos seus líderes	1,38
4	Sei repassar as informações necessárias para o bom desempenho da organização	2,50

Fonte: Pesquisa direta

Ao analisar a tabela 17 é possível identificar que, as médias das afirmativas das relações de trabalho possuem um equilíbrio entre as opções concordo e discordo.

No aspecto que envolvem relações de trabalho na organização, foram obtidos resultados satisfatórios. As médias sugerem que na cultura individual, os servidores são ativos e com iniciativa (3,50) e tratados de maneira igual no que tange aos seus direitos (2,63).

Para que características como estas sejam cada vez mais evidentes nas organizações públicas e lhes tragam benefícios, é necessária maior valorização dos servidores públicos. Enkers (2010) destaca a importância da profissionalização para obter qualidade da mão-de-obra.

Para termos servidores ativos e com iniciativa é importante abrir-lhes ao conhecimento e lhes dar autonomia. “É preciso também delegar mais autonomia para a tomada de decisões dos funcionários do Estado, para obtermos soluções mais rápidas e menos regulamentais em questões do dia-a-dia”, diz Enkers (2010, p.34).

**Tabela 18 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Não valorizo os sentimentos dentro da organização	1,50
2	Acredito que seja muito importante falar sobre os sentimentos na organização	2,88
3	Acredito que ser emotivo é demonstração de fraqueza	2,00
4	Sempre que possível estou aberta à manifestação de afetos	3,63

Fonte: Pesquisa direta

No quesito sentimentos dentro da organização, a afirmativa com maior média foi “Sempre que possível estou aberta à manifestação de afetos” (3,63) e a afirmativa com menor média foi “Não valorizo os sentimentos dentro da organização” (1,50). Numa análise geral de todas as opções, os resultados sugerem que os sentimentos são aspectos valorizados pelos servidores em sua cultura individual. Esta análise pode ser conferida na tabela 18.

Quanto ao tema, Costa (2014) acredita na importância das emoções na vida do homem e que os sentimentos são alertas nas situações enfrentadas. O problema não está em expressar os sentimentos, mas em extrapolar e passar a agir movidos por eles.

**Tabela 19 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Conheço os objetivos da organização	2,00
2	Sei exatamente quais são minhas funções	3,25
3	Conheço meus direitos	2,75
4	Conheço meus deveres	2,00

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 19, a afirmativa com maior média é “Sei exatamente quais são minhas funções” (3,25) seguida de “Conheço meus direitos” (2,75). Dessa forma, sugere-se que, os servidores têm conhecimento quanto as suas funções e direitos dentro da organização.

**Tabela 20 - Aspectos que envolvem o trabalho em equipe**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Valorizo o trabalho em grupo	3,25
2	Para mim o desempenho do grupo é mais importantes que o desempenho individual	2,25
3	Sei trabalhar em equipe	2,25
4	Prefiro trabalhar em equipe do que trabalhar sozinho	2,25

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela, tabela 20, foi obtido média predominantemente voltada para opção discordo onde, 3 de 4 afirmativas, possuem média 2,25. Nessas afirmativas os servidores sugerem que: o desempenho do grupo não é mais importante que o desempenho individual, não sabem trabalhar em equipe e preferem trabalhar sozinhos.

Apesar de, a maioria das afirmativas em relação ao trabalho em equipe ter recebido “discordo”, vale destacar também que a única média alta (3,25) sugere que a cultura individual dos servidores valoriza o trabalho em equipe.

Heller (1999 *apud* BITENCOURT, 2010, p.104) afirma que, “uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam ideias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas”.

**Tabela 21 - Aspectos sobre o trabalho individual**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Valorizo o trabalho individual	3,25
2	Pra mim o desempenho individual é mais importante que o desempenho dos grupos	1,88
3	Sei trabalhar apenas individualmente	1,25
4	Realizo trabalho em equipe mas prefiro trabalhar individualmente	3,63

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 21, são abordados aspectos do trabalho individual. Neste quesito são encontradas duas médias altas: “Realizo trabalho em equipe, mas prefiro trabalhar individualmente” (3,63) e “Valorizo o trabalho individual” (3,25). Essas médias demonstram que na cultura individual dos servidores há grande inclinação para o trabalho individual em detrimento do trabalho em equipe.

Apesar de sua importância no ambiente organizacional, o trabalho realizado não deve ser apenas o individual. Para Sahlins (2003), o homem é um ser duplo e essa dualidade

corresponde ao individual e social. O servidor também é este homem duplo pois, no desempenhar das atividades o trabalho é um todo composto por partes individuais onde, os diferentes indivíduos são agrupados uns aos outros. Na Justiça Federal- Subseção de Sousa, apesar do trabalho individual ser predominante, este pensamento se encaixa perfeitamente.

**Tabela 22 - Aspectos que envolvem as regras**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Obedeço as regras aplicadas	3,88
2	Não cumpro com as regras	1,25
3	Obedeço partes das regras pois tenho certo nível de influencia	2,25
4	Quando não cumpro com as regras recebo advertência	2,63

Fonte: Pesquisa direta

No que tange aos aspectos que envolvem as regras, é possível identificar a distribuição balanceada de valores entre concordo e discordo. A maior média está para a afirmativa “obedeço as regras aplicadas” (3,88) e a menor média é empregada à “Não cumpro com as regras” (1,25). Para Dubrin (2008) as normas expressas no código de conduta são fatores relevantes para a formação da cultura de uma organização pois informam aos colaboradores a atitudes que lhes são permitidas ou não.

Diante do exposto, é possível identificar que a obediência às regras são aspectos valorizados na cultura individual de cada servidor. Essas informações podem ser conferidas na tabela 22.

**Tabela 23 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Gosto de confraternizações pois, me ajudam a estreitar os laços com meus colegas de trabalho	2,25
2	Minhas relações pessoais versus profissionais são bem separadas	1,88
3	Não deixo a amizade com meus colegas interferirem nos assuntos da empresa	2,75
4	Valorizo o relacionamento com os colegas, dentro e fora da organização	3,13

Fonte: Pesquisa direta

No quesito relações pessoais x profissionais, os servidores demonstram valorizar o bom relacionamento com os colegas, no entanto, não permite que a amizade interfira nos assuntos da organização. Estes dados podem ser conferidos na tabela 23.

As relações grupais são uma das necessidades identificadas por Maslow na teoria motivacional. As relações “expressam-se por meio dos amigos, parceiros, semelhança ou complementariedade de interesses”, diz França (2006, p.25). Na busca por seus interesses e objetivos os servidores se relacionarão e promoverão o crescimento das relações organizacionais.

**Tabela 24 - Aspectos que envolvam recompensas**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Sou recompensada pelas minhas conquistas	2,50
2	A valorização deve ser mais em função do status da pessoa do que pelos resultados por ele produzidos	1,13
3	Acredito que as pessoas com mais experiência devem ser mais valorizadas	2,88
4	Acredito que as recompensas devem ser dadas em função do atingimento das metas	3,50

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 24, duas médias apresentadas mostram que em sua cultura individual, os servidores valorizam o profissional com experiência (2,88) e acreditam que as recompensas devem ser em função do atingimento das metas (3,50) e não em função do status que ocupa (1,13).

A satisfação no ambiente de trabalho está ligada à diversos fatores e um deles é a recompensa. Ao serem recompensados, os funcionários se sentirão valorizados. Nesse sentido, Costa (2014) afirma que esta valorização gera impactos sobre a cultura organizacional.

**Tabela 25 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Acredito que cada setor deve buscar o que é melhor pra si	1,50
2	Me preocupo com as necessidades dos outros setores	3,38
3	Não concordo com a ideia de que é necessário agradecer os outros setores	1,50
4	Sempre que necessário dou minha opinião para melhorar o trabalho do meu setor e para melhor atender às necessidades das outras áreas	3,63

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 25, são verificadas duas médias altas: “Sempre que necessário dou minha opinião para melhorar o trabalho do meu setor e para melhor atender às necessidades das outras áreas” (3,63) e “Me preocupo com as necessidades dos outros setores” (3,38). Os valores das afirmativas da tabela em questão sugerem, portanto, que os servidores se preocupam não só com seu setor, mas com a necessidade das demais áreas.

Este tipo de ocorrência é fator importante para o crescimento organizacional visto que, “as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho”. (BITENCOURT, 2014, p.188). Sendo assim, a medida que interagem, os funcionários estão contribuindo para seu crescimento enquanto profissional e, também, para o crescimento da organização.

**Tabela 26 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão)**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Não aplico tratamento diferenciado entre os clientes	3,25
2	Não deixo os clientes interferirem em meu trabalho	2,38
3	Sempre que possível me adapto às necessidades dos clientes	2,75
4	Ensino aos clientes como é feito meu trabalho	1,63

Fonte: Pesquisa direta

As médias da tabela 26 encontram-se de modo geral bem balanceadas entre as opções “concordo” e “discordo”. As duas maiores médias identificam que os servidores não aplicam tratamento diferenciado entre os clientes (3,25) e sempre que possível se adaptam às necessidades deles (2,75). A análise dessas médias revela uma cultura predominantemente adaptativa onde há considerável preocupação com o cliente.

Apesar de procurar sempre se adaptar aos clientes, os servidores revelam que não ensinam aos clientes como é feito seu trabalho (1,63) tampouco permite que interfiram nos trabalhos (2,38).

No que tange ao serviço público, o cliente/ cidadão não deve esperar que apenas o Estado concentre esforços para o desempenho das atividades, outrossim, segundo Enkers (2010), deve o cidadão ser menos apático e mais proativo e assim cooperar para que as atividades do Estado alcancem maior eficiência.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO

Buscou-se identificar os pontos fortes e fracos da instituição a partir da percepção dos servidores. As afirmativas que recebem maiores pesos revelam maior ou menor valor de acordo com o que se analisa, forças ou fraquezas.

Fazendo um apanhado geral do quesito pontos fortes da organização destaco aqui as duas maiores médias obtidas. É possível verificar que a maior média identificada está para a

afirmativa “Cumprimento dos princípios legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência junto à comunidade” (3,63). A legalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios expressos na Constituição Federal ao qual toda Administração pública está sujeita. Por conseguinte, a segunda maior média está atribuída à “Pessoal qualificado e comprometido com a organização” (3,50). A qualificação do pessoal pode ser entendida também como pessoal especializado, e este é, segundo Enkers (2010), um dos pontos necessários para se chegar à eficiência na NGP (Nova Gestão Pública).

**Tabela 27 - Pontos fortes**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Pessoal qualificado e comprometido com a organização	3,50
2	Valorização do servidor	2,75
3	Quantidade suficiente de profissionais para o desenvolvimento dos trabalhos	2,25
4	Integridade e assiduidade dos dirigentes no âmbito organizacional	2,38
5	Preparo gerencial dos dirigentes e líderes	2,50
6	Estrutura física adequada	2,63
7	Bom relacionamento entre os funcionários	3,13
8	Cumprimento dos princípios legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência junto à comunidade	3,63
9	Disponibilidade de recursos materiais	3,00
10	Valor positivo dentro da comunidade	3,00
11	Trabalho em equipe	3,25
12	Plano de Cargos e Salários implantado	3,25
13	Bom nível de comunicação e informação	3,13
14	Facilidade por parte das pessoas de aceitarem mudanças	2,63

Fonte: Pesquisa direta

Das 14 afirmativas expostas na tabela 27, 6 apresentam médias baixas com predisposição para aumentar. Destacando as duas menores médias, tem-se: “Quantidade suficiente de profissionais para o desenvolvimento dos trabalhos” (2,25) e “Integridade e assiduidade dos dirigentes no âmbito organizacional” (2,38). Percebe-se, portanto, que a insatisfação do servidor está relacionada à pessoal na organização.

A tabela 28 traz os resultados das 14 afirmativas acerca dos pontos fracos da organização. De um total de 14 afirmativas, apenas 3 possuem média alta (3,00). A primeira

afirmativa, respectiva à tabela, foi: “Despreparo de alguns dirigentes”. Em toda organização é de grande importância o preparo dos dirigentes pois são eles os responsáveis por resolver problemas de conflitos oriundos dos diversos processos que compõem o dia-a-dia da instituição. A figura do líder é indispensável já que os trabalhadores aprendem a cultura observando, por diversas vezes, os ensinamentos destes.

A segunda afirmativa sobre pontos fracos a receber média 3 foi “Carência de maior comunicação e informações”. A comunicação é importante fator no repasse de crenças, expectativas e informações acerca do bom funcionamento da instituição e por isso faz-se necessário atentar para este fator para que a cultura organizacional esteja alinhada aos objetivos da organização como um todo. A terceira alternativa foi “Dificuldade das pessoas em aceitar mudanças”. Em todo processo de mudança são encontradas algum tipo de resistência pois, nessa fase ocorre a aceitação de novos padrões de comportamento o que muitas vezes é sinônimo de insegurança para os colaboradores.

**Tabela 28 - Pontos fracos**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Despreparo de alguns dirigentes	3,00
2	Não reconhecimento profissional dos servidores e a não compensação em termos salariais e de benefícios	2,13
3	Apadrinhamentos, politicagem, e injustiças	1,88
4	Falta ou má utilização dos recursos	1,88
5	Espaço físico inadequado	1,88
6	Ausência de uma coordenação de Recursos Humanos que administre o desenvolvimento das pessoas dentro da Subseção.	2,13
7	Despreparo de alguns servidores.	2,00
8	Falta de articulação entre os diversos setores	2,38
9	Falta de compromisso de alguns servidores	2,25
10	Carência de maior comunicação e informações	3,00
11	Superlotação de pessoal em alguns setores	2,13
12	Dificuldade das pessoas em aceitar mudanças.	3,00
13	Descontinuidade do serviço, ocasionadas pela rotatividade dos dirigentes	2,50
14	Morosidade, burocracia e centralização das decisões	2,38

Fonte: Pesquisa direta

Ainda na tabela 28 são identificados 3 pontos fracos que tiveram pontuação igual. Nesta feita o destaque é para as menores pontuações. O primeiro foi “Apadrinhamentos,

politicagem e injustiças”; os dados sugerem que há pouca ocorrência desse tipo de fator na instituição.

O segundo e terceiro ponto fraco menos pontuados foram: “Falta ou má utilização dos recursos” e “Espaço físico inadequado”. Esses tipos de fatores estão relacionados aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho. Sugere, portanto, que os recursos materiais e espaço físico são bem administrados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade que envolvem as organizações, como a consequente busca por se trabalhar numa instituição pública visto que a estabilidade oferecida nesse serviço é algo que chama a atenção do cidadão, a crescente demanda dos serviços públicos originada pela nova forma de gestão que surge afim de valorizar o cliente cidadão e a complexidade do próprio ambiente organizacional que envolve aspectos formais e informais do trabalho, o presente estudo teve como principal objetivo investigar os elementos que caracterizam o ambiente organizacional da Justiça Federal-Subseção Judiciária de Sousa com base em conceito encontrados na literatura disponível e questionário de perguntas objetivas aplicado na instituição.

O primeiro objetivo específico desse estudo foi caracterizar o ambiente organizacional da organização em estudo. Os resultados indicaram que a instituição possui uma cultura voltada pra o trabalho individual havendo pouco trabalho em equipe e pouca interação entre os setores e, que, são ligeiramente resistentes à mudança. Identificou-se ainda que os integrantes da instituição se consideram capacitados para as tarefas que desenvolvem e os recurso físicos como, materiais e ambiente do trabalho são adequados à demanda existente. Vale destacar também que os integrantes demonstram conhecer seus direitos e deveres e o cumprimento das regras é algo presente no dia-a-dia organizacional.

Por conseguinte, a pesquisa buscou apresentar os valores que norteiam a organização. Nesta feita, verificou-se a igualdade como sendo um forte valor pra a organização. Esta igualdade é percebida tanto para o tratamento interno quanto para o tratamento externo que envolva o cliente cidadão. Outros dois valores que merecem destaque são: valorização do servidor e obediência aos princípios que norteiam a Administração pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A valorização do servidor confere, no âmbito interno, vantagem para a organização pois, servidor satisfeito é motivado à desempenhar boas tarefas. Em se tratando dos princípios constitucionais podemos dizer que, estes conferem à administração credibilidade ante a comunidade e torna a instituição exemplo a ser seguido. A capacitação dos servidores para desempenhar com eficiência suas atividades e a igualdade com que o trabalho é voltado para o cidadão mostra, na Justiça Federal Subseção de Sousa, pontos enfatizados na Nova Gestão Pública mencionada no capítulo 2 deste trabalho.

Partindo do conceito geral onde se tem que a cultura é “um conjunto único, total e indivisível de significados e instrumentos simbolizados, atribuível apenas à humanidade em

seu todo” (BAUMAN, 2012, p.134), podemos então entender que com a cultura das organizações ocorre o mesmo. Cada qual possui um conjunto único de significados que não se pode atribuir à outra. Cada elemento (cerimônia, histórias entre outros) é parte peculiar do ambiente, assim como, cada valor é específico da organização e surge à medida que se constrói a história. Na organização em estudo, quanto às características e valores da organização, alguns pontos são identificados como relevante, a saber: predominância do trabalho individual, pouca interação entre os setores, resistência à mudança, igualdade na forma de tratamento, valorização do servidor e obediência aos princípios da Administração pública.

Diante do exposto, observa-se que os objetivos propostos inicialmente para este estudo foram alcançados, assim como respondida a questão da pesquisa quando identificadas as características do ambiente organizacional que permitiram conhecer um pouco da cultura da subseção. Portanto, é possível concluir que, a organização em estudo apresenta características voltadas para cultura onde a administração é burocrática. Nela predomina a racionalidade, clara definição hierárquica, forte respeito aos superiores e às regras, legitimidade no caráter normativo, seleção com base na competência técnica (todos são concursados), especialização dos servidores, uniformidade das rotinas, entre outras.

Vale lembrar que, o trabalho apresentou limitação no quesito “aplicação do questionário” pois, foi impossível aplicar com o quantitativo pretendido. Isso ocorreu porque alguns servidores estavam de férias, outros em teletrabalho, alguns responderam o questionário de forma incorreta e remoção de servidores mais antigos (capazes de fornecer informações mais seguras) que deu lugar à servidores recentemente nomeados do concurso realizado em 2017. Diante disso, resolveu-se trabalhar com amostra por acessibilidade.

Como propostas para futuras pesquisas sugere-se novos estudos sobre a cultura organizacional junto aos terceirizados da Justiça Federal- Subseção de Sousa para que obtenha-se a percepção de outros integrantes. Isto é sugerido pois, a satisfação dos funcionários públicos difere em relação aos terceirizados. Apesar de trabalharem na mesma instituição as culturas individuais e a rotina de trabalho (carga horária, remuneração, tarefas, escolaridade, entre outras regras) são bastante diferentes. É possível ainda, realizar um estudo comparativo entre essas duas classes de agente envolvendo o tema cultura organizacional.

Neste trabalho, a pesquisa se limitou a caracterizar o ambiente organizacional da Justiça Federal- Subseção de Sousa e identificar seus valores. Os elementos formadores de uma cultura organizacional, como: cerimônias, histórias, heróis, slogans, linguagens, entre outros são temas importantes no estudo sobre cultura organizacional, mas que não puderam

ser trabalhados neste estudo. Portanto, caso haja interesse em conhecer os elementos tal qual se expõe na literatura, recomenda-se nova pesquisa com tema específico.

Como o tema é bastante amplo e a disponibilidade pode ser fator negativo na pesquisa, recomenda-se a aplicação de entrevista com uma amostra pequena de sujeitos. A aplicação de entrevista fornece informações mais detalhadas que o questionário talvez não consiga absorver.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 22. ed. São Paulo: Método, 2014, p. 23, 27, 28, 127.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, Maria Auxiliadora Motta. et al. A influência da cultura organizacional no serviço público: um estudo de caso no âmbito municipal. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 10., 2013, [S.l.]
- BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006
- BRASIL, Ato de nº 607 de 26 de novembro de 2013. **Implanta a 15ª Vara da Seção Judiciária do Estado da Paraíba**, Brasília, DF, nov. 2013. Disponível em: <http://www5BRASIL.trf5.jus.br/documento/?tipo=ato&ano=2013>. Acesso em: 6 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_, LEI de nº 10.772/ 2003. **Legislação Informatizada**, Brasília, DF, nov. 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.772.htm) . Acesso em: 6 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_, LEI de nº 12.011/ 2009. **Dispõe sobre a criação de 230 (duzentas e trinta) Varas Federais, destinadas, precipuamente, à interiorização da Justiça Federal de primeiro grau e à implantação dos Juizados Especiais Federais no País, e dá outras providências**, Brasília, DF, ago. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12011.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12011.htm). Acesso em: 6 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_, RESOLUÇÃO de nº 01 de 26 de janeiro de 2005, **Altera a Estrutura Organizacional da Seção Judiciária do Estado da Paraíba**, Brasília, DF, abr. 2004. Disponível em: <http://www5.trf5.jus.br/documento/?tipo=res&ano=2005>. Acesso em: 6 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_, RESOLUÇÃO de nº 07 de 12 de abril de 2004. **Instala a 8ª Vara da Seção Judiciária do Estado da Paraíba, criada pela Lei nº 10.772/2003, e dá outras providências, Brasília, DF, mar 2004**. Disponível em: <http://www5.trf5.jus.br/documento/?tipo=res&ano=2004>. Acesso em: 6 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_, RESOLUÇÃO de nº 25 de 19 de setembro de 2013. **Instala a 15ª Vara da Seção Judiciária do Estado da Paraíba, criada pela Lei 12.011/2009, no Município de Sousa, e dá outras providências**, Brasília, DF, set 2013. Disponível em: <http://www5.trf5.jus.br/documento/?tipo=res&ano=2013>. Acesso em: 6 nov. 2018.

\_\_\_\_\_, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> >. Acesso em: 10 fev. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, V. 34, N. 2, P. 1-5, 2000. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864> > Acesso em: 26 maio 2018.

CERCAL, Marco Aurélio. Instrumento de avaliação da cultura organizacional. Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS- CNM. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**. Brasília: CNM, 2008.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CURY, Anay; CAOLI, Cristiane. Desemprego sobe para 11,3% no 2º trimestre, aponta Pnad, do IBGE. Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/desemprego-fica-em-113-no-2-trimestre-diz-ibge.html> >. Acesso em: 08 fev. 2017.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**; tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 355

ERKENS, Rainers. **Nova Gestão Pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abr. 2010, p. 46.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 27-28.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos; tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1974.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua- PNAD Contínua- Séries históricas**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=20635&t=series-historicas>>. Acesso em: 04 Maio 2018.

JÚNIOR, José Celso Cardoso, GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Planejamento estratégico em contexto democrático**: lições da América Latina- 2013. Brasília: ENAP, 2014. 135 p. (Caderno EIAPP).

Justiça Federal da 5ª Região. Justiça Federal na Paraíba. Disponível em: <[http://www.jfjb.jus.br/arquivos/Estrutura\\_Organizacional\\_SJPB16052017V12.pdf](http://www.jfjb.jus.br/arquivos/Estrutura_Organizacional_SJPB16052017V12.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2018.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 24. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009. p. 28, 29, 45

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada; tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 106.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 29. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2012.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de Política Econômica. Disponível em: <<http://www.spe.fazenda.gov.br/conjuntura-economica/emprego-e-renda/arquivos/ie-2017-06-30-pnad-continua-m.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio constitucional da eficiência**. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 105-119, abr.-jun. 2000.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova Gestão Pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204 p.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000. 37 f.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 maio 2018.

REK, Marcos. **Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira**. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14742](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742)>. Acesso em: 08 fev. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 90.

SAHLINS, Marshall. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. p. 105

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 29-31.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**; tradução Silvio Floreal Antunha. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 178, 231, 232, 442.

ZAGO, Celia Cristina. *et al.* **A cultura organizacional em uma organização pública: Aspectos norteadores para o seu gerenciamento**. [S.l.]. [2005?].

## APÊNDICE

### Instrumento para coleta de dados organizacionais

Justiça Federal na Paraíba- Subseção Judiciária de Sousa

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

Gênero: ( F ) ( M ) Idade: \_\_\_\_\_

### 1ª PARTE- AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES CULTURAIS

#### I- AVALIAÇÃO DA CULTURA INTEGRADA

O presente questionário registra sua impressão sobre a cultura da organização. Não é um teste com respostas certas ou erradas pois, nossa meta aqui é ter uma visão sincera de como você vê a organização.

#### Instruções

Para cada jogo de quatro frases, assinale com pontuação de 1 à 4 (sendo que 1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = concordo e 4 = concordo plenamente). Assinale o que melhor descreve a organização na sua visão. A pontuação não pode ser repetida.

Todas as questões devem ser respondidas. Seja sincero nas suas respostas!

#### Questionário

##### 1 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor

- Crescimento na carreira
- Salário compatível com os do mercado
- Os servidores são realizados com o trabalho que desenvolvem
- Há oportunidade de darem opiniões e de participação

**2 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização**

- São competentes
- São esforçados
- Possuem nível escolar mais elevado
- Tem apadrinhamento ou amizade importante

**3 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho**

- Os recursos materiais atendem à demanda da organização
- Sentem-se capacitados e preparados para exercer suas atribuições
- Aceitam com facilidade mudanças e inovação no ambiente de trabalho
- O ambiente de trabalho é motivacional

**4 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização**

- Os servidores são ativos e com iniciativas
- São tratados igualmente em relação aos seus direitos
- Confiam na instituição e em seus líderes
- As informações necessárias para o bom desempenho de suas atribuições são bem repassadas

**5 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização**

- Os sentimentos não são muito valorizados nesta organização
- É muito importante falar sobre os sentimentos nesta organização
- Aqui ser emotivo é demonstração de fraqueza
- Esta empresa não é aberta à manifestação de afetos

**6 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições**

- Conhecem os objetivos da organização
- Sabem exatamente quais são suas funções
- Conhecem seus direitos
- Conhecem seus deveres

**7 - Aspectos que envolvem trabalho em equipe**

- O trabalho em grupo é muito valorizado
- Os resultados dos grupos são mais importantes que os resultados individuais
- Se você não souber trabalhar em equipe nesta organização terá dificuldade
- Trabalhar em equipe é mais importante que trabalhar sozinho

**8 - Aspectos sobre o trabalho individual**

- O desempenho individual é muito importante nesta organização
- Nesta empresa quem trabalha sozinho não é bem visto
- Os resultados individuais são mais importantes que os resultados dos grupos
- As pessoas só trabalham individualmente

**9 - Aspectos que envolvem regras**

- As regras são aplicadas igualmente para todos
- As regras são para todos mas, dependendo das pessoas podem ser quebradas
- Todos concordam e cumprem as normas
- Quem não cumpre as regras nesta empresa terá problemas

**10 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais**

- As confraternizações ajudam a estreitar os laços
- As relações pessoais e profissionais são bem separadas
- A amizade não interfere nos assuntos da empresa
- É muito importante se relacionar com os colegas, dentro e fora da organização

**11 - Aspectos que envolvam recompensas**

- As recompensas são de acordo com as conquistas
- As pessoas são mais valorizadas pelo status do que pelos resultados
- Pessoas com mais experiência são mais valorizadas
- Nem sempre as recompensas são dadas em função do atingimento dos objetivos

**12 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores**

- Cada setor deve buscar o que é melhor pra si
- Todos se preocupam com as necessidades dos outros setores
- Quem tenta agradar os outros setores não é bem visto
- Com certa frequência, é perguntado como melhorar nosso trabalho para melhor atender às necessidades das outras áreas

**13 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão)**

- Não há tratamento diferencial entre os clientes
- Não devemos deixar os clientes interferirem em nosso trabalho
- A adaptação às necessidades dos clientes é característica dessa empresa
- Ensinamos aos clientes como trabalhamos

**II- AVALIAÇÃO DA CULTURA INDIVIDUAL**

O presente questionário faz uma avaliação individual de cada entrevistado enquanto servidor da Justiça Federal. Não é um teste com respostas certas ou erradas pois, nossa meta aqui é ter uma visão sincera da cultura individual.

**Instruções**

Para cada jogo de quatro frases, assinale com pontuação de 1 à 4 (sendo que 1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = concordo e 4 = concordo plenamente). A pontuação não pode ser repetida.

**Questionário****1 - Aspectos que envolvem a valorização do servidor**

- Me sinto valorizada na organização
- Meu salário é compatível com o pago no mercado
- Me sinto realizados com o trabalho que desenvolvo
- Tenho oportunidade de dar opiniões e de participação

**2 - Aspectos que envolvem o reconhecimento dentro da organização**

- Sou reconhecido pois sou competente
- Sou reconhecido pois sou esforçado (a)
- Sinto-me reconhecido pelo nível escolar elevado
- Sou reconhecido pois tenho apadrinhamento ou amizade importante

**3 - Aspectos que envolvem o ambiente de trabalho**

- Acredito que os recursos materiais atendem à demanda da organização
- Sento-me capacitado e preparado para exercer minhas atribuições
- Aceito com facilidade mudanças e inovação no ambiente de trabalho
- O ambiente de trabalho é motivacional

**4 - Aspectos que envolvem as relações de trabalho na organização**

- Sou ativo e com iniciativa
- Sou tratado igualmente em relação aos direitos existente na organização
- Confio na instituição e nos seus líderes
- Sei repassar as informações necessárias para o bom desempenho da organização.

**5 - Aspectos que envolvem sentimentos dentro da organização**

- Não valorizo os sentimentos dentro da organização
- Acredito que seja muito importante falar sobre os sentimentos na organização
- Acredito que ser emotivo é demonstração de fraqueza
- Sempre que possível estou aberta à manifestação de afetos

**6 - Aspectos que envolvem responsabilidades sobre as atribuições**

- Conheço os objetivos da organização
- Sei exatamente quais são minhas funções
- Conheço meus direitos
- Conheço meus deveres

**7 - Aspectos que envolvem trabalho em equipe**

- Valorizo o trabalho em grupo
- Para mim o desempenho do grupo é mais importantes que o desempenho individual
- Sei trabalhar em equipe
- Prefiro trabalhar em equipe do que trabalhar sozinho

**8 - Aspectos sobre o trabalho individual**

- Valorizo o trabalho individual
- Pra mim o desempenho individual é mais importante que o desempenho dos grupos
- Sei trabalhar apenas individualmente
- Realizo trabalho em equipe mas prefiro trabalhar individualmente

**9 - Aspectos que envolvem regras**

- Obedeço as regras aplicadas
- Não cumpro com as regras
- Obedeço partes das regras pois tenho certo nível de influencia
- Quando não cumpro com as regras tenho recebo advertência

**10 - Aspectos que envolvem as relações pessoais x profissionais**

- Gosto de confraternizações pois, me ajudam a estreitar os laços com meus colegas de trabalho
- Minhas relações pessoais versus profissionais são bem separadas
- Não deixo a amizade com meus colegas interferirem nos assuntos da empresa
- Valorizo o relacionamento com os colegas, dentro e fora da organização

**11 - Aspectos que envolvam recompensas**

- Sou recompensada pelas minhas conquistas
- A valorização deve ser mais em função do status da pessoa do que pelos resultados por ela produzidos
- Acredito que as pessoas com mais experiência devem ser mais valorizadas
- Acredito que as recompensas devem ser dadas em função do atingimento das metas

## 12 - Aspectos sobre a organização e interação com seus setores

- Acredito que cada setor deve buscar o que é melhor pra si
- Me preocupo com as necessidades dos outros setores
- Não concordo com a ideia de que é necessário agradar os outros setores
- Sempre que necessário dou minha opinião para melhorar o trabalho do meu setor e para melhor atender às necessidades das outras áreas

## 13 - Aspectos de uma relação voltada para o cliente (cidadão)

- Não aplico tratamento diferenciado entre os clientes
- Não deixo os clientes interferirem em meu trabalho
- Sempre que possível me adapto às necessidades dos clientes
- Ensino aos clientes como é feito meu trabalho

## 2ª PARTE- PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Esta seção do questionário elenca alguns pontos fortes e fracos em relação à instituição visto que, as forças e fraquezas são características internas da organização. Sendo assim, permite que o servidor pontue essas características de 1 à 4 (sendo que 1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = concordo e 4 = concordo plenamente) de acordo com sua percepção sobre a organização. A pontuação pode ser repetida.

### Pontos fortes:

- Pessoal qualificado e comprometido com a organização.
- Valorização do servidor.
- Quantidade suficiente de profissionais para o desenvolvimento dos trabalhos.
- Integridade e assiduidade dos dirigentes no âmbito organizacional.
- Preparo gerencial dos dirigentes e líderes
- Estrutura física adequada.
- Bom relacionamento entre os funcionários.
- Cumprimento dos princípios legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência junto à comunidade.
- Disponibilidade de recursos materiais.
- Valor positivo dentro da comunidade.
- Trabalho em equipe
- Plano de Cargos e Salários implantado.
- Bom nível de comunicação e informação
- Facilidade por parte das pessoas de aceitarem mudanças

**Pontos Fracos:**

- ( ) Despreparo de alguns dirigentes.
- ( ) Não reconhecimento profissional dos servidores e a não compensação em termos salariais e de benefícios.
- ( ) Apadrinhamentos, politicagem, e injustiças.
- ( ) Falta ou má utilização dos recursos.
- ( ) Espaço físico inadequado
- ( ) Ausência de uma coordenação de Recursos Humanos que administre o desenvolvimento das pessoas dentro da Subseção.
- ( ) Despreparo de alguns servidores.
- ( ) Falta de articulação entre os diversos setores.
- ( ) Falta de compromisso de alguns servidores.
- ( ) Carência de maior comunicação e informações.
- ( ) Superlotação de pessoal em alguns setores.
- ( ) Dificuldade das pessoas em aceitar mudanças.
- ( ) Descontinuidade do serviço, ocasionadas pela rotatividade dos dirigentes.
- ( ) Morosidade, burocracia e centralização das decisões.

*Agradeço sua colaboração!*

Keyla Elisabeth Alves Marinho. Mat. 313130 647  
Graduanda em Administração- UFCG- Campus Sousa.  
Trabalho de Conclusão de Curso  
Professora Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Maria de Fátima N. Barbosa

Caso possua alguma dúvida é só entrar em contato comigo:  
Waths App: (83) 9 9103 5344 E-mail: [keylaieliseu@gmail.com](mailto:keylaieliseu@gmail.com)