

CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIENTAÇÃO E LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS SITUADAS EM PELOTAS/RS – IFSUL E INSS

TAÍS MEIRELLES MERONI¹; HENRIQUE MANTOVANI BALDASSO²;
JAÍNE MOTTA SANTANA ABRAHAN³; MARTINA HARTWIG STRELOW⁴;
NATHÁLIA VERRUCK TORTOLA⁵;
GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS⁶

¹Universidade Federal de Pelotas – E-mail: taismeroni@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – E-mail: h.baldasso@me.com;

³Universidade Federal de Pelotas – E-mail: jainemottasantana@gmail.com;

⁴Universidade Federal de Pelotas – E-mail: strelowmartina@gmail.com;

⁵Universidade Federal de Pelotas – E-mail: natverruck@gmail.com

⁶Universidade Federal de Pelotas – E-mail: glebersonsantana@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações sempre estiveram presentes no cotidiano humano, por isso são atores de influência recíproca, considerando ainda que a organização é composta majoritariamente de homens com suas tradições, hábitos, costumes e rituais.

Trazer o conceito de cultura e seu comportamento para o âmbito das organizações é imprescindível para a gestão de pessoas, sejam em momentos de mudanças nas diretrizes, orientações para pessoas, equipes e resultados. Aliada à cultura ênfase deve ser dada à liderança, considerando os dirigentes superiores, como agentes influenciadores da cultura organizacional.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca de forma exploratória verificar qual desses aspectos está mais presente nas instituições públicas federais estudadas. Além disso, analisou-se como se comportam os dirigentes em relação a seus subordinados quanto aos estilos de liderança, promulgadas por Chiavenato (2005), quais sejam: autocrática, democrática e liberal.

Chiavenato (2005, p. 139) *apud* Trice (1993) define cultura organizacional como um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido a novos membros, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir àqueles problemas.

Robbins (1999) *apud* O'Riley *et al.* (1994) especificou sete características para o sistema que compõe a cultura organizacional, a saber: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação à equipe, agressividade e estabilidade. Para caracterização do presente estudo foram observadas apenas as características de orientação para resultados, orientação para equipe e orientação para pessoas, a fim de correlacionar com os estilos de liderança definidos por Chiavenato (2005).

O objetivo geral deste trabalho é identificar a predominância de um ou mais aspectos da cultura quanto à orientação, sendo estes, como definido por Robbins (1999) *apud* O'Riley *et al.* (1994) a orientação para resultados, o grau que os superiores focam os resultados mais as técnicas e os processos empregados para alcançá-los; orientação para pessoas, o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na

organização; a orientação para a equipe, o grau em que as atividades de trabalho são organizadas em função das equipes e também de qual forma o dirigente lidera para estas orientações.

Este estudo visa integrar dois assuntos convergentes a fim de aumentar a gama de esboços referente à cultura organizacional, e identificar o comportamento da cultura dentro de instituições públicas federais.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada através de um estudo exploratório e descritivo, onde se classifica pela abordagem com qualitativa.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de junho de 2016, na Gerência Executiva do INSS em Pelotas. A população foi composta por servidores da instituição da Seção de Logística, Licitações e Contratos (LOGPEL), totalizando oito servidores (cinco servidores e três estagiários). No Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFSUL), Campus Pelotas, na Coordenadoria de Compras abrangendo nove servidores (cinco servidores e quatro estagiários), também constituindo objeto da pesquisa. Dessa forma, constituiu o foco da pesquisa os setores operacionais, como de pesquisa e desenvolvimento e ainda a produção.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que por vez, desenvolvido através de uma adaptação do questionário de Pinto (2005), onde visou-se identificar o tipo de liderança e o direcionamento da equipe em uma escala *likert* de dez pontos, sendo uma escala de grau de concordância/discordância, variando de um para discordo totalmente até dez para concordo totalmente. O questionário abarcava afirmações e assertiva, cujos respondentes assinalava de acordo com percepção pessoal.

O tipo de amostra foi do tipo censo. O questionário foi dividido em duas partes, uma onde o questionado responde sobre a maneira de ser da instituição e a outra sobre como o superior se comporta.

Os resultados obtidos através da pesquisa pelo questionário foram tabulados com auxílio da ferramenta de Formulários do Google.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No quesito tomada de decisão, há uma diferença na percepção entre as duas entidades em que as questões são tomadas após a obtenção do consenso, onde a média para o INSS ficou 0,22 pontos abaixo da média do IFSUL, podendo ser atribuída essa diferença também à diferença de desvio padrão para essas repostas, onde o INSS apresentou um desvio maior que o IFSUL, assimilando se assim uma diferença na percepção da tomada de decisões.

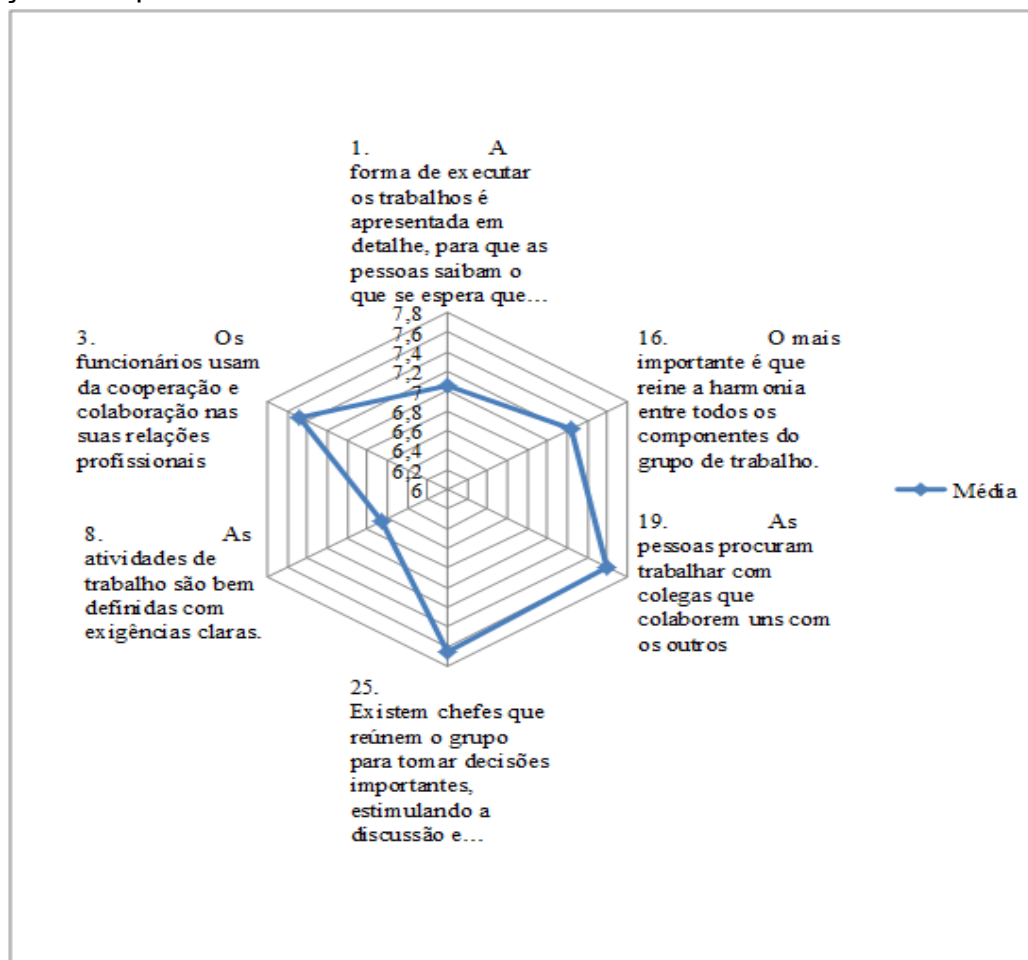
Quanto à inovação podemos verificar duas questões na seção do INSS; as pessoas sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados. Mas procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto pelo grupo. Na percepção de inovação da instituição pelo grupo, tido como mal visto, no INSS teve uma média alta, 6,25 na escala, obtendo média positiva, mas o desvio padrão é quase metade deste número pontuando 3,77. Já no IFSUL, o comportamento citado não é visto de forma tão ruim já que aproximasse de forma negativa a esta afirmação, com 4,44 pontos da escala, com desvio padrão menor, 2,19 pontos, se comparado ao mesmo item no INSS.

Na parte de planejamento as respostas dadas pelos servidores mostram chefes que pedem os serviços em cima da hora, o IFSUL caracterizou-se de forma positiva com 6,2 de média para os servidores e 5,5 para os estagiários, com desvio padrão de 5,89. Para o INSS essa questão não é tão afirmativa com 5,4 de média entre os servidores e 4 para estagiários, e a média total 4,88. Quando questionados se os funcionários são encorajados para se prepararem para eventuais situações fora do comum, na primeira parte do questionário, o IFSUL obteve uma média superior com 1,2 pontos de concordância em cima do INSS, com pontuação de 4,13, de média, com desvio padrão 1,12 pontos maiores que o IFSUL.

Para análise do comportamento, quanto a questão “as pessoas não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista”, obteve-se de média para o INSS de 5 e 4,67 para servidores e estagiários respectivamente, com desvio padrão de 3,32 e 2,31 respectivamente. Já o IFSUL teve uma média maior para os servidores, sendo 6,8 e para estagiários 5,75, a média. O desvio padrão é respectivamente de 1,1 e 2,22.

A partir da análise dos dados obtidos, depois de estabelecidas as médias podemos identificar através da percepção dos funcionários uma tendência à definição de liderança democrática, que estimula os subordinados e ainda estabelece uma relação de congruência entre si. Como demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Principais aspectos da cultura organizacional a partir da percepção dos questionados.



Fonte: dados do estudo.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo era verificar as características da Cultura Organizacional, dentre as orientações, para pessoas, processos e grupos, a questão foi respondida em escala reduzida do serviço público federal, contabilizado dentro de duas instituições deste âmbito, na qual foi verificada uma predominância da liderança de modo mais democrático, assim como definido por Chiavenato (2005) e que atende mais à orientação para processos e grupos.

O estudo pode contribuir com análises aprofundadas dentro do serviço público e também a realização de um paralelo com o serviço privado, além de que, podemos identificar problemas dentro das Seções estudadas que, por exemplo, não são obtidas visões muito interessantes para o futuro, esse pode ser um item desmotivador ao trabalho.

É necessário comentar que não se pode conclusões generalistas para a realidade dos órgãos públicos federais, estando, portanto, o estudo limitado ao número de questionados (tamanho da amostra) e seus possíveis problemas de interpretação quanto do momento de resposta ao questionário, o que pode ser verificado na análise das questões vinte e seis da primeira parte do estudo, na qual indaga se a inovação é mal vista pelo grupo, e a média desta resposta foi de 5,29, o que caracteriza como positiva o que é contraditório em relação à questão vinte e oito da segunda parte do questionário onde a afirmação quer verificar se o superior imediato desafia os funcionários as serem inovadores em suas atividades de trabalho, com uma média de 7,24, também como afirmativa.

Recomenda-se uma elaboração minuciosa do questionário a fim de evitar possíveis erros de interpretação, além de estabelecer o vocabulário indicado para cada nível hierárquico, ou estabelece-lo de forma mais simples possível para agregar mais valor concreto ao estudo.

O estudo contribui para os gestores avaliados, para que estes possam rever conceitos de atuação, além de verificar se realmente a cultura está de acordo com suas premissas. Também estabelece uma consciência geral dentro dos setores estudados sobre Cultura Organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

O'Riley III, J. Caldwell, A. **People and Organizational Culture**: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, set. 1991. p.487-516.

PINTO, M. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia/ MG, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.