

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**PÂMELA ENEIDA COSTA DOS SANTOS**

**ANÁLISE SWOT E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO (SAC)  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO GABRIEL – RS**

**PORTO ALEGRE  
2015**

**PÂMELA ENEIDA COSTA DOS SANTOS**

**ANÁLISE SWOT E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO (SAC)  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO GABRIEL – RS**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do Certificado de Especialização em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Paulo Chaves Dalpian**

**PORTO ALEGRE**

**2015**

**Aos meus familiares e amigos, que tiveram paciência com as minhas ausências, por conta da preparação deste trabalho de conclusão, e que me deram toda a força para que eu pudesse concluí-lo da melhor maneira possível.  
Amo vocês.**

**Ao concluir este trabalho, quero agradecer...**

**... aos funcionários e funcionárias do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, pela colaboração nesta pesquisa que é tão importante, para que possamos conhecer sentimentos que apenas são sentidos e passam sem ser percebidos diariamente; pela atenção, respeito, carinho e paciência na nossa convivência...**

**... aos colegas do Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela convivência e troca de conhecimento e experiências, momentos muito enriquecedores para todos nós...**

**... ao orientador Paulo Chaves Dalpian, pela paciência, respeito e atenção com que me deu as coordenadas necessárias para que este trabalho de conclusão de curso fosse criado, mesmo com alguns “sumiços” meus, os quais ele poderia interpretar como falta de interesse, mas mesmo assim, sempre me atendeu e me orientou com dedicação, presteza, consideração e profissionalismo...**

**...aos professores, tutores e demais colaboradores do Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que nos passaram o conhecimento, exigiram nossa dedicação e esforço para que pudéssemos estar no momento em que nos encontramos hoje, galgando degraus rumo ao nosso progresso intelectual e profissional...**

**...aos contribuintes, grupo o qual todos fazemos parte; maior razão da existência do serviço público, que financia o funcionamento da Administração Pública e não recebe o retorno merecido; estamos em busca do conhecimento para melhorar cada vez mais a qualidade do serviço prestado e tornar o Brasil um país melhor para todos nós...**

**A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.**

**Frederick Herzberg**

## RESUMO

Este trabalho mostra a possibilidade de unir as áreas de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico em prol da pesquisa, aprimorando as questões de gestão e estratégia na Administração Pública, visando entender a Cultura Organizacional vista pelos servidores municipais do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, e encaixá-lo na análise dos pontos fortes, fracos, e das oportunidades e ameaças desse setor. Seu principal objetivo é relacionar, por meio de uma Análise SWOT, os fatores que influenciaram na formação da cultura organizacional, através da percepção dos funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS. A metodologia consiste na produção de uma pesquisa qualitativa descritiva, colhendo respostas por meio de um roteiro de entrevista com 11 (onze) questões, baseado no Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional (IBACO), aplicado em 06 (seis) servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC. Um dos pontos fortes da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS é a cooperação existente dentro de cada setor da Prefeitura; ponto fraco, a falta de treinamentos dispensados aos servidores municipais; oportunidade, a busca pelo melhor atendimento ao contribuinte, e, como ameaça, condições melhores de crescimento profissional em outros órgãos públicos.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional, Análise SWOT, Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Administração Pública.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PNAP – Programa Nacional de Formação em Administração Pública

RS – Estado do Rio Grande do Sul

SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão

UAB – Universidade Aberta do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
2.2 ORGANIZAÇÃO .....	15
2.3 GRUPOS E EQUIPES .....	16
2.4 MOTIVAÇÃO .....	17
2.5 CULTURA .....	19
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
2.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	22
2.8 ANÁLISE SWOT .....	23
<b>3 MÉTODO</b> .....	25
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	25
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	25
3.3 COLETA DE DADOS .....	26
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	26
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	27
4.1 COOPERAÇÃO .....	27
4.2 COMPETIÇÃO .....	28
4.3 RECOMPENSA .....	29
4.4 METAS E OBJETIVOS .....	30



4.5 CRIATIVIDADE E IDEIAS INOVADORAS .....	30
4.6 BEM-ESTAR .....	31
4.7 CONTRIBUINTES .....	33
4.8 TOMADA DE DECISÃO .....	34
4.9 CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	35
4.10 TREINAMENTO .....	36
4.11 MUDANÇA .....	38
4.12 ANÁLISE SWOT.....	39
<b>4.12.1 Análise Interna.....</b>	<b>39</b>
4.12.1.1 Forças .....	39
4.12.1.2 Fraquezas .....	41
<b>4.12.2 Análise Externa.....</b>	<b>43</b>
4.12.2.1 Oportunidades.....	44
4.12.2.2 Ameaças .....	45
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO - Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um conjunto de características partilhadas pelos componentes de uma equipe, que se torna única dentre as várias existentes em uma instituição. Dentro do Setor Público, mais especificamente, em uma Prefeitura Municipal, além da cultura em um contexto macro, existem várias subculturas entre os diversos setores e secretarias ali contidos. Para alguns contribuintes, porém, que já têm um estereótipo dos setores e servidores criado, e vão à Prefeitura apenas quando precisam de algum serviço ou são notificados, a cultura existente consiste em servidores desidiosos, sem interesse em atender às necessidades da população, apenas aguardando o passar das horas e a chegada do dia do pagamento do salário.

Desde a chegada de um novo servidor até a maneira como se encara um elogio ou uma crítica ao grupo, a Cultura Organizacional possui peculiaridades que diferencia um setor dos outros: na maneira de executar um trabalho sazonal de grande vulto, no momento em que um dos componentes do grupo é prejudicado de alguma maneira, nas discussões internas, na imposição de uma mudança de atitude e procedimento pela cúpula, todos são momentos em que podem ser analisadas características, intensidades e influências da Cultura Organizacional sobre os colaboradores.

Cada setor tem seus aspectos favoráveis e desfavoráveis na sua Cultura Organizacional, interna e externamente; porém, também possuem uma percepção sobre a Cultura Organizacional que abrange toda a instituição, no caso, uma Prefeitura Municipal, que pode ser reforçada, aperfeiçoada ou totalmente mudada para sua evolução, sendo uma Análise SWOT uma ferramenta de extrema importância para tal avaliação, possibilitando o exame das forças e fraquezas (Análise Interna), oportunidades e ameaças (Análise Externa). Daí a possibilidade de um diagnóstico e discussão entre os membros de determinado grupo para ver o que está bom e deve ser incorporado à cultura de determinado setor, e o que pode ser modificado ou eliminado deste conjunto de hábitos.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O estudo em questão visa entender a Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS vista pelos servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão e encaixar os fatores que a influenciam na análise dos pontos fortes, fracos, e das oportunidades e ameaças.

A definição do problema utilizada para nortear este estudo é:

“Quais fatores, classificados em uma Análise SWOT, influenciam a percepção da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS pelos servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC?”

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Fazer um estudo sobre a Cultura Organizacional dentro do setor público proporciona ao pesquisador uma gama de particularidades atribuídas a cada servidor público que participa da construção deste conjunto de hábitos, crenças e culturas.

Um setor como o Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, que foi criado há 07 (sete) anos, aparentemente demonstra o quão recente é dentro do contexto da Administração Municipal, necessitando de constante aprimoramento e renovação para chegar à plenitude de seu funcionamento. Por outro lado, por ser composto, em boa parte, de servidores públicos com muitos anos de serviços prestados à comunidade, incorporou em sua atmosfera costumes, personalidades e rotinas destes funcionários mais experientes, que trazem consigo parte da Cultura Organizacional, presente de maneira geral, na Prefeitura Municipal de São Gabriel - RS.

A utilização da Análise SWOT explica até que ponto os fatores citados acima colaboram para o crescimento do SAC ou prejudicam o seu progresso, confrontando-os através de uma Análise Interna, bem como uma Análise Externa da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel - RS, através da observação feita pelos funcionários que trabalham no Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos que guiam este estudo são:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Relacionar, por meio de uma Análise SWOT, os fatores que influenciaram na formação da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel - RS, através da percepção dos funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Apontar os fatores que influenciaram na formação da Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, indicando seus pontos fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças;
- Analisar a opinião dos colaboradores do SAC quanto à Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS;
- Avaliar a adaptação dos colaboradores quanto à Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS;

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão expostos, através dos estudos e hipóteses de vários autores, os principais tópicos que embasaram a pesquisa feita a respeito da Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na visão de Paludo (2010), a Administração Pública, em sentido amplo, compreende o Governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades. Quanto à ciência da Administração, é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal. Quanto à ciência jurídica, corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com a finalidade de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum. Já no sentido subjetivo/formal/orgânico, corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos, criado para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes – portanto, nesse sentido, temos as pessoas jurídicas de Direito Público Interno, as pessoas jurídicas da Administração e os órgãos da Administração Direta e os agentes públicos. Rocha (2007) fala que o modelo de função pública tem matriz europeia e remonta à Revolução Francesa, que estabeleceu a separação dos poderes políticos e a separação entre estes mesmos poderes, no seu conjunto, e a Administração Pública, a quem competiria à aplicação das leis aos casos concretos, sob a forma de atos administrativos.

Queiroz (2009) complementa que, no exercício das funções que lhe cabem, de execução de políticas públicas fixadas pelo Governo, a Administração Pública pratica atos de natureza executiva (atos típicos de gestão), legislativa (expedição de normas e decretos regulamentares) e judiciais (produção de decisões

administrativas), nas esferas federal, estadual e municipal. E, mais uma vez, para Paludo (2010), a organização da Administração Pública compreende a criação de órgãos e entidades, a sua estruturação, eventuais alterações e extinções, e as atribuições de competências administrativas aos órgãos e entidades. É matéria tratada pelo Direito Administrativo, mas amparada em dispositivos constitucionais.

Faria (2007) diz que a Administração Pública vem passando por profunda modificação, tanto no que tange à sua estrutura organizacional e funcional como também, no que se refere aos meios utilizados para prestação dos serviços públicos e ao atendimento aos interesses da sociedade em geral. As mudanças decorrem, principalmente, em função da globalização econômica e do neoliberalismo adotado pelo Brasil na última década do século XX. As principais mudanças consistem no afastamento da Administração Pública da atividade de prestação direta de serviços públicos e, sobretudo, da atuação na atividade econômica. As atividades essencialmente econômicas foram transferidas à atividade privada por meio da privatização das empresas estatais. Os grupos privados que adquiriram empresas governamentais prestadoras de serviços públicos remunerados, tornaram-se, por força da lei e nos termos de contrato de concessão ou permissão, delegatárias dos respectivos serviços. Os serviços não remunerados vêm sendo, em parte, executados em parceria com entidades privadas sem fins lucrativos. As atividades precípuas da Administração Pública, na atualidade, constituem-se basicamente nas atividades gestora, regulatória, fiscalizadora e gerenciadora.

Nos estudos sobre Administração Pública, Torres (2004) menciona que muito se fala da importância da participação do cidadão nas decisões coletivas, defendendo a descentralização das políticas públicas como uma forma de garantir efetividade, eficiência e eficácia nas ações estatais. Em regra, acredita-se que a sociedade civil organizada seria capaz de fazer pressões bem-sucedidas sobre os formuladores e executores de políticas públicas, com os resultados positivos que este tipo de ação política sempre potencializa. Um dos fundamentos teóricos das políticas de descentralização seria exatamente a vantagem de aproximar o formulador/executor e a população atingida pelas políticas públicas, o que traria maior capacidade de controle social, aperfeiçoamento, ajuste e democratização das ações estatais.

Segundo Chiavenato (2012), a Administração Pública constitui um importante segmento da ciência da Administração, pois representa o aparelhamento do Estado

e funciona como um instrumento do Governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, com o objetivo de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Pelas palavras de Pascarelli Filho (2011), o Estado, através da Administração Pública, deve atender às demandas da sociedade com serviços públicos de qualidade e com alto nível de transparência, e, para tanto, nos seus três níveis, é mandatário que contenha o maior índice de profissionalização e, desta forma, atuar com criatividade, eficácia, eficiência e efetividade, resultando disso a melhor qualidade de vida possível para a sociedade como um todo.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO

Para Chiavenato (2010), a organização representa o formato, a estrutura, as inter-relações e as interações internas e externas que proporcionam a unidade, a integridade, o bloco estruturado que funciona como uma totalidade.

As organizações e as empresas, pela visão de Chiavenato (2010), requerem um desenho organizacional que lhes proporcione ação total ou global e sinergia. Contudo, esse desenho não pode ser definitivo, rígido, nem baseado na velha divisão do trabalho. O mundo mudou e exige uma nova e diferente configuração que possa ser continuamente atualizada e ajustada para enfrentar com sucesso os novos desafios que surgem intempestivamente.

A organização, segundo Llatas (2012), é uma velha parceria das atividades do homem, que propicia o aproveitamento eficiente do tempo, da mão de obra, materiais e recursos financeiros. Podemos então definir organização como o conjunto de atividades que pretende coordenar de forma racional e lógica o esforço coletivo e, entre outras coisas, ajudar a dividir as tarefas e combater o desperdício.

Almeida (2015) explica que organização é quando duas pessoas ou mais se unem de forma intencional e planejada para realizar atividades que levem aos objetivos em comum e com resultados controlados e avaliados. As interações que acontecem especificamente entre os seres humanos, que os diferem de outros grupos, possibilitam a formação desses tipos de organizações, pois quando as

partes envolvidas se juntam para realizar um objetivo, elas estão comprometidas com os resultados e objetivos a serem realizados.

Por meio da organização, segundo Chiavenato (2014), a empresa reúne e integra seus recursos e competências, define a estrutura dos órgãos que devem administrá-los, estabelece a divisão de trabalho por meio da diferenciação, proporciona os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração, define os níveis de autoridade e de responsabilidade, representando todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, a direção e o controle da ação empresarial a fim de atingir os seus objetivos.

Oda e Marques (2008) percebem que o termo organização é amplo e pode conter vários sentidos. Etimologicamente, o termo organização vem da palavra grega *organon*, que significa órgão, a qual se percebe sua aplicação para os órgãos (governos, empresas e outros) criados pelos homens para desempenhar determinadas funções e atingir objetivos definidos. São vistas como entidades sociais porque são constituídas por pessoas e se voltam para atingir objetivos e alcançar resultados; proporcionar lucros para as empresas ou satisfação social para os governos. São estruturadas intencionalmente para dividir o trabalho, sendo que seu desempenho é papel de seus membros.

### 2.3 GRUPOS E EQUIPES

Equipe, para Soares (2015), é uma palavra comum, inserida no dia a dia, formada por um grupo de pessoas que se junta para alcançar um objetivo em comum, ou seja, essas pessoas têm habilidades diferentes e complementares e juntas conseguem alcançar os objetivos da organização.

Soares (2015) define grupo como um composto de dois ou mais indivíduos que se juntam em prol de um objetivo específico, podendo ser formal (definido pela estrutura de uma organização, com funções e tarefas estabelecidas, tendo o comportamento das pessoas determinado por suas metas) ou informal (parceria não estruturada formalmente pela organização, formando-se naturalmente no local de trabalho pela necessidade de contato social).



Na visão de Bateman e Snell (2013), um grupo de trabalho é um grupo de pessoas que trabalham em uma mesma área ou foram reunidas para realizar uma tarefa, mas não formam necessariamente uma unidade e nem obtêm necessariamente ganhos de desempenho. Já uma equipe verdadeira se compõe de pessoas (geralmente um pequeno número delas) dotadas de habilidades complementares, que confiam umas nas outras e estão comprometidas com um propósito e metas de desempenho comuns e com uma abordagem comum pela qual se consideram solidariamente responsáveis.

Nas palavras de McShane e Glinow (2014), equipes são grupos de duas ou mais pessoas que interagem e influenciam umas às outras, que se consideram mutuamente responsáveis por atingir objetivos comuns associados aos objetivos organizacionais e que se percebem como uma entidade social dentro de uma empresa.

Paiva, Júnior e Fensterseifer (2009) concluíram que a diferença fundamental entre grupo e equipe é que, enquanto o grupo tem uma postura individualista, a equipe tem a característica de executar o trabalho em conjunto. A principal diferença é que o grupo discute, decide e delega o trabalho, enquanto a equipe discute, decide e realiza o trabalho, unida. Outra diferença fundamental entre grupos e equipes é que, no grupo, os indivíduos assumem responsabilidades apenas por seus atos; nas equipes, ao contrário, as responsabilidades e os sucessos são compartilhados entre todos os meios.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Knapik (2012) fala que motivar significa “mover para a ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

Motivação, para Robbins e Judge (2014), é o processo que representa a intensidade, a direção e a persistência de um indivíduo para alcançar uma meta. A intensidade descreve o quanto uma pessoa se esforça. O esforço direcionado às metas da organização, e consistente com elas, é o tipo de esforço que deve ser procurado. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência. A persistência mede por quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço. Quando motivados, os indivíduos conseguem manter uma tarefa por tempo suficiente até alcançar sua meta.

Conforme Chiavenato (2009), o trabalho realizado deve ser significativo para o indivíduo. Se a pessoa percebe que seu trabalho não faz diferença a ninguém – inclusive para si própria, ela se desinteressa em fazê-lo bem e não se torna uma forte candidata ao desenvolvimento de motivação interna. Há pelo menos duas maneiras pelas quais o trabalho pode ser experimentado como significativo pela pessoa. Uma delas ocorre quando o trabalho é entendido como uma peça inteira ou global e os resultados são reconhecíveis: o trabalho torna-se intrínseca e obviamente importante e a pessoa identifica-se com a tarefa. A outra maneira ocorre quando o trabalho apresenta um significado pessoal, requerendo do indivíduo o uso de uma variedade de habilidades e capacidades valorizadas.

Paludo (2013) conta que era essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não há dúvida que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor, diretamente voltada para o interesse público. A segunda motivação é a da profissionalização do serviço público, através de concursos e processos seletivos públicos e de um sistema de promoções na carreira, em função do mérito, acompanhadas por remuneração correspondentemente maior. Finalmente, era essencial contar-se com uma motivação negativa, possibilitada através da demissão por insuficiência de desempenho, com a finalidade de levar o funcionário comum a valorizar o seu emprego.

Para Oda e Marques (2008), diversos autores se preocuparam em estudar as teorias da motivação humana, destacando-se a Teoria das Necessidades Humanas, de Maslow, que desenvolveu uma teoria na qual as necessidades humanas foram dispostas em cinco níveis (fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização). A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg classificou as motivações humanas em fisiológicas e motivadoras; já a Teoria ERG, de Alderfer, identifica três

necessidades relacionadas ao trabalho: existenciais (existence), relacionamento (relatedness) e crescimento (growth).

## 2.5 CULTURA

Souza (2014) explica que a cultura pode ser entendida como “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”, podendo ser pensada como uma construção coletiva que direciona as ações dos indivíduos em sociedade – e, por consequência, também nas organizações.

Nas palavras de Bauman (2012), o conceito de cultura foi cunhado para distinguir e colocar em foco uma área crescente da condição humana destinada a ser “subdeterminada”, ou algo que não podia ser plenamente determinado sem a mediação das escolhas humanas: uma área que, por essa razão, abriu espaço para a liberdade e a autoafirmação.

Para Eagleton (2005), a própria palavra “cultura” compreende uma tensão entre fazer e ser feito, racionalidade e espontaneidade, que censura o intelecto desencarnado do iluminismo tanto quanto desafia o reducionismo cultural de grande parte do pensamento contemporâneo.

E Bauman (2012) mais uma vez explica que o conceito de cultura comporta todas as marcas desse impulso filosófico. Incorpora a visão da moderna condição humana já reciclada em paradoxo lógico. Seu objetivo é superar a oposição entre autonomia e vulnerabilidade, concebidas como proposições – enquanto encobre a contradição da “vida real” entre o autônomo e o vulnerável: entre a tarefa da autoconstituição e o fato de ser constituído.

Na opinião de Lind (2012), há vários autores que tentaram definir o conceito de cultura. Os autores mais recentes afastam-se da definição clássica de cultura em termos positivistas e objetivos (que procurava designar por cultura tudo aquilo que constitui uma sociedade, ou seja, os seus valores, conhecimentos, comportamentos partilhados, etc.) e assumem uma perspectiva mais construtivista ou construcionista.

Brittos e Cabral (2008) mencionam que o conceito de cultura engloba, assim, “significados” e “valores” que se difundem pelos grupos sociais e as “práticas” efetivas, nas quais esses significados e valores estão contidos e através dos quais se exprimem. Os meios de comunicação, como estruturas coletivas, desempenham papel central nas sociedades contemporâneas e a cultura seria a chave para o entendimento dos processos dinâmicos pelos quais as instituições de comunicação mantêm e reproduzem a estabilidade social e cultural.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Souza (2014) explica que a cultura organizacional representa a forma como as pessoas enxergam o mundo em que vivem. Foi a partir da criação dessa visão de mundo, partilhada dentro de um determinado grupo e aceita por todos, que os povos garantiram a manutenção e a adaptação de seus grupos. Um exemplo simples dessa realidade são as diferenças culturais existentes em cada país. Cada sociedade tem sua forma de pensar, agir, falar, vestir e se alimentar. Tais variações culturais são responsáveis por diferenciar as nações umas das outras e manter as pessoas unidas em torno de sua cultura.

Pasetto (2012) alerta que, quando falamos de cultura organizacional, estamos nos referindo a uma das funções estratégicas – a de determinar quais são os valores (um dos componentes da cultura) que deverão estar submersos, isto é, que estão lá na base que sustenta as ações e os comportamentos dessa organização. Além dessa determinação, também é de responsabilidade da cultura organizacional a manutenção desses valores no grau em que a organização perceba ser adequado para ela.

E, mais uma vez, Souza (2014) elucida que a cultura organizacional serve para solucionar problemas de integração interna e adaptação externa, ajudar na definição das fronteiras organizacionais e na distinção entre as organizações, além de possibilitar a criação de um senso de identidade e comprometimento do grupo no alcance dos objetivos comuns, garantindo a estabilidade do sistema social.

A cultura organizacional, na visão de Chiavenato (2010), envolve um complexo padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura organizacional depende do desenvolvimento intelectual das pessoas, dos grupos e organizações, pois envolve um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas, artefatos e, sobretudo, padrões de comportamentos e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade.

Nas palavras de Santos (2003), cultura organizacional é composta por valores e crenças compartilhados pelos integrantes de uma organização. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo informalmente, comportamentos, além de dar significado, direção e mobilização para seus integrantes. Barbosa (2000) menciona que cultura organizacional pode ser homogênea ou heterogênea. A primeira (homogênea) pode ser percebida quando a organização é analisada como um todo (no plural); já a segunda (heterogênea) pode ser identificada quando a organização é analisada, singularmente, através da separação de subgrupos (subculturas) que pertencem a um grupo (cultura). A partir deste conceito percebe-se a declaração da existência de subculturas regida por uma cultura predominante, que é o foco da análise cultural, já que é a cultura predominante que determina a identidade de um grupo.

E Robbins (2005) fala que cultura organizacional é um sistema que determina como as coisas são feitas em uma organização. É ela que delimita como os membros pertencentes à empresa agirão. Desta forma, é ela quem dita as regras explícitas e implícitas de como atuar no cumprimento das tarefas e no convívio social.

## 2.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2007), Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Em sentido amplo, Wright (2000) explica que Administração Estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a Administração.

A administração estratégica, segundo Nogueira (2014), se inicia com a realização de uma análise do ambiente, que é o processo de monitorar o que acontece no ambiente interno e externo à organização para identificar as ameaças e as oportunidades atuais e futuras.

Na visão de Costa (2007), uma administração estratégica adequadamente desenvolvida, implementada e operacionalizada pode proporcionar às empresas diversos benefícios, sendo os principais: modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentados; identificação facilitada das capacitações e incapacitações dos profissionais da empresa, bem como consolidação de novo perfil de dirigentes; consolidação de postura de atuação empresarial direcionada para as necessidades e expectativas atuais e futuras do mercado; melhorias dos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade; e incremento na amplitude de atuação e nos resultados das empresas.

Certo (2005) define a Administração Estratégica como um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas desse processo incluem análise do ambiente,

estabelecimento da diretriz organizacional, formação de estratégia, implementação de estratégia e controle estratégico.

Nas palavras de Certo (2005), o administrador estratégico bem-sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções de negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e de que maneira devem ser integradas a ele. A importância do relacionamento entre essas funções de negócio e o processo de administração estratégica não pode ser subestimada.

## 2.8 ANÁLISE SWOT

Para Nogueira (2014), a Análise SWOT é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com o ambiente, sendo mais fácil a identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, objetivando a geração de informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras.

Goulart (2006) explica que Matriz SWOT é a análise do ambiente interno (microambiente) e externo (macroambiente) da empresa. O nome SWOT vem do inglês e significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Como Pontos Fortes, Carneiro (2010) define recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos, significando uma vantagem da organização em relação aos concorrentes e/ou um diferencial no cumprimento de sua função; já como Pontos Fracos, deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno. Como Oportunidades, fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso e como Ameaças, antíteses das Oportunidades, são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização. Aponta que a Análise SWOT tem suas origens no trabalho da Academia de Política de Negócios da Harvard Business School e na American

Bussiness Scholl, nos anos 60. Por causa de sua simplicidade, o modelo SWOT é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais são os fatores internos e externos.

A Análise SWOT, segundo Valle (2007), é uma ferramenta utilizada para fazer Análises de Cenário (ou Análises de Ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Já para Matos, Matos e Almeida (2007), o grande objetivo da análise ambiental através da matriz SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos, sendo o resultado a definição dos objetivos estratégicos e metas para a organização.

Segundo Schiefer (2006), a SWOT não deve ser preenchida de forma aleatória, saltando de quadrante sem regra, tendo uma lógica de preenchimento próprio a ser seguido. Tendo por base a área de gestão, foi definido que o seu preenchimento deve começar no quadrante das oportunidades, seguindo depois uma ordem de preenchimento contrária ao sentido dos ponteiros do relógio (Oportunidades - Ameaças - Pontos Fracos - Pontos Fortes). Matos, Matos e Almeida (2007) apontam que o primeiro passo é analisar o ambiente externo, tendo foco no futuro e tendências potenciais, identificando oportunidades oferecidas e ameaças potenciais; logo depois, deve haver o cruzamento dos resultados com o ambiente interno, analisando os itens anteriores e verificando como a organização está preparada para enfrentar tal item. Se a organização estiver preparada, isto se constituirá em um ponto forte; caso contrário, se constituirá em um ponto fraco.



### 3 MÉTODO

O próximo capítulo irá tratar da metodologia utilizada para a concepção da pesquisa que originou o trabalho de conclusão: o tipo, bem como seu instrumento de pesquisa, a coleta e a análise dos dados recolhidos através da entrevista feita com os servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, quanto à forma de abordagem, e descritiva, quanto aos objetivos. Conforme Leal e Souza (2006), a pesquisa qualitativa envolve ouvir as pessoas, o que elas têm a dizer, explorando suas ideias e preocupações sobre determinado assunto, analisando os temas em seu cenário natural, na busca da interpretação em termos de significado assumido pelos indivíduos, utilizando uma abordagem holística que preserva a complexidade do comportamento humano. Gil (1999) afirma que a pesquisa descritiva objetiva principalmente descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre as variáveis.

Esta pesquisa foi feita através de material bibliográfico (livros, artigos, trabalhos científicos) e para a coleta de dados, foi feita entrevista junto ao público-alvo, por meio da utilização de um roteiro com perguntas para avaliação de cultura organizacional.

#### 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi composto de um roteiro para entrevista junto ao público-alvo. Este roteiro foi baseado no Instrumento Brasileiro

para Avaliação de Cultura Organizacional – IBACO, o qual seu formato original contém 94 (noventa e quatro) questões a serem respondidas com numerações de 1 (Não se aplica de modo algum), 2 (Pouco se aplica), 3 (Aplica-se razoavelmente), 4 (Aplica-se bastante) e 5 (Aplica-se totalmente).

O formato adaptado utilizado na pesquisa foi composto de 11 (onze) perguntas envolvendo os seguintes assuntos: Cooperação, Competição, Recompensa, Metas e Objetivos, Criatividade e Ideias Inovadoras, Bem-Estar, Contribuintes, Tomada de Decisão, Crescimento Profissional, Treinamento e Mudança, relacionados a situações e opiniões referentes à Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS pela opinião dos servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados no período entre 22 a 24 de abril de 2015, por meio de um roteiro utilizado para entrevista sobre Cultura Organizacional, avaliando seus pontos fortes e pontos fracos através de Análise SWOT, distribuído entre 06 (seis) funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel - RS.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi feita em duas fases. A primeira, através de exame e reflexão sobre o material coletado. Já a segunda etapa, dentro dos conceitos e procedimentos utilizados para mensurar resultados baseados em uma Análise SWOT acerca da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, através da opinião dos funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 06 (seis) servidores municipais entrevistados, 03 (três) são do sexo masculino e 03 (três), do sexo feminino. O mesmo número se repete entre casados e divorciados. A média de idade entre os entrevistados é de 39,2 anos; já quanto ao grau de escolaridade, existe 01 (um) servidor com pós-graduação completa, 01 (um) com ensino superior completo e os 04 (quatro) restantes com o ensino médio completo. Todos fazem parte do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, setor pertencente à Secretaria Municipal da Fazenda.

Foram analisados 11 (onze) temas a fim de verificar a percepção que estes funcionários possuem acerca da Cultura Organizacional existente dentro da Prefeitura Municipal: Cooperação, Competição, Recompensa, Metas e Objetivos, Criatividade e Ideias Inovadoras, Bem-Estar, Contribuintes, Tomada de Decisão, Crescimento Profissional, Treinamento e Mudanças.

### 4.1 COOPERAÇÃO

Quanto ao tema Cooperação, dentro dos questionamentos “Como você analisa a cooperação entre os servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? E a cooperação com o seu superior?”, os servidores responderam que os colegas cooperam uns com os outros, mas que “[...] isso varia de setor para setor [...]”, sendo que não são em todos os setores que os colegas cooperam entre si quanto ao trabalho executado. O próprio SAC foi citado por eles como exemplo de setor em que seus integrantes cooperam uns com os outros. Já a cooperação entre os setores da Prefeitura Municipal também sofre variações, visto que alguns setores são mais cooperativos com os outros, no que diz respeito à execução das tarefas e informações necessárias ao cumprimento do trabalho.

Ainda falando em Cooperação, a resposta para as perguntas “Como acha que os servidores se sentem quanto à cooperação? Acha cooperação importante?”, todos foram unânimes em responder o quão importante é cooperar com o outro. Mas houve resposta que indicou a existência de individualismo entre os servidores da

Prefeitura Municipal, de um modo geral: “[...] a maioria trabalha para si e pouco se importa com seus colegas [...]”, de acordo com trecho da resposta de um dos servidores do SAC.

Agora, quanto às respostas para a questão “E a sua relação com os colegas?”, todos disseram ter bom relacionamento com os colegas, tanto no nível do SAC, quanto no nível da Prefeitura Municipal. De acordo com o que se pode analisar, são funcionários com, em média, mais de 10 (dez) anos de serviços prestados à Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS e muito conhecidos por todos os servidores municipais.

## 4.2 COMPETIÇÃO

Em relação ao tema Competição, respondendo aos questionamentos “Existe competição entre os servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Em quais aspectos? Como é percebida entre os funcionários?”, 04 (quatro) servidores responderam que não existe competição; porém, um destes mencionou a existência do sentimento de ciúme uns dos outros, pelo fato de determinado servidor ser mais bem-sucedido em seu trabalho em detrimento do outro, ou por motivos de ordem pessoal, crescimento profissional, relacionamento com os superiores. As duas respostas positivas à existência da competição justificaram-se pelas causas expostas por cada um: “[...] para galgar postos superiores [...]” e “[...] observação de maior competição política do que uma competição administrativa [...]”.

Respondendo às questões “É estimulada pela chefia? De que forma?”, todos responderam que não existe nenhum estímulo desta ordem por parte de seus superiores hierárquicos, até porque teriam dificuldades para lidar com este tipo de situação; seria mais um problema a ser resolvido dentre tantos outros que surgem diariamente. De maneira natural, pode-se observar que, como um órgão da Administração Pública Direta, e tendo como chefia, em sua maioria, pessoas sem vínculo com o local e muitas vezes despreparadas para ocupar o tal cargo, não estimulam a competição entre os servidores, uma vez que desconhecem os benefícios gerados por esta, como por exemplo, estímulo à criação de ideias novas, que seriam de grande utilidade e efetividade ao serviço público e ao andamento de seu setor.

### 4.3 RECOMPENSA

Quando questionados com as seguintes perguntas: “Existem recompensas oferecidas aos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? O que pode ser considerado como recompensa? Quais os critérios utilizados para se recompensar um servidor? O que costuma motivar recompensa a determinado servidor? As recompensas dadas são individuais ou para grupos/equipes?”, todos responderam que não existe nem um tipo de recompensa material que a Prefeitura Municipal dê aos servidores municipais. Respostas como “[...] a vantagem mesmo é ser servidor [...]”, “[...] pelo contrário, vejo cobranças e a busca por culpar pela ineficiência [...]” e “[...] nem em relação ao financeiro, nem em relação à vida funcional do funcionário [...]”, mostram que, além de não haver nenhuma recompensa ao servidor, com o motivo antigo de que funcionário público “não faz mais que a obrigação”, a pressão é bem expressiva, uma vez que o sucesso de uma determinada gestão depende do trabalho efetivo dos servidores. Porém, a resposta “[...] acho que a melhor recompensa para um servidor público é receber um elogio de um contribuinte [...]” figurou para mostrar o que pode ser considerado como recompensa.

Na pergunta “O desempenho no estágio probatório é recompensado?”, as respostas foram unânimes em dizer que não existe este tipo de recompensa. Como pontos importantes, um dos entrevistados respondeu que “[...] no caso do estágio probatório, não existe recompensa, e sim, certo terrorismo, sendo que quem está nesta condição fica limitado, tem que engolir tudo “goela abaixo”, como diz o velho ditado [...]”, expressando o sentimento de medo que muitos servidores enfrentam quando estão neste período. Já outro servidor respondeu que “[...] no estágio probatório não é recompensado e nem poderia, porque o funcionário está se adaptando ao trabalho [...]”, lembrando que o estágio probatório ainda é um período de testes e adaptação às tarefas.

#### 4.4 METAS E OBJETIVOS

No que se refere ao tema Metas e Recompensas, em respostas às questões: “Existem metas pré-estabelecidas na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Existe conhecimento, pelos servidores, das metas a serem atingidas? Há comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos, por parte dos servidores?”, 05 (cinco) funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão responderam que não existem metas nem objetivos pré-estabelecidos, sendo alegados desconhecimento destas e entendimento apenas das tarefas que são cumpridas diariamente. Porém, um único servidor respondeu que existem metas, mas inerentes a cada setor, alegando desconhecimento das existentes, e que seriam conhecidas apenas pelos funcionários que devem atingi-las. Como exemplo de metas e objetivos, mencionou a Lei Orçamentária Anual – LOA, lei através da qual é estabelecida a previsão de receitas e fixação de despesas, mas que esta lei não teria uma divulgação capaz de levar tal conhecimento a todos de maneira efetiva e que apenas quem tem participação na sua elaboração teria conhecimento dela.

#### 4.5 CRIATIVIDADE E IDEIAS INOVADORAS

Dentro do assunto Criatividade e Ideias Inovadoras, as respostas aos questionamentos “Existe o estímulo à criatividade e às iniciativas dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? De que forma? Como é encarada pelos colegas a apresentação de uma ideia inovadora, por parte de um servidor? E por parte do chefe?” foram bem variadas. 04 (quatro) dos servidores entrevistados responderam que não existe, alegando “[...] que o serviço público não visa o lucro [...]”, destacando o caráter determinante do serviço público, voltado para prestar serviços em retribuição ao pagamento, pelo contribuinte, de tributos. Outra justificativa relevante foi “[...] o aumento salarial não ocorrido, que desestimula o servidor de criar e inovar, apenas fazendo o que lhe cabe [...]”, mostrando o

momento em que os servidores municipais vivem, com uma expectativa frustrada de melhoria salarial através de recuperação nas perdas com o crescimento dos índices de inflação e de uma possível revisão em seu Plano de Carreira. Um servidor alegou desconhecer a existência do estímulo e outro, mencionou que “[...] se existir, deve ser em algum setor isolado, e não é divulgado, porque eu, particularmente, não vejo nada neste sentido [...]”, ressaltando que é uma particularidade de cada setor da Prefeitura.

Já na questão “Existe liberdade, dentro dos limites impostos pelo serviço público, para a aplicação de inovações no ambiente de trabalho? E estas ideias buscam melhorar a qualidade no atendimento ao contribuinte?”, a resposta “[...] o funcionário apenas cumpre o que lhe é delegado [...]”, faz uma referência ao princípio da legalidade, o qual prevê que o agente público somente pode fazer o que preceitua a lei. Outra resposta relevante é “[...] O que existe é alguma maneira dentro de cada setor talvez, de ideias isoladas em grupo para melhoria do ambiente de trabalho, mas sem grandes proporções, ou seja, nada que cause impactos [...]”, exaltando novamente que a criatividade e a inovação não são explanadas para toda a Prefeitura Municipal, mas dentro de cada setor para facilitar diariamente a execução das tarefas. Responderam também, em unanimidade, que a melhoria ao atendimento que é dado ao contribuinte é uma busca diária e incansável, e que por ser um setor que lida diretamente com o público externo, procura aperfeiçoar e reciclar as suas maneiras de prestar um serviço efetivo e de qualidade.

#### 4.6 BEM-ESTAR

Quando o tema é Bem-Estar, em resposta às perguntas “É valorizado o bem-estar dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS pelos superiores hierárquicos? De que modo? Como os funcionários percebem a preocupação, por parte da chefia, com o seu bem-estar, sua satisfação?”, todos os funcionários do SAC responderam que não, salientando respostas como “[...] os servidores, no geral, são tratados como máquinas que são ligadas e só são desligadas quando não forem mais necessários os seus serviços [...]”, podendo

observar a maneira como o servidor municipal se sente quanto ao tratamento dispensado por seus superiores hierárquicos: utilizam o máximo que podem do seu trabalho e o substituem quando percebem que este não terá o rendimento que esperam.

Mas na questão “Existe um investimento para que os servidores tenham um bom ambiente de trabalho? Existe o desenvolvimento de programas para aumentar a satisfação dos servidores?”, existem respostas que parecem compreender o momento de estagnação, como “[...] Eu acho que com a crise de financeiro que as Prefeituras se encontram, não tem como investir no ambiente de trabalho, tem que ficar somente no “arroz com feijão” mesmo [...]”. Em contraponto a esta resposta outro servidor respondeu que “[...] não existe satisfação nenhuma para trabalhar, pelo fato do nosso Plano de Carreira não ter sido revisto, nós não estamos satisfeitos [...]”, voltando ao que já havia sido mencionado antes. A revisão do Plano de Carreira dos servidores municipais atualizaria os valores salariais e direitos dos funcionários, sendo que a última revisão, feita em 1991, já está defasada, devido aos índices inflacionários e aos baixos reajustes salariais ao longo do tempo.

Outras respostas referentes à mesma questão: “[...] Também não vejo nada neste sentido, se existe são setores isolados, e os quais não são divulgados, e na maioria das vezes, estas máquinas não são recicladas, não passam por manutenção, ou seja, isso é o que o servidor passa: cinco, dez, quinze ou mais anos fazendo a mesma coisa, sem acompanhar o avanço das tecnologias [...]”, se referindo à falta de preocupação, por parte dos gestores, de que os servidores recebam novos conhecimentos para que o serviço prestado acompanhe as atuais tendências aplicadas no serviço público. Mas a resposta que retrata o atual momento dos servidores do SAC, no que tange ao básico que necessitam para uma prestação qualificada do serviço: “[...] Falta material administrativo e existem falhas no sistema operacional utilizado para o atendimento ao público. Nós, servidores, por vezes temos que lidar com situações constrangedoras, que remete ao contribuinte que somos incompetentes. Às vezes, falta até papel higiênico no banheiro, e papel toalha nunca vi [...]”, expondo os problemas que os servidores municipais enfrentam.



#### 4.7 CONTRIBUINTES

Quando o assunto refere-se aos Contribuintes, todos os servidores do SAC concordam com um ponto: a complexidade do atendimento ao público, pois ao contrário do que a maioria das pessoas que nunca trabalharam com isso pensa, não basta apenas tratar bem o contribuinte. Segundo a opinião de 03 (três) dos servidores entrevistados, acerca das questões “O atendimento às necessidades do contribuinte é encarado como prioridade pelos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Por quê? Existe preocupação, por parte dos servidores, em prestar um serviço cada vez melhor à população? Os servidores são bem amparados pela Prefeitura para uma constante melhoria na prestação de serviços?”, depende das duas partes, servidor e contribuinte: “[...] Isto é muito relativo, pois existem diversos tipos de contribuintes, assim como diversos tipos de servidores; existem pessoas que, por mais bem atendidas que sejam não se sentem satisfeitas, e outras que com o mínimo, se sentem realizadas. Assim também acontece com os funcionários [...]”; “[...] O serviço da Prefeitura, em certos casos, não colabora para um bom atendimento ao público [...]” e “[...] Às vezes, o servidor atua como a Prefeitura, deixando a desejar, nem todas as pessoas são comprometidas com o que fazem [...]” Mas, respostas como “[...] Porque a prioridade de um melhor atendimento ao público é de extrema necessidade [...]” e “[...] Da minha parte, sim [...]” mostram que os servidores do SAC priorizam e buscam métodos de melhorar o atendimento ao público, mesmo não tendo muito amparados para isso: “[...] A Prefeitura não dá suporte em equipamentos e sempre que pode, “aperta” o servidor [...]”, mais especificamente os do SAC, que relataram ter que fazer impressões de boletos, documentos oficiais e relatórios na impressora de outro setor, não por falta da impressora, mas por falta da tinta, que demorou cerca de dois meses para chegar, numa “época de pico do setor”. Isso gerava comentários, impaciência e ironias por parte dos contribuintes que ficavam aguardando, muitas vezes, a chegada do documento ao setor e a resolução de problemas de rede e de instalação de impressora para o seguimento dos trabalhos.

Já em resposta às questões “Os servidores possuem boas relações com os contribuintes? Qual a visão que os contribuintes possuem dos servidores

municipais? O servidor colabora para isso?”, duas respostas colaboraram com o questionamento: “[...] No meu setor, que é específico no atendimento ao contribuinte, a gente atende bem, mas sempre tem contribuinte que reclama do atendimento [...]” e “[...] o público é imprevisível, e quando achamos que sabemos de tudo sempre aparecerá algum fato o qual ficaremos sem reação, e do qual partimos do pressuposto de que trabalhar com atendimento é muito complicado [...]”, revelando que as relações entre contribuinte e servidor são boas no geral; porém, ambas as partes acabam esbarrando em vários fatores no momento do seu relacionamento: preconceitos, opiniões, conhecimentos, momentos que cada um passa na vida e até maneiras utilizadas para que o objetivo seja alcançado, como propostas para pular etapas nos procedimentos e até tentativas de suborno, o que faz com que ocorram atritos entre ambas as partes. E boa parte dos contribuintes confunde o fato de exigirem um serviço público de qualidade com questões políticas e falta de respeito com os servidores municipais.

#### 4.8 TOMADA DE DECISÃO

No questionamento sobre Tomada de Decisão, a resposta às questões “Os servidores municipais participam da tomada das principais decisões dentro da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Qual o grau desta participação? Existe um fluxo de informação das decisões tomadas satisfatória ao servidor municipal?”, dois servidores do SAC responderam desconhecer sobre a participação dos funcionários nas decisões da Prefeitura, mas houve respostas como “[...] Acredito que uma minoria deva participar, mas apenas aqueles que estão um degrau abaixo de seus superiores; os demais devem apenas cumprir o estabelecido, sem ao menos saber os motivos pelos quais estão sendo motivados a fazerem daquela forma e para quê [...]” e “[...] Não, nenhuma participação [...]”, mostrando que as decisões são tomadas pelos superiores hierárquicos sem consultar aquele que, diariamente, cumpre tarefas e tem um vasto conhecimento sobre o assunto, podendo, se considerada a sua opinião, dar contribuição relevante para encontrar soluções mais coerentes em determinadas situações. Responderam também que,

na maior parte das vezes, decisões que refletem diretamente no trabalho e na vida pessoal do servidor são tomadas sem consultá-lo, impostas verticalmente.

Quando foram questionados sobre “As decisões tomadas pela cúpula são direcionadas sempre e apenas para o benefício do contribuinte?”, opiniões como “[...] Como sempre, os superiores só pensam no contribuinte e não pensam no funcionário para tomar uma decisão [...]” demonstram a preocupação da cúpula da administração com a população; mas uma preocupação visando frutos futuros, e não realmente visando o bem-estar da população; como exemplo, as várias decisões tomadas e, num primeiro momento, benéficas ao contribuinte, mas que posteriormente se mostram prejudiciais à economia e, de certa forma, eleitoreiras.

#### 4.9 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

As respostas dos servidores do SAC, referentes aos questionamentos sobre Crescimento Profissional, foram semelhantes. Respondendo às questões “A dificuldade de ascensão profissional leva a Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS a perder bons servidores para outras empresas ou órgãos públicos? O que motiva esta dificuldade?”, todos concordaram que a não revisão do Plano de Carreira dos servidores é o que motiva o funcionário municipal a buscar outros concursos para trabalhar em outros órgãos, que possuem planos mais estruturados, possibilidades mais reais de crescimento profissional e, conseqüentemente, salários mais altos. Respostas como “[...] É difícil o servidor crescer profissionalmente dentro da Prefeitura, porque não existe um Plano de Carreira [...]”, “[...] Com certeza, a falta de valorização do servidor e o baixo salário são os principais fatores pelos quais os servidores buscam outros órgãos públicos ou outras empresas; a falta de conhecimento, da mão de obra qualificada de servidores e de um cargo compatível faz com que este se desmotive e parta em busca de algo melhor que seja mais rentável [...]”, “[...] Sim, o baixo salário [...]”, “[...] Certamente, salário baixo, nenhum incentivo à promoção [...]” e “[...] Não existe crescimento profissional para os servidores municipais, sendo os baixos salários o que acaba desmotivando os servidores municipais [...]” fazem com que se reflita na descrença dos servidores na

Prefeitura Municipal como um local que possibilite crescimento profissional, mais uma vez, figurando o Plano de Carreira sem revisão como o maior desmotivador dos funcionários.

Mas a unanimidade entre os servidores do SAC figura nas respostas relacionadas às perguntas “Qual o perfil do servidor que consegue obter crescimento profissional na Prefeitura? O crescimento profissional decorre do mérito e da competência dos servidores municipais? Existe investimento no crescimento profissional dos servidores municipais?”. As respostas “[...] existe sim a finalidade política, onde cada vez mais funcionários têm Função Gratificada e ganham bem mais que um funcionário com qualidade [...]”, “[...] Os que têm oportunidade de crescimento são minoria e são praticamente os mesmos, e sempre voltado ao lado político [...]”, “[...] Entrando na política se consegue um bom cargo [...]” e “[...] Para crescer profissionalmente, só fazendo a política da administração que atua [...]” alegam que, em geral, para obter um bom cargo e, por consequência, um ótimo salário, o servidor deve aderir a um partido político e participar ativamente de seus esforços para a obtenção ou manutenção de seu poder, seja um funcionário altamente capacitado, seja um servidor com pouca capacitação; dificilmente, as promoções ocorrem por conta de questões como o mérito ou a competência de um servidor. Segundo as respostas dos servidores do SAC, aqueles que preferem seguir trabalhando sem filiação possuem mais dificuldade de obter uma promoção dentro da Prefeitura Municipal; e que existem funcionários que não se filiam ao partido político detentor da cadeira do Prefeito, mas por serem altamente competentes e essenciais ao andamento da Administração, obtêm cargos de grande relevância e altos salários.

#### 4.10 TREINAMENTO

Quanto às questões referentes ao tema Treinamento, as respostas foram diferentes. Quando perguntados com as perguntas “Os servidores municipais recebem treinamento para melhor atenderem ao contribuinte? Quais os critérios utilizados para que um determinado setor/servidor receba determinado

treinamento?”, 02 (dois) funcionários alegaram desconhecer os critérios para obter treinamento. Um dos entrevistados relatou nunca ter recebido treinamento, “[...] e as funcionárias e funcionários de cada setor sofrem rodízios, por conta da troca de chefia, devido à saída de determinados funcionários, e o treinamento que eu vejo são as informações repassadas pelos funcionários que já fazem parte de determinado setor, sendo que cabe a este a boa vontade ou não de repassar os seus conhecimentos de forma clara e na sua totalidade [...]”, em referência ao fato do SAC não receber treinamentos e depender das informações dadas pelos funcionários dos setores que trabalham em conjunto, sendo que são repassadas à medida que são necessárias e que acontecem os problemas a serem resolvidos.

Outros 02 (dois) funcionários questionados responderam ter sim recebido treinamento: “[...] Já recebemos treinamentos, mas nos dias atuais não existem mais [...]” e “[...] Eu, particularmente, para atender ao público, tive um treinamento ótimo onde obtive o resultado excelente, com delicadeza, presteza e educação [...]”, em referência aos treinamentos ocorridos na Prefeitura Municipal, entre os anos de 2007 e 2008, que ofereciam, entre outros, cursos sobre Relacionamento e Atendimento ao Público, que ensinaram técnicas de atendimento ao público, como se comportar com o público e com os colegas. E mais 01 (um) dos funcionários entrevistados respondeu que, raramente, são oferecidos cursos, e quando o são, existe a análise do interesse de determinado setor em participar ou não e quantos poderão partilhar dele. A escassez de treinamentos é o fator que dificulta a atualização do servidor em seu trabalho e desestimula o funcionário de continuar na Prefeitura, uma vez que outras empresas e órgãos públicos oferecem treinamentos a seus servidores e os possibilitam de obter promoções e altos salários, conforme forem adquirindo conhecimento e experiência em sua área. Já a Prefeitura, pelo fato de, no período de 04 em 04 anos, trocar funcionários de setores por questões políticas e eleitorais, acaba por não ter a preocupação de treinar seus servidores e prepará-los para situações do dia-a-dia, além de reciclar seu conhecimento, o que é uma perda de qualidade para a Administração Municipal.

#### 4.11 MUDANÇA

Outro ponto que foi de unanimidade entre os servidores do SAC entrevistados foi quanto ao assunto Mudança. Questionados com a pergunta “Existe planejamento e estudo para a implantação de mudanças na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS?”, os funcionários responderam que não; resposta que ilustra bem esta resposta é “[...] Não se fala em mudança [...]”; 01 (um) servidor disse desconhecer a existência de planos para implantar mudanças: “[...] Até agora não obtive informações de mudanças na Prefeitura Municipal; se existem projetos, não sei [...]”. Já, segundo a resposta de outro servidor, “[...] Não tenho conhecimento de plano algum voltado para implantação de mudanças, vejo que às vezes estas acontecem mais pela necessidade de determinadas situações, mas não por já haver sido feito trabalho voltado para que elas acontecessem um dia [...]”, fazendo alusão ao fato de muitas mudanças serem impostas por força de regulamentos, sem o mínimo de estudo sobre os impactos que esta nova situação irá causar entre o público interno e a população.

Em resposta a pergunta “Existe consulta à opinião ou informação dos servidores municipais para a implantação de mudanças? Existe muita resistência dos servidores municipais quanto às mudanças estabelecidas?”, além das respostas “[...] Muito pouco, não tenho conhecimento [...]” e “[...] Nunca ouvi falar [...]”, indicando a ausência total de consulta aos servidores na implantação de mudanças dentro da Prefeitura Municipal, a resposta que demonstra o contexto é “[...] Não existe consulta a funcionários para implantação de mudanças; quando vai existir mudança, ela já vem das chefias, os funcionários não podem se posicionar sobre o que foi estabelecido [...]”, explanando, mais uma vez, que além de não participar na decisão de mudança, nem com consulta, nem com opiniões, se o servidor se posicionar contra a mudança, corre o risco de criar mal-estar e situações desagradáveis, além de retaliações por parte da chefia. O que leva a crer que a implantação de uma mudança só ocorre quando é do interesse da Administração Municipal e que, os servidores, que são parte interessada e executora destas mudanças, apenas recebem as notícias do que foi modificado e como foi modificado,

mesmo que esta alteração seja totalmente arbitrária e precipitada, além de causar transtornos à população.

#### 4.12 ANÁLISE SWOT

Neste tópico, será utilizada a ferramenta Análise SWOT para analisar internamente e externamente a Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, através das respostas obtidas dos servidores municipais do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC.

##### 4.12.1 Análise Interna

Serão analisados os fatores considerados como forças e fraquezas da Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, conforme as opiniões dos servidores entrevistados do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC.

###### 4.12.1.1 Forças

Como forças, em conformidade às respostas aos questionamentos feitos aos servidores do SAC, podem ser analisadas:

- 1) Cooperação entre os colegas do mesmo setor:** os servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS apontaram a existência de uma cooperação entre os funcionários do mesmo setor, citando o próprio SAC como exemplo de equipe de trabalho que coopera entre si, além do ótimo relacionamento entre os servidores, que

propicia um ótimo ambiente de trabalho: há momentos de descontração e diálogo, e principalmente, momentos de trabalho em conjunto, discussão sobre os métodos utilizados, tudo isso dentro dos limites do respeito e da ética. Conflitos surgem, mas como em qualquer grupo de pessoas que convive diariamente e partilha um espaço por horas semanais. Esta cooperação é a mola que impulsiona parte do sucesso dos trabalhos em equipe, pois existe a confiança da receptividade e reflexão em cima da informação dada pelo outro, e de uma resposta com justificativa plausível da outra parte, tornando o trabalho dinâmico, sem interrupções e efetivo, sendo um fator de suma importância para todos;

- 2) Ótimo relacionamento entre os funcionários, principalmente os mais antigos:** os funcionários do SAC descreveram manter ótimo relacionamento com os colegas, em nível de setor e de Prefeitura. Pode-se destacar o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho mais antigos, chegando a dar ares familiares, pela união e comunicação entre eles, seja nos momentos dentro da Prefeitura, seja em momentos de desafios e problemas pessoais, sabendo que, de certa forma, podem contar uns com a amizade e o coleguismo de outros, até o momento de sua morte. O ambiente organizacional da Prefeitura propiciava tal situação, sendo que os colegas costumavam confraternizar fora do horário de trabalho, permitindo que os laços fossem estreitados cada vez mais;
- 3) Ideias e inovações utilizadas dentro do setor em que foi originado:** os servidores do SAC, quando questionados sobre o tema Criatividade e Ideias Inovadoras, mencionaram que ideias de servidores podem ser utilizadas, dentro dos limites impostos pela lei, para melhorar em parte o ambiente de trabalho.



#### 4.12.1.2 Fraquezas

Neste tópico, serão vistos os fatores considerados como fraquezas, em alinhamento com a opinião expressa em respostas na entrevista feita com os funcionários do SAC. Salienta-se que a quantidade de fraquezas supera a de forças, consistindo em análise não do que acontece no setor do SAC, mas do que ocorre na Prefeitura Municipal.

- 1) Pouca cooperação entre diferentes setores:** os servidores do SAC apontaram a pouca cooperação entre os setores da Prefeitura Municipal, mencionando o individualismo e a falta da valorização de um ambiente cooperativo; do contrário, há a procura, muitas vezes, de quem cometeu o erro, e não da resolução do problema apresentado, além dos ruídos na comunicação: alguns setores são os últimos a ter conhecimento de assuntos que influenciariam em seus processos de trabalho;
- 2) Falta de competição entre os servidores municipais:** no ambiente de trabalho que existe competição, há um crescimento, tanto da parte dos colaboradores quanto da empresa, que ganha com seus funcionários oferecendo o seu melhor para galgar postos superiores. Mas, segundo a resposta da maior parte dos servidores do SAC, o clima competitivo não ocorre na Prefeitura, dando a impressão que não existe o interesse por superar o melhor resultado, mesmo que seja o desempenho do próprio servidor, e nem o crescimento do nível dos profissionais que servem à Administração Municipal, baixando também a qualidade dos serviços prestados ao contribuinte que paga salários de servidores desmotivados através da quitação de tributos;
- 3) Desconhecimento de metas a serem atingidas:** os funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – SAC responderam desconhecer a existência de metas ou objetivos a serem atingidos com a execução de seus trabalhos. Esse fato faz com que o servidor não tenha noção da efetividade do seu trabalho, ou seja, do quanto a sua prestação de serviço impactou junto à população, não estimulando o

servidor a ultrapassar estes números em um próximo período pelo desconhecimento destes indicativos;

- 4) Tratamento dado aos servidores em estágio probatório:** conforme responderam os servidores do SAC, os servidores municipais que passam por estágio probatório, além de serem avaliados, muitas vezes, por agentes que desconhecem o andamento dos trabalhos e não possuem conhecimento para avaliar um grupo de trabalho individual e conjuntamente, são desestimulados no momento em que buscam adaptação ao novo ofício, quando são dadas notas baixas em suas avaliações, muitas vezes sem justificativa e para lhes prejudicar. Existem alguns chefes que não aceitam opiniões de seus subordinados; acreditam que a melhor maneira de “calar a boca” de um servidor em estágio probatório é fazendo terrorismo com ele, ameaçando a sua permanência no trabalho;
- 5) Pouca participação na tomada de decisão ou mudança dentro da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS:** segundo os funcionários do SAC, há mínima ou até nenhuma participação dos servidores nas decisões e mudanças implantadas dentro da Prefeitura Municipal, mesmo daqueles que serão afetados com tais acontecimentos. Servidores que estão logo abaixo da cúpula participam em certos casos, mas na maioria das vezes, as ordens já vêm decididas e estabelecidas pelos superiores hierárquicos para serem cumpridas, sem consultas àqueles que possuem o conhecimento do contexto diário do assunto para visualizar uma possível efetividade real na ação. Numa reação em cadeia, perdem o servidor afetado e o contribuinte;
- 6) Falta de treinamento suficiente:** o treinamento, um dos fatores essenciais para o crescimento do servidor e da empresa, é pouco ofertado aos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS. Segundo os funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, questões de rodízio de funcionários e trocas de gestões são os principais motivos, uma vez que os servidores que mais recebem treinamento são aqueles que possuem um cargo específico de uma área. Porém, a Prefeitura Municipal perde em qualidade de serviço e atualização dos seus servidores, que

acabam prestando um serviço sem conhecer maneiras novas e mais avançadas de executá-lo;

- 7) Crescimento profissional:** de acordo com os funcionários do SAC, dificilmente o servidor obtém um crescimento profissional expressivo dentro da Prefeitura Municipal, ao menos que se volte para o lado político, ou seja, através de filiações a partidos políticos e apoio ao partido de situação, havendo, neste caso, a possibilidade do recebimento de uma função gratificada, tendo aumento salarial significativo; os demais funcionários que não aderem a esta causa, podem até obter sucesso, mas com muito sacrifício e demonstração de competência;
- 8) Pouca importância dada ao bem-estar dos servidores:** os servidores do SAC apontaram a pouca importância dada ao bem-estar dos servidores da Prefeitura Municipal em vários casos: falta de equipamentos para o trabalho ou compartilhamento destes com outros setores; tratamento dispensado aos servidores, com cobranças e, muitas vezes, perseguições; a manutenção de um plano de carreira desatualizado e totalmente defasado; falta de eventos que valorizem o trabalho dos servidores e os integrem. Os itens apontados colaboram para uma dispersão dos servidores municipais, havendo uma perda de qualidade no ambiente de trabalho e nas lutas por melhorias da categoria, pois esta situação impossibilita uma mobilização geral, pela desconfiança de uma adesão de poucos à luta por percentuais maiores de aumento salarial, por exemplo.

#### **4.12.2 Análise Externa**

Dentro deste tópico, serão analisados os fatores considerados como oportunidades e ameaças, conforme as opiniões dos servidores entrevistados do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC.

#### 4.12.2.1 Oportunidades

Dentre as oportunidades apontadas pelos servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, podemos destacar:

- 1) **Busca pelo melhor atendimento ao contribuinte:** o SAC é um setor que trabalha especificamente com atendimento, lidando diretamente com o contribuinte diariamente. Conforme os próprios funcionários relataram, o atendimento pautado na agilidade, presteza e efetividade é encarado como prioridade por todos, visto que existe uma busca incansável por uma prestação de serviços com qualidade;
- 2) **Relacionamento direto com o contribuinte:** os servidores do SAC responderam que possuem bom relacionamento com o contribuinte; existem diversos tipos de contribuinte, buscando uma gama de serviços, e o Serviço de Atendimento ao Cidadão é o setor da Prefeitura que faz a interface entre o contribuinte e os setores que prestam o serviço desejado. Os servidores recebem a documentação correta, fazem o protocolo, enviam aos setores que procederão em suas tarefas; concluído o processo, estes enviam o trabalho pronto ao SAC, que entrega ao contribuinte o que este solicitou, mediante pagamento de taxas, dependendo do serviço. Nesta relação sistêmica, o SAC intermedia a relação entre o contribuinte e os setores; o próprio SAC também se relaciona com a população, interpretando os desejos dos munícipes para enviar as solicitações corretas a fim de receber os produtos corretos e entregar aos solicitantes. Nesse processo, conforme as respostas dos servidores entrevistados, as relações com os contribuintes são ótimas, dentro dos limites da educação, do respeito; existem assuntos de todo tipo, como os acontecimentos atuais da política, do esporte, curiosidades, existindo casos de contribuintes que são grosseiros com os servidores;

#### 4.12.2.2 Ameaças

Neste tópico, serão vistos os fatores considerados como ameaças, em alinhamento com a opinião expressa em respostas na entrevista feita com os funcionários do SAC. Novamente, pode ser observado que o número de ameaças supera a de oportunidades, em uma análise que inclui o que ocorre no SAC e em toda a Prefeitura Municipal. Destacamos:

- 1) Complexidade no atendimento ao público:** os servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS ressaltaram a complexidade ao relacionar-se com o público. A variedade de personalidade faz com que os funcionários nunca saibam tudo a respeito tanto do assunto que vão informar quanto da maneira que irão se reportar aos contribuintes. Em certos casos, por melhor que seja o serviço prestado, o contribuinte reclama, e em certos casos até ofende o atendente. A população age assim em consequência dos casos de corrupção de que é informada pelos meios de comunicação, por desinformação, por opiniões pessoais e preconcebidas sobre os servidores e o serviço público. Em linhas gerais, pela necessidade de, em um contexto pautado por “jeitinho” e “propinas”, lutar por seus direitos: é um jeito de extravasar todo o seu descontentamento em quem faz a linha de frente;
- 2) Oportunidades melhores de crescimento profissional em outros órgãos públicos:** os funcionários do SAC destacaram a saída de uma grande quantidade de servidores para outras oportunidades de trabalho, seja através da aprovação em concursos na esfera pública, seja em outros empregos na esfera privada, por conta dos baixos salários oferecidos, resultado da defasagem e desatualização do Plano de Carreira dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS e mínimas oportunidades de crescimento profissional. Existem fundações públicas, como por exemplo, as universidades federais, que oferecem vagas para todos os níveis de escolaridade, e, além do salário ofertado ser considerável, o servidor aprovado pode averbar o seu certificado, no caso de ter feito o concurso para

um cargo abaixo do seu nível de escolaridade, e obter acréscimos salariais, além da preparação através de cursos que oportunizam crescimento profissional efetivo, coisas que a Prefeitura Municipal não oportuniza aos seus funcionários, seja por questões financeiras, seja por ainda não ter encontrado as alternativas certas para isso;

- 3) Implantação de mudanças por obrigatoriedades na legislação, sem estudo prévio dos impactos ou planejamento:** segundo as respostas dos servidores do SAC, as mudanças implantadas na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS são feitas, na maioria das vezes, sem um estudo prévio dos seus impactos no público-alvo, que pode ser o contribuinte ou o servidor municipal. Além disso, não é feita nenhuma consulta com os técnicos, por parte da chefia, para ter maiores informações sobre sua viabilidade, já que é o funcionário que vive a rotina de fazer o mesmo trabalho todos os dias quem tem informações mais precisas sobre os elementos organizacionais, às vezes por orgulho de ser o chefe e não querer pedir ajuda ao servidor pensando esse ato ser demonstração de fragilidade, às vezes por cumprimento de obrigatoriedades expressas em lei e apontadas pelos órgãos de Controle Externo. A participação do servidor nesses momentos não se expande além do cumprimento de tarefas impostas pela chefia, com raras exceções de chefes que ouvem seus subordinados.

## 5 CONCLUSÃO

Após a pesquisa e findada a análise das respostas dadas pelos servidores do Serviço de Atendimento ao Contribuinte – SAC, bem como a Análise SWOT dos fatores mencionados e constantes na Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, pode-se concluir o alcance dos objetivos explanados neste trabalho.

Através desta pesquisa, foi possível apontar os fatores que influenciaram na formação da Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, indicando seus pontos fortes (forte cooperação dentro dos setores da Prefeitura e o ótimo relacionamento entre os funcionários municipais) e os pontos fracos (falta de treinamento e desconsideração quanto ao bem-estar dos servidores municipais), bem como as oportunidades (busca por um atendimento de qualidade ao contribuinte) e ameaças (saída de funcionários em busca de melhores oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos públicos).

Pode-se também analisar a opinião dos colaboradores do SAC quanto à Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, quando mencionaram sua crença que, interna e individualmente, cada setor tem muita força, o que não existe se formos comparar no nível geral: no que tange a união dos setores, existe pouca colaboração entre estes.

Quanto a avaliar a adaptação dos colaboradores quanto à Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, os funcionários do SAC expressaram, através de seus depoimentos, a dificuldade e a pressão que sofrem durante os primeiros anos, no estágio probatório e o sentimento de desvalorização do servidor municipal, principalmente pela pouca participação nas mudanças e decisões tomadas pela Administração Municipal.

Diante de todos os objetivos específicos alcançados, pode-se concluir que foi possível relacionar, por meio de uma Análise SWOT, os fatores que influenciaram na formação da Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, através da percepção dos funcionários do Serviço de Atendimento ao Cidadão, classificando todos dentro de seus respectivos lugares nas Análises Interna e Externa, além de constatar que o problema definido, que questionava sobre os

fatores que influenciaram na percepção dos servidores do SAC quanto à Cultura Organizacional da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, conduziu perfeitamente a busca pelas respostas encontradas através das entrevistas feitas com os servidores municipais do SAC.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Airton Vieira de (organizador). **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos – Coleção Bibliografia Universitária**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

BARBOSA, Elsa. **Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais**. 2000. Disponível em:  
<[http://estig.elearning.ipbeja.pt/file.php/376/Cultura\\_Organizacional\\_-\\_Tese.pdf](http://estig.elearning.ipbeja.pt/file.php/376/Cultura_Organizacional_-_Tese.pdf)>.  
Acesso em 29 de março de 2015.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**. 2. ed. McGraw Hill Brasil, 2013, p. 255.

BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o Conceito de Cultura**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2012, p. 16.

\_\_\_\_\_. **Ensaio sobre o Conceito de Cultura**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2012, p. 22.

BLOG RH CULTURA ORGANIZACIONAL. **Questionário Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional**. Disponível em <http://gestaoenrh.blogspot.com.br/p/modelo-do-questionario.html>. Acesso em 29 de março de 2015.

BRITTOS, Valério; CABRAL, Adilson (organizadores). **Economia Política da Comunicação: Interfaces Brasileiras**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008, p. 230.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2. ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2005, p. 8.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia.** 2. ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2005, p. 13.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 3.ed. Barueri, SP: Manoel, 2012, p. 97.

\_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 5. ed. Barueri – SP: Manole, 2014, p. 214.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6.ed. ver. e atual. – Barueri, SP: Manoel, 2009. (Série Recursos Humanos). p. 44.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos: SO&M.** Barueri, SP, Manole, 2010, p. 12.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos: SO&M.** Barueri, SP, Manole, 2010, p. 79.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos: SO&M.** Barueri, SP, Manole, 2010, p. 80.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica.** 2. Ed. São Paulo, Saraiva, 2007, p. 11.

EAGLETON, Terry. **A Ideia de Cultura.** Tradução Sandra Castello Branco. São Paulo: Editora UNESP, 2005, p. 14.

FARIA, Edmur Ferreira de. **Curso de Direito Administrativo Positivo – Atualizado de acordo com a Emenda Constitucional nº. 41/03.** 6.ed. ver. e ampl. Belo Horizonte, Del Rey, 2007, p. 43.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, Íris Barbosa. **Temas de Psicologia e Administração.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba, PR: Intersaberes, 2012. p. 134.

LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson. **Construindo o Conhecimento pela Pesquisa: Orientação Básica para Elaboração de Trabalhos Científicos**. Santa Maria – RS: Sociedade Vicente Pallotti, 2006, p. 17-18.

LIND, Wolfgang. **Casais Biculturais e Monoculturais: Diferenças e Recursos. Volume 38 da coleção Teses**. Lisboa, ACIDI, I. P, 2012, p. 28.

LLATAS, Profa. Dra. Maria Virginia. **OSM**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, p. 28.

MATOS, José Gilvomar; MATOS, Rosa Maria; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

McSHANE, Steve L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. McGraw Hill Brasil, 2014, p. 207.

NOGUEIRA, Cleber S., (org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo; Pearson Education do Brasil, 2014; p. 8-9.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. São Paulo; Pearson Education do Brasil, 2014; p. 46.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero Fernandes. **Gestão das Funções Organizacionais**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008, p. 9.

\_\_\_\_\_. **Gestão das Funções Organizacionais**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008, p. 94-95.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração Estratégica na Prática: A Competitividade para Administrar o Futuro**. 5. Ed. São Paulo, Atlas, 2007, p. 6.

PAIVA, Ely Laureano; JUNIOR, José Mário de Carvalho; FENTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, Melhores Práticas, Visão do Futuro**. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 201.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: Teoria e Questões**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010, p. 27.

\_\_\_\_\_. **Administração Pública: Teoria e mais de 700 Questões.** 3.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança.** São Paulo, SP: DVS Editora, 2011; p. 15.

PASETTO, Neusa Salete Vítola. **Comportamento Organizacional: Integrando Conceitos da Administração e da Psicologia [Livro Eletrônica].** Curitiba, InterSaber, 2012, 2 MB, PDF, p. 88.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e Gestão de Políticas Públicas.** 2. ed. ver. atual. e ampl. Curitiba: IBPEX, 2009.

ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy A.[tradução Ana Julia Perrotti Garcia e Cecília Maduro]. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014, p 133-134.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.** 2. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Empresas de cultura forte têm melhor desempenho.** Administrador Profissional, São Paulo, n.204, jun. 2003.

SCHIEFER, Ulrich. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projectos.** 1. ed. Cascais: Principia Publicações, 2006.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo (organizadora). **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, p. 2.

\_\_\_\_\_. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, p. 8.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Cima Organizacional: Compreendendo a Essência das Organizações (Livro Eletrônico).** Curitiba: InterSaber, 2014. 2 MB; PDF; p.18.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a Essência das Organizações [Livro Eletrônico].** Curitiba, InterSaber, 2014, 2MB, PDF, p. 20.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a Essência das Organizações [Livro Eletrônico]**. Curitiba, InterSaberes, 2014, 2MB, PDF, p. 34.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004, p. 35.

VALLE, José Angelo. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo, Atlas, 2000, p. 24.

## ANEXO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA BASEADO NO INSTRUMENTO BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - IBACO

Pesquisa de percepção da Cultura Organizacional existente na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS, a ser respondida pelos servidores do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC (adaptação), para Trabalho de Conclusão de Curso referente à Especialização em Gestão Pública, modalidade EAD, do Programa Nacional de Formação em Gestão Pública – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PNAP – EA – UFRGS).

Desde já, agradecemos a colaboração.

#### 1. Sexo

1.  Masculino      2.  Feminino

#### 2. Idade: \_\_\_\_\_

#### 3. Estado Civil

1.  Solteiro  
2.  Casado  
3.  Viúvo  
4.  Desquitado/Divorciado

#### 4. Grau de Escolaridade

1. ( ) Ensino Fundamental Completo
2. ( ) Ensino Médio Completo
3. ( ) Ensino Superior Completo
4. ( ) Pós-Graduação Completa
5. ( ) Mestrado
6. ( ) Doutorado

#### COOPERAÇÃO

1 – Como você analisa a cooperação entre os servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? E a cooperação com o seu superior? E a sua relação com seus colegas? Como acha que os servidores se sentem quanto à cooperação? Acha cooperação importante?

---



---



---



---



---



---



---

#### COMPETIÇÃO

1 – Existe competição entre os servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Em quais aspectos? Como é percebida entre os funcionários? É estimulada pela chefia? De que forma?

---



---



---

---

---

---

---

**RECOMPENSA**

1 – Existem recompensas ofertadas aos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? O que pode ser considerado como recompensa? Quais os critérios utilizados para se recompensar um servidor? O que costuma motivar recompensa a determinado servidor? O desempenho no estágio probatório é recompensado? As recompensas dadas são individuais ou para grupos/equipes de trabalho?

---

---

---

---

---

---

**METAS E OBJETIVOS**

1 – Existem metas pré-estabelecidas na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Existe conhecimento, pelos servidores, das metas a serem atingidas? Há comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos, por parte dos servidores?

---

---

---

---

---



**CRIATIVIDADE E IDEIAS INOVADORAS**

1 – Existe o estímulo à criatividade e às iniciativas dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? De que forma? Como é encarada pelos colegas a apresentação de uma ideia inovadora, por parte de um servidor? E por parte de um chefe? Existe liberdade, dentro dos limites impostos pelo serviço público, para a aplicação de inovações no ambiente de trabalho? E estas ideias buscam melhorar a qualidade \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ atendimento \_\_\_\_\_ ao contribuinte? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**BEM-ESTAR**

1 – É valorizado o bem-estar dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS pelos superiores hierárquicos? De que modo? Existe um investimento para que os servidores tenham um bom ambiente de trabalho? Existe o desenvolvimento de programas para aumentar a satisfação dos servidores? Como os funcionários percebem a preocupação, por parte da chefia, com o seu bem-estar, sua satisfação? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

## CONTRIBUINTES

1 – O atendimento às necessidades do contribuinte é encarado como prioridade pelos servidores da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Por quê? Existe preocupação, por parte dos servidores, em prestar um serviço cada vez melhor à população? Os servidores são bem amparados pela Prefeitura para uma constante melhoria na prestação de serviços? Os servidores possuem boas relações com os contribuintes? Qual a visão que os contribuintes possuem dos servidores municipais? O servidor colabora para isso? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

## TOMADA DE DECISÃO

1 – Os servidores municipais participam da tomada das principais decisões dentro da Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Qual o grau desta participação? Existe um fluxo de informação das decisões tomadas satisfatória ao servidor municipal? As decisões tomadas pela cúpula são direcionadas sempre e apenas para o benefício dos contribuintes? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

## CRESCIMENTO PROFISSIONAL

1 – A dificuldade de ascensão profissional leva a Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS a perder bons servidores para outras empresas ou órgãos públicos? O que motivaria esta dificuldade? Qual o perfil do servidor que consegue obter crescimento

profissional na Prefeitura? O crescimento profissional decorre do mérito e da competência dos servidores municipais? Existe investimento no crescimento profissional dos servidores municipais?

---

---

---

---

---

---

**TREINAMENTO**

1 – Os servidores municipais recebem treinamento para melhor atenderem ao contribuinte? Quais os critérios utilizados para que um determinado setor/servidor receba determinado treinamento?

---

---

---

---

---

---

**MUDANÇA**

1 – Existe planejamento e estudo para a implantação de mudanças na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS? Existe consulta à opinião ou informação dos servidores municipais para a implantação de mudanças? Existe muita resistência dos servidores municipais quanto às mudanças estabelecidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOG RH CULTURA ORGANIZACIONAL. **Questionário Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional.** Disponível em <http://gestaoenrh.blogspot.com.br/p/modelo-do-questionario.html>. Acesso em 29 de março de 2015.