

## **CULTURA ORGANIZACIONAL EM ESFERAS PÚBLICAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

**Suane A. Moschen, Marina Benato, Karoline Turcatti, Angélica Veronese, Carlise De Barba**

### **RESUMO**

O artigo explora como a cultura organizacional em uma prefeitura do Rio Grande do Sul alinha-se com as expectativas de seus servidores, a partir da constante tensão entre tradição e inovação nas instituições públicas brasileiras, exacerbada pela alternância política e pela burocracia enraizada. Assim, seu objetivo foi verificar como a percepção da cultura organizacional atual difere das expectativas dos servidores públicos em diferentes dimensões culturais. Metodologicamente, a pesquisa segue uma abordagem quantitativa descritiva, com utilização de um questionário adaptado, a partir da coleta de dados de 57 servidores públicos, incluindo tanto funcionários de carreira quanto comissionados. A análise estatística envolveu as características descritivas da amostra, teste de normalidade e teste *t* de *Student*, para identificar diferenças significativas entre as médias. Os resultados revelam discrepâncias significativas em áreas como centralização do controle, comportamento das pessoas, planejamento, comunicação e competição *versus* cooperação. Essas discrepâncias destacam a necessidade de intervenções estratégicas para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo. A pesquisa enfatiza que a cultura organizacional deve evoluir para equilibrar tradição e inovação, garantindo a sustentabilidade da eficiência pública. Para futuras investigações, recomenda-se a inclusão de diversas organizações públicas e *stakeholders* externos para uma visão mais abrangente. O estudo sublinha a importância de alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e integrado, essencial para a eficácia e eficiência das operações dentro da organização pública.

**Palavras-chave:** Organização pública; Cultura organizacional; eficiência administrativa.

### **1. INTRODUÇÃO**

No cenário globalizado e dinâmico, no qual interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a cultura se destaca como uma das variáveis essenciais para entender o fenômeno organizacional. Nas organizações públicas, há um embate constante entre o "novo e o antigo". O novo é representado pela alternância de poder político que ocorre no Brasil a cada quatro anos, enquanto o antigo é simbolizado pela burocracia profundamente enraizada nas instituições públicas. Além disso, é crucial integrar criativamente aspectos políticos e técnicos, pois essa junção é inerente e fundamental para que as organizações públicas alcancem seus objetivos de fornecer serviços eficientes à sociedade.

Uma das possibilidades para a articulação e união destas forças é a construção de intervenções a partir da cultura organizacional nas instituições públicas. Cultura é um dos postos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Segundo Schwartz

(1992) os valores e crenças culturais influenciam os valores individuais e servem como cognições sociais abstratas que ajudam os indivíduos a dar significado às situações.

No contexto dinâmico das organizações públicas, a cultura organizacional emerge como um fator crucial para entender e melhorar o funcionamento dessas instituições. O embate constante entre tradições profundamente enraizadas e a necessidade de inovação, exacerbado pela alternância de poder político no Brasil, torna a integração entre aspectos políticos e técnicos vital para alcançar a eficiência no serviço público. A cultura organizacional, definida por valores, normas e comportamentos compartilhados, influencia significativamente as percepções e ações dos membros da organização. Desse modo, a questão central da pesquisa é: **Como a percepção da cultura organizacional atual difere das expectativas dos servidores públicos em diferentes dimensões culturais?** Assim, tem-se o objetivo de verificar como a percepção da cultura organizacional atual difere das expectativas dos servidores públicos em diferentes dimensões culturais. A análise revela discrepâncias entre a situação atual e a idealizada, destacando áreas que necessitam de intervenções estratégicas para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1. Cultura organizacional

A cultura organizacional é geralmente definida como um conjunto de valores, normas, e padrões de comportamento que são comumente compartilhados pelos membros da organização (OUCHI; WILKINS, 1985). Ela engloba também o modo de pensar e agir dentro da instituição, representando a percepção de seus gestores e colaboradores. Mais do que representar a mentalidade que predomina na organização, a cultura organizacional é uma forma de interpretação interna e forma uma modelagem para lidar com questões organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo Chiavenato (2010), a cultura pode ser comparada a um *iceberg*, no qual apenas uma pequena parte é visível acima da superfície, enquanto a maior parte permanece submersa e oculta da visão. Aspectos formais da cultura organizacional, como métodos, objetivos e estrutura, são facilmente perceptíveis. Em contrapartida, aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes e valores, costumam estar escondidos e são mais difíceis de compreender, modificar e transformar.

A cultura organizacional é fruto de aprendizagem conjunta e só é vista onde há uma coletividade bem definida e com histórias de relevância (NEPOMUCENO *et al.*, 2021). Ela se desenvolve a partir das experiências dos membros do grupo e se enriquece ainda mais através de suas interações (SCHEIN, 2010).

### 2.2. Relação sobre cultura organizacional e o serviço público

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006).

De acordo com Martelane (1991) existe um ponto fundamental na compreensão e planejamento na gestão pública: a existência de dois corpos funcionais distintos. O corpo

permanente é composto por trabalhadores de carreira, cuja cultura e objetivos são formados dentro da organização. E o corpo não-permanente, os cargos comissionados, que é formado por administradores políticos, que seguem objetivos externos e mais amplos. Esse desenho organizacional do setor público, com formas complexas e níveis hierárquicos traz uma cultura fortemente ligada a características burocráticas, políticas, paternalistas e centralizadas em relações de poder (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Souza e Bächtold (2020), para que o servidor tenha satisfação no trabalho que desenvolve diariamente, é imprescindível ter um ambiente estruturado e com boas condições, tanto materiais quanto de relacionamento pessoal. Um ambiente de trabalho propício para as relações interpessoais requer concordância cultural entre os servidores, evitando divergências que prejudiquem o convívio. Para os autores, a cultura organizacional é determinante para que o servidor desenvolva suas atividades com a percepção de que seu trabalho é valorizado tanto pela organização quanto pelos colegas, o que o motiva a oferecer continuamente um produto de qualidade e a satisfazer os usuários.

A cultura organizacional é apoiada por várias abordagens e modelos, sendo identificado na literatura o modelo de valores contrastantes de Robert Quinn (CAMERON; QUINN, 2011). É um modelo para medir a cultura e a eficácia organizacional, composto pelo eixo horizontal que apresenta o comparativo da cultura baseada no foco interno *versus* foco externo, enquanto o eixo vertical é composto por flexibilidade e mudança *versus* estabilidade e controle. Essas duas dimensões formam quatro quadrantes que refletem quatro tipos diferentes de cultura, que evidenciam uma cultura com enfoque nas relações humanas; na inovação; nas regras ou em objetivos racionais (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023).

Medir a cultura organizacional permite avaliar as variáveis que refletem a realidade das organizações (MAAN; SRIVASTAVA, 2023), entendendo que suas ações influenciam diretamente o grau de satisfação e como o serviço é percebido pela população (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023) para impulsionar sua eficácia. A eficácia organizacional, que é um conceito mais amplo, abrange indicadores financeiros e não financeiros, incluindo satisfação do cliente, eficácia das operações e responsabilidade social corporativa (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023). Desta forma, este estudo tem como objetivo aplicar uma escala compacta, sugerida por Professor José Morelos Gómez, *PhD*, da Universidade de Cartagena, em uma organização pública e verificar as percepções atuais e esperadas para a organização e sua relação com modelos conhecidos de cultura.

### 3. MÉTODO

Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa de natureza descritiva, realizada por meio de uma pesquisa aplicada a servidores públicos de uma prefeitura da Serra Gaúcha. A pesquisa não considerou nem incluiu a opinião de cidadãos que não estivessem compondo o quadro funcional do município regularmente. O método de pesquisa é apropriado para a adequação e aplicação de uma escala robusta que pretende medir os atributos percebidos da cultura organizacional de uma instituição (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; HAIR *et al.*, 2018). Foram escolhidos para participar da pesquisa servidores públicos de carreira e cargos comissionados que ocupavam gerência e diretoria na organização, ou seja, que possuíam função administrativa de chefia. Os respondentes foram acionados pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos por e-mail e convidados a responder o *link* do questionário. O questionário traduziu para português e adaptou atributos da escala sugerida pelo Professor José Morelos Gómez, *PhD*. A escala é composta de 22 perguntas que possuíam em seus extremos conceitos antagônicos, foi adotada escala do tipo *Likert* de 7 pontos, sendo 1 a

extremo do conceito A e 7 a extremo do conceito B (HAIR *et al.*, 2018). O questionário também incluía seis perguntas para uma avaliação da cultura organizacional com respostas qualitativas que serão analisadas em outro momento e quatro questões de perfil do respondente.

Antes do início do exercício de coleta de dados, o questionário foi enviado a três especialistas para avaliação e feedback e, após ajustes, foi testado em um servidor público do setor de recursos humanos. O questionário foi ajustado conforme solicitação dos experts e do respondente após essa fase do teste piloto. Vale a pena mencionar que a pesquisa da escala sugerida pelo Professor José Morelos Gómez, *PhD*, apresentou uma lista de 11 atributos, distribuídos em: individual *versus* equipe; centralizado *versus* descentralizado; orientado por regras *versus* orientado por objetivos; pessoas *versus* tarefas; serviço *versus* produtos; tarefas *versus* mudanças; consenso *versus* grupos; resultados *versus* futuro; comunicação *versus* necessário; competição *versus* cooperação; detalhes *versus* pragmatismo. Esta pesquisa considerou uma lista adaptada de atributos e dimensões, levando em conta os elementos que compõem a realidade do serviço público do município, veja a Tabela 1.

Tabela 1 - Atributos relacionadas a cultura organizacional

ID	Atributo
IXEAT01	Em relação ao contexto individual <i>versus</i> equipe, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
IXEDV02	Em relação ao contexto individual <i>versus</i> equipe, como você acha que deveria ser:
CXDAT01	Em relação à centralização do controle, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
CXDDV02	Em relação à centralização do controle, como você acha que deveria ser:
RXOAT01	Em relação ao comportamento das pessoas, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
RXODV02	Em relação ao comportamento das pessoas, como você acha que deveria ser:
PXTAT01	Em relação à ênfase em pessoas <i>versus</i> tarefas, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
PXTDV02	Em relação à ênfase em pessoas <i>versus</i> tarefas, como você acha que deveria ser:
SXPAT01	Em relação à ênfase em serviço <i>versus</i> produto, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
SXPDV02	Em relação à ênfase em serviço <i>versus</i> produto, como você acha que deveria ser:
TXMAT01	Em relação à tradição <i>versus</i> mudança, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
TXMDV02	Em relação à tradição <i>versus</i> mudança, como você acha que deveria ser:
CXGAT01	Em relação às tomadas de decisões, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
CXGDV02	Em relação às tomadas de decisões, como você acha que deveria ser:
RXFAT01	Em relação ao planejamento, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
RXFDV02	Em relação ao planejamento, como você acha que deveria ser:
EXSAT01	Em relação a comunicação, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:
EXSDV02	Em relação a comunicação, como você acha que deveria ser:
CXCAT01	Em relação a competição <i>versus</i> cooperação, como você acha que a cultura da sua organização é atualmente:

- CXCDV02 Em relação a competição *versus* cooperação, como você acha que deveria ser:  
 Em relação a dinâmica no trabalho, como você acha que a cultura da sua organização é  
 DXPAT01 atualmente:  
 DXPDV02 Em relação a dinâmica no trabalho, como você acha que deveria ser:

Fonte: Adaptado de Prof. Dr. José Morelos Gómez.

A coleta de dados foi realizada pessoalmente usando link direcionado para o e-mail dos participantes (HAIR *et al.*, 2018), desenvolvida usando a plataforma *Google® Forms*. Como forma de controle, foi solicitado um endereço de e-mail válido para a aceitação do questionário. Foram enviados questionários a 350 servidores de 32 Unidades Administrativas do município. Também foram enviados 2 e-mails de reforço para retorno das respostas pelo setor de departamento de pessoal em um período de coleta de 30 dias. Um respondente não aceitou participar da pesquisa e teve seu resultado desconsiderado da amostra. Ao todo 57 respostas foram utilizadas para a análise do estudo. Todas as análises foram realizadas usando o *software* estatístico *SPSS Statistics 20*.

### 3.1. Tratamento de *missings* e *outliers*

Inicialmente foi realizado o refinamento dos dados, de modo que estivessem adequados para a aplicação dos testes estatísticos. Logo, verificou-se a existência de *missings*, que seriam dados ausentes ou faltantes no formulário (HAIR Jr. *et al.*, 2018). No caso da amostra analisada, não houveram *missings*, dada a obrigatoriedade de resposta para todas as questões da escala de pesquisa.

Na sequência, foi realizado o tratamento dos *outliers*, que são observações atípicas, ou seja, respostas extremas que se distanciam das demais devido a grandes diferenças em seus valores. Os *outliers* podem ser univariados ou multivariados (KLINE, 2016; HAIR Jr. *et al.*, 2018). Os *outliers* univariados podem ser identificados através da análise das distribuições de frequência, por meio da conversão dos dados em um escore padrão (*Z scores*). Por meio deste teste, não foram retirados casos da amostra, uma vez que se considerou como critério de exclusão a existência de valores superiores a  $|4|$  (HAIR Jr. *et al.*, 2018).

Com relação a verificação de *outliers* multivariados, estes foram identificados por meio do cálculo da distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ), a qual indica a posição de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio de todas as observações de um conjunto de variáveis (KLINE, 2016; HAIR Jr. *et al.*, 2018). Para tanto, nenhum caso foi excluído da amostra, pois não houveram valores superiores a  $|3|$  (HAIR Jr. *et al.*, 2018).

### 3.2. Teste de Normalidade

A normalidade é uma das suposições da análise multivariada e se refere à forma de distribuição dos dados de uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal. Caso haja uma grande variação na distribuição normal, todos os testes estatísticos teriam resultados inválidos. Assim, a normalidade pode ser verificada pela curtose (*kurtosis*) e também pela assimetria dos dados (*skewness*) (HAIR Jr. *et al.*, 2018) conforme dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Resumo dos valores de Assimetria e de Curtose dos dados

ID	N	Média	Assimetria	Curtose
----	---	-------	------------	---------

	Estadística	Estadística	Estadística	Modelo padrão	Estadística	Modelo padrão
IXEDV02	56	5,821	-1,475	0,319	1,117	0,628
CXDDV02	56	5,268	-1,238	0,319	1,649	0,628
RXODV02	56	4,982	-0,551	0,319	-0,6	0,628
PXTDV02	56	3,679	0,244	0,319	-0,783	0,628
SXPDV02	56	3,946	0,188	0,319	-0,723	0,628
TXMDV02	56	5,536	-0,942	0,319	0,515	0,628
CXGDV02	56	3,018	0,665	0,319	-0,286	0,628
RXFDV02	56	5,536	-1,377	0,319	1,775	0,628
EXSDV02	56	1,804	1,907	0,319	3,141	0,628
CXC DV02	56	6,393	-2,593	0,319	8,156	0,628
DXPDV02	56	4,018	0,055	0,319	-1,101	0,628
IXEAT01	56	4,482	-0,478	0,319	0,108	0,628
CXDAT01	56	3,696	0,082	0,319	-1,387	0,628
RXOAT01	56	2,982	0,902	0,319	-0,398	0,628
PXTAT01	56	4,964	-0,483	0,319	-0,521	0,628
SXPAT01	56	3,732	0,272	0,319	-0,574	0,628
TXMAT01	56	3,232	0,401	0,319	-1,093	0,628
CXGAT01	56	5,107	-1,003	0,319	-0,384	0,628
RXFAT01	56	2,732	0,608	0,319	-0,71	0,628
EXSAT01	56	4,893	-0,449	0,319	-0,912	0,628
CXCAT01	56	3,75	0,073	0,319	-1,099	0,628
DXPAT01	56	4,429	-0,525	0,319	-0,597	0,628
N válido (de lista)	56					

Fonte: Produzido pelas autoras

No que diz respeito a curtose - que se refere à “elevação” ou ao “achatamento” da curva definida pela distribuição de frequência dos dados -, valores com escores até |10| são considerados adequados (KLINE, 2016; HAIR Jr. *et al.*, 2018). Por outro lado, a assimetria refere-se ao equilíbrio na distribuição dos dados, a qual pode ser simétrica ou inclinada. São admitidos valores com escores até |3| (KLINE, 2016; HAIR Jr. *et al.*, 2018). Desse modo, entende-se que os escores de curtose e de assimetria mantiveram-se dentro dos padrões recomendados pela literatura para os itens analisados.

Com o objetivo de comparar as médias das respostas de “como a organização é” *versus* “como ela deveria ser” para cada par de perguntas, e de modo a contemplar a questão de pesquisa proposta, foi aplicado o Teste *t* de *Student* para amostras pareadas. Este teste determina se há uma diferença significativa entre as médias dos dois grupos.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com diferentes tipos de servidores que trabalham na organização pública. A Tabela 3 apresenta a descrição da amostra, classificada de acordo com o tipo de cargo, o tempo de trabalho, o gênero, a escolaridade, se interage com outros departamentos e se é um membro ativo de equipes na organização.

Tabela 3 - Descrição da amostra

ID	Classe	Categoria	Frequência	%
PCAR01	Qual é o seu cargo atual na organização?	Servidor de carreira	50	89,3
		Cargo comissionado	6	10,7
PTMP02	Há quanto tempo você trabalha nesta organização?	até 5 anos	8	14,3
		de 5 a 10 anos	13	23,2
		de 10 a 15 anos	17	30,4
		de 15 a 20 anos	6	10,7
		acima de 20 anos	12	21,4
PGEN03	Qual gênero você se identifica?	Feminino	33	58,9
		Masculino	22	39,3
		Preferiria não responder	1	1,8
PESC04	Qual é o seu nível de escolaridade?	Fundamental Incompleto	0	0
		Ensino Fundamental	1	1,8
		Ensino Médio	4	7,1
		Graduação Superior	20	35,7
FDEP01	Com que frequência você interage com outros departamentos ou áreas dentro da organização?	Pos-graduação	31	55,4
		Muita frequência	20	35,7
		Frequentemente	22	39,3
		Ocasionalmente	11	19,6
ATIV02	Você se considera um membro ativo de equipes ou grupos de trabalho dentro da organização?	Raramente	2	3,6
		Nunca	1	1,8
		Sim	45	80,4
		Não	3	5,4
		Talvez	8	14,3

Fonte: Produzido pelas autoras

A análise do perfil da amostra revela características importantes dos participantes da pesquisa. A maioria dos respondentes (89,3%) são servidores de carreira, enquanto uma menor parcela (10,7%) ocupa cargos comissionados. Em relação ao tempo de trabalho na organização, há uma distribuição relativamente equilibrada, com uma concentração maior de indivíduos trabalhando entre 10 a 15 anos (30,4%) e um número considerável de participantes com mais de 20 anos de serviço (21,4%). A maioria dos respondentes se identifica como feminino (58,9%), seguido por masculino (39,3%), com uma minoria preferindo não responder (1,8%). Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui pós-graduação (55,4%) ou graduação superior (35,7%), indicando um alto nível educacional entre os participantes.

A interação entre departamentos ou áreas dentro da organização é frequente, com 39,3% dos respondentes relatando interação frequente e 35,7% indicando muita frequência. Apenas uma pequena fração interage raramente (3,6%). Em relação à participação em equipes ou grupos de trabalho, a maioria significativa dos respondentes (80,4%) se considera membro ativo, enquanto 14,3% indicam uma participação possível (talvez) e apenas 5,4% não se consideram ativos. Esses dados sugerem um ambiente de trabalho colaborativo e com alta integração.

Esses dados sugerem um ambiente de trabalho colaborativo e altamente integrado. Esta interação pode estar associada a uma identificação cultural entre os integrantes da organização. Segundo Schwartz (1992) os valores e crenças culturais impactam os valores individuais e funcionam como cognições sociais abstratas que auxiliam as pessoas a atribuírem significado às situações. Além disso, os valores culturais como motivadores representam uma tentativa de entender por que as pessoas sentem, se comportam ou pensam de certa forma em um determinado sistema social (HOFSTEDE, 1980).

Os resultados desta pesquisa fornecem uma visão abrangente sobre o perfil dos servidores da organização pública em estudo. A predominância de servidores de carreira, o alto nível educacional e a significativa interação entre departamentos indicam um ambiente de trabalho bem estruturado e colaborativo. Nas próximas análises, poderá se identificar se esta percepção se mantém nas perguntas pareadas. Além disso, a participação ativa em equipes de trabalho reforça a cultura organizacional de cooperação e engajamento. Essas características são essenciais para a eficácia e eficiência das operações dentro da organização, e refletem a importância de promover um ambiente de trabalho inclusivo e integrado, alinhado com os valores culturais que sustentam as interações e práticas diárias.

#### 4.1. Análises Descritivas

As análises descritivas são fundamentais para entender as características centrais e a dispersão dos dados em estudos estatísticos, oferecendo uma visão geral do comportamento das variáveis envolvidas. Tais análises permitem que pesquisadores e leitores compreendam rapidamente os padrões gerais e identifiquem possíveis anomalias ou tendências nos dados coletados. Neste estudo, as estatísticas descritivas, incluindo médias e desvios padrão, foram calculadas para cada variável, com o objetivo de comparar as percepções atuais dos funcionários com suas percepções ideais sobre vários aspectos culturais e operacionais da organização. Este tipo de análise é crucial para estabelecer um ponto de partida para investigações mais profundas e testes inferenciais que possam seguir (BLACK, 2019; TROCHIM; DONNELLY, 2006).

Na Tabela 4, apresentamos as estatísticas descritivas para as variáveis relacionadas às percepções "Como é" e "Como deveria ser", refletindo a realidade percebida e a expectativa dos funcionários, respectivamente. Estes dados são essenciais para compreender a discrepância entre o estado atual e o estado desejado dentro da organização, servindo de base para futuras intervenções e políticas organizacionais (BLACK, 2019; TROCHIM; DONNELLY, 2006).

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas

COMO É			COMO DEVERIA SER		
ID	Média	Desvio Padrão	ID	Média	Desvio Padrão
IXEAT01	4,482	1,4892	IXEDV02	5,821	1,6636

CXDAT01	3,696	1,9993	CXDDV02	5,268	1,5782
RXOAT01	2,982	1,9678	RXODV02	4,982	1,8039
PXTAT01	4,964	1,7369	PXTDV02	3,679	1,8597
SXPAT01	3,732	1,6678	SXPDV02	3,946	1,853
TXMAT01	3,232	1,829	TXMDV02	5,536	1,4518
CXGAT01	5,107	1,988	CXGDV02	3,018	1,7528
RXFAT01	2,732	1,6786	RXFDV02	5,536	1,5131
EXSAT01	4,893	1,8653	EXSDV02	1,804	1,4067
CXCAT01	3,75	1,8902	CXCDV02	6,393	1,1549
DXPAT01	4,429	1,7253	DXPDV02	4,018	1,9116

Fonte: Produzida pelas autoras.

Ao relacionar as percepções entre o desempenho individual e o de equipe (IXEAT01 e IXEDV02), tem-se uma visão de uma cultura organizacional medianamente coletiva e um desejo por uma cultura majoritariamente coletiva, alinhada nesta variável com a teoria da cultura solidária (CAMERON; QUINN, 2011), que apresenta um ambiente de trabalho agradável, com uma organização unida que perdura através da lealdade e tradições, onde relações interpessoais são criadas, o sucesso é defendido pelo trabalho em equipe, participação e consenso entre os funcionários e a organização (ROMANA, 2014).

No que tange à centralização *versus* descentralização (CXDAT01 e CXDDV02), pode-se perceber uma visão de como deveria ser demonstrando uma preferência clara pela descentralização. Essa disparidade sugere que os membros da organização percebem a centralização atual como inadequada e acreditam que uma estrutura mais descentralizada, que promova maior autonomia e interação entre os membros, poderia levar a um ambiente organizacional mais eficiente e satisfatório. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional é composta por um conjunto de crenças básicas compartilhadas pelos membros de um grupo. O gráfico sugere uma tendência para uma estrutura mais descentralizada, refletindo as experiências e interações dos membros que desejam um ambiente mais participativo e menos hierárquico.

Em relação a comparação entre um padrão orientado por regras ou por metas (RXOAT01 e RXODV02), demonstra uma visão de uma cultura prioritariamente hierárquica, com a organização enfatizando a autoridade e o controle, com líderes conservadores na resolução de problemas técnicos e com foco na estabilidade interna (ROMANA, 2014), típicos do serviço público. Na análise do cenário de como deveria ser, os respondentes oscilaram entre uma cultura mista - parcialmente rígida com regras e parcialmente orientada aos objetivos. Pode-se caracterizar esta segunda como um modelo de cultura organizacional voltado à inovação, quando há maior adaptabilidade e prontidão por parte dos colaboradores (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023).

Quanto a análise comparativa entre a cultura orientada às pessoas ou às tarefas (PXTAT01 e PXTDV02) demonstra um alinhamento entre a situação atual e a desejada em um modelo misto, que engloba de maneira flexível a prioridade da realização das tarefas - cultura de regras - sem deixar para trás o bem estar dos funcionários, - cultura solidária - contribuindo para uma organização motivada no desempenho de suas funções, gerando um sentimento de identidade, singularidade e participação coletiva, estimulando o comprometimento e orientando o comportamento das pessoas através de um modelo a ser seguido (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023).

Já a comparação entre a priorização dos serviços ou produtos (SXPAT01 e SXPDV02) também apresenta uma definição de um cenário misto, em um perfil com características de uma cultura organizacional de objetivos - orientada para resultados, com a produtividade como valores dominante - e uma cultura solidária, onde a organização é focada no equilíbrio interno, flexível e aberta às necessidades dos clientes (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023). Neste tópico, entende-se que o resultado também pode englobar a ideia de que uma Prefeitura deve entregar valor público (qualidade ao cidadão), e a resposta neutra significa que ela não necessariamente deve entregar só uma coisa (produtos como obras) ou outra (serviços como atendimento).

Quanto aos itens TXMAT01 e TXMDV02, estes possuem relação direta com a cultura de inovação ou de sistemas abertos (CAMERON; QUINN, 2011). Os respondentes, em sua maioria, preferem uma cultura com maior adaptabilidade, na qual os líderes são inovadores e visionários, e a iniciativa individual é incentivada (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023), divergindo do modelo atual existente, que prioriza a aplicação de padrões existentes e já validados.

Na sequência, a abrangência da tomada de decisão é avaliada (itens CXGAT01 e CXGDV02), sendo o modelo existente percebido como um ambiente de trabalho fortemente estruturado, no qual predominam regras e procedimentos - inclusive para tomada de decisão - claramente definidos, típicos da cultura hierárquica (MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023). Os respondentes, porém, não consideram que este é o modelo ideal, sendo sua principal sugestão a de um modelo de tomada de decisões em pequenos grupos, permitindo um processo mais inclusivo, com a iniciativa para resolução de problemas por parte dos funcionários, em um modelo descrito como inovador.

Com relação ao foco em resultados ou pensamento no futuro (RXFAT01 e RXFDV02), a análise revela que há uma percepção entre os funcionários de que a cultura organizacional atual está excessivamente focada em resultados imediatos. Existe um desejo de mudança para uma abordagem com maior ênfase no planejamento estratégico e sustentabilidade a longo prazo. Para promover essa mudança, podem ser consideradas a implementação de políticas e treinamentos que enfatizem esta necessidade.

Os itens EXSAT01 e EXSDV02 revelam que os funcionários percebem uma necessidade de maior comunicação entre a equipe. Atualmente, a comunicação tem análises equilibradas, mas com tendência à concentração de informações. No entanto, a preferência esmagadora por uma comunicação de equipe clara e transparente sugere que os funcionários veem um benefício significativo em melhorar a colaboração e a comunicação interna.

Ainda, percebe-se que não existe um consenso no contexto atual quando avaliada a comparação entre um modelo direcionado a competição ou um modelo associado à cooperação dos funcionários (CXCAT01 e CXCDV02). Mas têm-se um modelo desejado majoritariamente colaborativo. Cabe salientar que a cultura organizacional se associa com a gestão do conhecimento, conforme indicado por Pérez e Rodríguez (2016), que indicam que uma organização deve buscar caracterizar-se por possuir uma cultura que estimula a geração e compartilhamento de conhecimento, assim como bom desempenho, demonstrando um alinhamento entre as ideias desejadas pelos respondentes e teoria.

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional evolui a partir das experiências e interações dos membros do grupo. Os itens DXPAT01 e DXPDV02 refletem isso ao mostrar que, atualmente, há um equilíbrio entre a precisão e o pragmatismo, mas com uma inclinação leve para a precisão. No entanto, os membros expressam o desejo de um ambiente ligeiramente mais equilibrado, mas ainda valorizando o pragmatismo em menor

grau nos extremos. Isso reflete uma cultura organizacional que valoriza tanto a exatidão quanto a flexibilidade, alinhada com as experiências e interações dos seus membros.

Ao analisar todos dados levantados, percebe-se uma discordância significativa entre a cultura organizacional atual e a cultura desejada pelos respondentes. As percepções indicam uma preferência por um ambiente de trabalho mais coletivo e inovador, conforme proposto por Cameron e Quinn (2011).

#### 4.2. Teste *t* de *Student* para amostras pareadas

O teste *t* de *Student* para amostras pareadas serve como uma ferramenta eficaz para comparar duas médias de amostras relacionadas, permitindo avaliar se a média das diferenças entre as duas condições é significativamente diferente de zero. Esta abordagem é frequentemente utilizada em estudos que envolvem medidas repetidas sobre os mesmos sujeitos ou entidades em condições diferentes, proporcionando insights sobre os efeitos de intervenções ou mudanças temporais (FIELD, 2013).

Na presente pesquisa, utilizou-se o teste *t* para amostras pareadas para investigar as diferenças entre as percepções atuais e as ideias dos funcionários sobre diversos aspectos culturais organizacionais. A análise apresenta o Coeficiente de Correlação de Pearson a fim de mensurar as relações lineares existentes entre duas variáveis contínuas, teste no qual os resultados podem variar entre -1 e +1. Quanto mais próximos de 1 (-1 ou +1) forem os valores, maior será o grau de associação entre as variáveis, ao passo que, quanto mais próximo de 0, menor será a relação, indicando a inexistência de correlação entre as variáveis analisadas (KLINE, 2016; HAIR Jr. *et al.*, 2018).

As análises foram conduzidas com base em dados coletados de 56 pares de respostas, (vide Tabela 5). Os resultados variaram, apresentando tanto diferenças significativas quanto não significativas, o que sugere uma variação no alinhamento entre as percepções atuais e ideais dos funcionários. A seguir, na Tabela 5, detalha-se cada par de variáveis analisadas, apresentando a diferença média, desvio padrão, erro padrão, intervalos de confiança e os valores *t*, ilustrando a robustez e a direção das diferenças observadas (GLASS; HOPKINS, 1996).

Tabela 5 – Teste *t* de *Student*

Par	Diferença Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior	Valor t	Valor p	Interpretação
Pair 1	-1,3393	2,0563	0,2748	-1,89	-0,7886	-4,874	0	Significativa
Pair 2	-1,5714	2,4558	0,3282	-2,2291	-0,9137	-4,788	0	Significativa
Pair 3	-2	2,7035	0,3613	-2,724	-1,276	-5,536	0	Significativa
Pair 4	1,2857	2,5278	0,3378	0,6088	1,9627	3,806	0	Significativa
<b>Pair 5</b>	<b>-0,2143</b>	<b>1,9791</b>	<b>0,2645</b>	<b>-0,7443</b>	<b>0,3157</b>	<b>-0,81</b>	<b>0,421</b>	<b>Não significativa</b>
Pair 6	-2,3036	2,0795	0,2779	-2,8605	-1,7467	-8,29	0	Significativa
Pair 7	2,0893	2,6026	0,3478	1,3923	2,7863	6,007	0	Significativa
Pair 8	-2,8036	2,2916	0,3062	-3,4173	-2,1899	-9,155	0	Significativa
Pair 9	3,0893	2,1173	0,2829	2,5223	3,6563	10,919	0	Significativa
Pair 10	-2,6429	1,8919	0,2528	-3,1495	-2,1362	-10,454	0	Significativa
<b>Pair11</b>	<b>0,4107</b>	<b>2,7155</b>	<b>0,3629</b>	<b>-0,3165</b>	<b>1,1379</b>	<b>1,132</b>	<b>0,263</b>	<b>Não significativa</b>

Fonte: Produzido pelas autoras

Observa-se a partir da Tabela 5 que, com exceção do quinto e do décimo primeiro par de variáveis, os quais abordam respectivamente “serviços *versus* produto” e “detalhes *versus* pragmatismo” que, demais pares de variáveis apresentam diferenças significativas entre a situação atual e a desejada no que tange a cultura organizacional da entidade analisada. Logo, entende-se que para os aspectos “contexto individual *versus* equipe”, “centralização do controle”, “comportamento das pessoas”, “tomadas de decisões”, “planejamento”, “comunicação” e “competição *versus* cooperação”, a cultura organizacional presente na instituição analisada é diferente do que os respondentes acreditam ser o mais adequado.

A análise realizada evidencia a discrepância entre a percepção dos colaboradores sobre o estado atual e o ideal da cultura organizacional em diversos aspectos fundamentais. As variáveis que apresentaram diferenças significativas indicam áreas específicas nas quais as expectativas dos colaboradores não estão sendo atendidas, sugerindo a necessidade de intervenções estratégicas. É essencial que a instituição considere essas percepções ao planejar ações de desenvolvimento organizacional. Fomentar um ambiente no qual as expectativas e a realidade convergem pode aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional mais alinhada e eficiente. Portanto, ao reconhecer e abordar as áreas de divergência apontadas pelo teste t, a organização pode implementar mudanças que promovam um equilíbrio saudável entre tradição e inovação. Esse equilíbrio é crucial para enfrentar novos desafios e oportunidades, garantindo uma evolução contínua.

#### 4.3. Análise das diferenças de médias

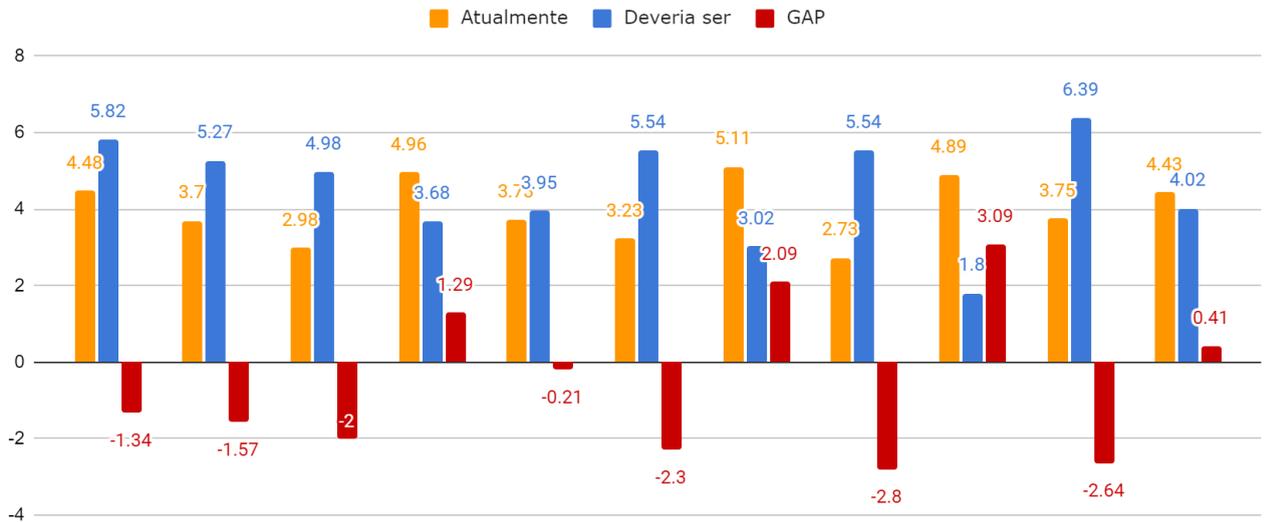
Com base na análise das estatísticas descritivas e no teste t, podemos observar diferenças significativas entre a situação atual e a situação idealizada para os diferentes indicadores avaliados. O Gráfico 1 apresenta as médias e os desvios padrão dos valores atualmente observados e aqueles que deveriam ser alcançados, bem como a comparação entre esses valores e os gaps identificados.

Conforme apresentado no Gráfico 1, os indicadores que apresentam os maiores gaps - negativos ou positivos - indicam a maior discrepância entre a situação atual e a desejada. Os principais gaps incluem: a) **EXSAT01**: com um gap de 3,09, que apesar de positivo, indica que a situação atual está com enfoque no saber concentrado e pouco comunicado, enquanto espera-se maior clareza e melhorias na comunicação de equipe; b) **RXFAT01**: com um gap de -2,8, sugerindo que há uma necessidade significativa de direcionar a atenção para o cenário futuro e diminuir o foco somente em resultados; c) **TXMAT01**: apresenta um gap de -2,3, destacando outra área crítica que necessita de atenção, com muito enfoque na tradição e pouco na mudança; d) **CXCAT01**: com um gap de -2,64, mostra uma grande diferença entre o estado atual, com foco na competição e o ideal, com foco na cooperação; e) **CXGAT01**: com um gap de 2,09, demonstrando a preferência pela limitação das decisões em consenso em detrimento das decisões em pequenos grupos; f) **PXTAT01**: apresenta um gap positivo de 1,29, demonstrando a priorização de uma performance orientada às pessoas e não somente as tarefas.

Embora a maioria das áreas necessitem de melhorias significativas, algumas áreas já estão performando em índice próximo ao desejado, como é o caso da variável que compara a ênfase em produtos ou serviços (SXPAT01), com um gap de -0,21, e a variável entre detalhes e pragmatismo (DXPAT01), demonstrando resultados muito próximos entre situação atual e desejada. Esses resultados indicam que é crucial focar nos indicadores com os maiores *gaps*

para alinhar a performance atual com as metas estabelecidas. Estratégias específicas e ações corretivas devem ser implementadas para reduzir essas discrepâncias e alcançar um desempenho mais equilibrado e eficiente em toda a organização.

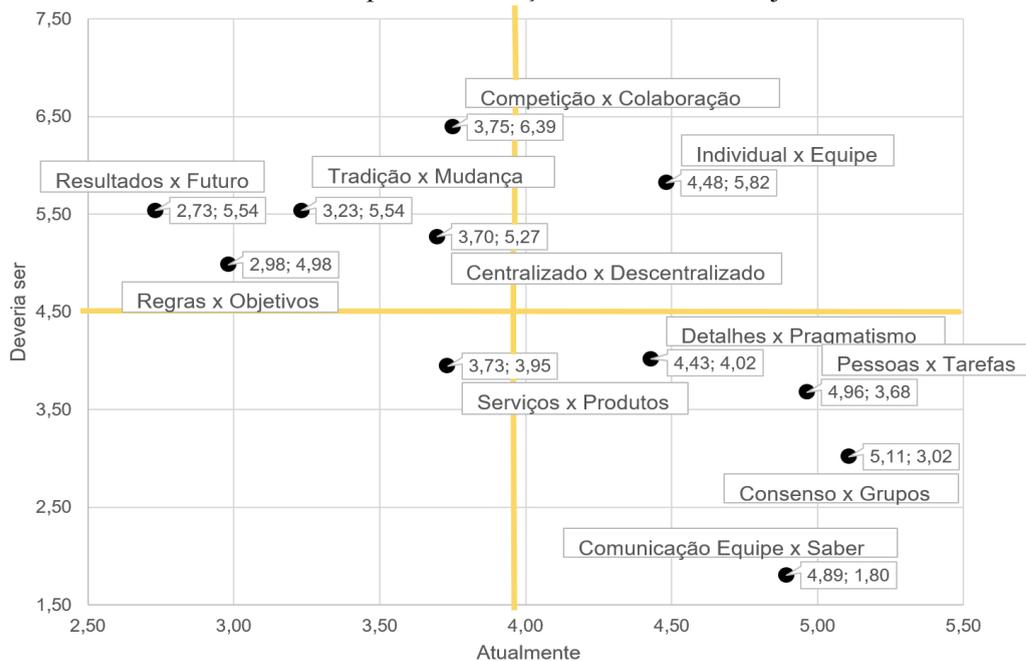
Gráfico 1 - Comparativo entre médias e GAP



Fonte: Dados da pesquisa, produzido pelas autoras.

O Gráfico 2, com a descrição das questões, destaca visualmente as discrepâncias entre os valores atuais e os desejados, facilitando a identificação das áreas prioritárias para intervenção. Os valores mais próximos aos eixos X e Y são os mais discrepantes, ou seja, os indicadores com intervenção prioritária (**EXSAT01** e **RXFAT01**).

Gráfico 2 - Gaps entre situação atual versus desejada



Fonte: Produzida pelas autoras.

Em resumo, a análise das estatísticas descritivas e a comparação das médias revelam áreas de alto desempenho, assim como setores críticos que requerem melhorias. A identificação desses gaps é fundamental para direcionar os esforços da organização na busca por uma performance ideal, garantindo um ambiente de trabalho mais eficiente e alinhado com os objetivos estratégicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa oferecem uma visão detalhada e abrangente sobre a cultura organizacional de uma instituição pública. A predominância de servidores de carreira, o alto nível educacional e a interação frequente entre departamentos sugerem um ambiente de trabalho bem estruturado e colaborativo. Esses fatores são essenciais para garantir a eficácia e eficiência das operações dentro da organização, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e integrado. A cultura organizacional, conforme discutido no embasamento teórico, é um conjunto de valores, normas e comportamentos compartilhados pelos membros da organização. Esta pesquisa evidenciou a importância de se compreender e gerenciar essa cultura para alinhar as práticas diárias aos objetivos estratégicos da instituição.

O objetivo de identificar discrepâncias entre a percepção atual e as expectativas dos servidores foi alcançado por meio das análises comparativas realizadas para cada par de questões, proporcionando uma representação visual clara das tendências e comparações entre as percepções atuais e ideais dos funcionários. Considera-se o principal achado da pesquisa a identificação de *gaps* significativos entre o estado atual e o desejado da cultura organizacional, pois ele revela áreas críticas que necessitam de intervenção. Destaca-se que o resultado expressa a opinião dos respondentes e que não é possível generalizar os achados para todos a instituição devido ao tamanho da amostra.

O estudo identificou na comunicação (EXSAT01) o principal *gap* no contexto organizacional da prefeitura, sendo este objeto de priorização de ações corretivas, já que a comunicação eficiente promove a confiança e a coesão entre os membros da organização, criando um ambiente onde as informações fluem livremente e as decisões são bem informadas e ágeis. A teoria de Covey (1989) sobre a confiança na comunicação e a de Drucker (1967) sobre a eficácia da liderança ajudam a justificar a necessidade de mudança desses resultados.

Outros gaps identificados, como os relacionados ao planejamento (RXFAT01), à tradição *versus* mudança (TXMAT01) e à centralização do controle (CXCAT01), destacam demais áreas críticas que necessitam de melhorias significativas dentro da organização. A teoria da cultura organizacional de Schein (2010) sugere que esses *gaps* refletem uma falta de alinhamento entre as práticas atuais e os valores desejados pelos membros da organização. A falta de um planejamento eficaz pode ser resultado de processos de comunicação deficientes e da ausência de metas claras, o que limita a capacidade da organização de evoluir de acordo com as experiências e interações dos seus membros. A resistência à mudança, evidenciada pelo *gap* na tradição *versus* mudança, indica uma cultura organizacional fortemente enraizada em práticas tradicionais, que dificulta a adaptação e a inovação. Finalmente, a centralização excessiva do controle sugere uma estrutura burocrática que pode sufocar a autonomia e a capacidade de resposta rápida, contrariando os valores de flexibilidade e dinamismo que os funcionários desejam.

Para abordar as discrepâncias identificadas, é crucial implementar intervenções estratégicas que promovam mudanças na cultura organizacional. Essas intervenções devem considerar tanto os aspectos formais quanto os informais da cultura, integrando tradições com inovações necessárias para enfrentar novos desafios. A literatura sugere que um ambiente de

trabalho propício para relações interpessoais e um alinhamento cultural entre os servidores são determinantes para a satisfação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados (SOUZA; BÄCHTOLD, 2020). Avaliações da cultura organizacional em instituições públicas, revelam uma cultura orientada internamente que requer transformação para melhorar a prestação de serviços e atingir as metas organizacionais (ALMAHASNEH *et al.*, 2023; MARREIROS; ROMANA; LOPES, 2023). Sugere-se a criação de estratégias que incentivem a troca de informações e a cooperação entre os funcionários buscando alinhar a cultura organizacional com as expectativas dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra foi restrita a servidores de uma única prefeitura, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações públicas. A amostra reduzida pode ter impedido a avaliação estatística da escala, embora a baixa adesão dos servidores também seja uma evidência da cultura organizacional da instituição. Além disso, a pesquisa não incluiu a opinião de cidadãos ou outros *stakeholders* externos, que poderiam oferecer uma perspectiva diferente sobre a cultura organizacional. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra para incluir diversas organizações públicas, bem como incorporar a opinião de diferentes *stakeholders*. Além disso, explorar métodos qualitativos complementares poderia oferecer uma compreensão mais profunda dos aspectos submersos da cultura organizacional, conforme descrito na metáfora do *iceberg* de Chiavenato (2010).

Os resultados desta pesquisa sublinham a importância de uma cultura organizacional bem definida e alinhada com os objetivos estratégicos da instituição. Ao reconhecer e abordar as áreas de divergência, a organização pode promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e eficiente. Fomentar um equilíbrio entre tradição e inovação é essencial para a evolução contínua e a sustentabilidade da competitividade organizacional. Implementar mudanças baseadas nos gaps identificados pode levar a uma cultura organizacional mais forte e alinhada, beneficiando não apenas os servidores, mas também os cidadãos que dependem dos serviços públicos.

## REFERÊNCIAS

- ALMAHASNEH, Y.; RAHMAN, M.; OMAR, K.; ZULKIFFI, S. The impact of organizational culture and leadership styles on the performance of public organizations. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, v. 7, n. 1, p. 158-165, 2023.
- BLACK, K. **Business Statistics: Contemporary Decision Making**. 6th ed., John Wiley & Sons, New York, 2010.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework**. 3rd ed. Jossey-Bass:2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier: 2010.
- COVEY, S. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DRUCKER, P. F. The effective executive. **Human Resource Management**, v. 6, n. 1, p. 29, 1967.
- FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock “N” Roll**. 4th ed., Sage, Los Angeles, London, New Delhi: 2013.

- GLASS, G.V.; HOPKINS, K.D. **Statistical Methods in Education and Psychology**. 3rd ed., Allyn & Bacon, Boston:1996.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 8th ed. Cengage Learning: 2018.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills; London: Sage Publications, 1980.
- KLING, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 4th ed. The Guilford Press: 2016.
- MAAN, P.; SRIVASTAVA, D. K. Factors affecting team performance: An empirical study of Indian GenY and GenZ cohorts. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 42, n. 8, p. 986-1006, 2023.
- MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. F. **Marketing Research: An Applied Orientation**. 7th ed. Pearson: 2017.
- MARREIROS, S.; ROMANA, F.; LOPES, A. The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 13, n. 1, p. 312-327, 2023.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública — um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA.
- NEPOMUCENO, T. C. B., et al. Cultura Organizacional e Aprendizagem em Grupos. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 25, n. 1, p. 1-12, 2021.
- OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational Culture. **Annual Review of Sociology**, v. 11, n. 1, p. 457-483, 1985.
- PÉREZ, J. T.; RODRÍGUEZ, J. F. G. La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaría de educación pública (sep) en el estado de tabasco. **Hitos De Ciencias Economico Administrativas**, v. 22, n. 64, p. 184-202, 2016.
- PIRES, J. C. A.; MACÊDO, K. B. Gestão Pública e Cultura Organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-42, 2006.
- ROMANA, F. **O Gestor LEAN**. Edições IPAM, Aveiro, Portugal: 2014.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. Jossey-Bass: 2010.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, n. 1, p. 1-65, 1992.
- SOUZA, C.; BÄCHTOLD, F. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo - PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v.5, n.4, p. 01-26, 2020.
- TROCHIM, W.M.; DONNELLY, J.P. **The Research Methods Knowledge Base**. 3rd ed, Atomic Dog, Cincinnati, OH: 2006.