



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
SÍDNEY BENIGNO FIGUEREDO DE JESUS**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

**SIDNEY BENIGNO FIGUEREDO DE JESUS**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

J56c

Jesus, Sidney Benigno Figueredo de.

A cultura organizacional no Ministério Público do Estado da Bahia / Sidney Benigno Figueredo de Jesus. - 2018.

38 f. : il. color.

Monografia (especialização) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Cultura organizacional. 2. Planejamento estratégico. I. Bahia. Ministério Público.  
II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.40208142

**SIDNEY BENIGNO FIGUEREDO DE JESUS**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL  
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 03/07/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientadora)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

A espiritualidade, aos meus amigos e a minha orientadora.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora Professora Vanessa Ingrid da Costa Cardoso, por tornar possível a realização deste objetivo. Agradeço por ter me aceito como aluno e pela excelente orientação, considero uma das pessoas mais empenhadas na difícil empreitada do labor educacional. Suas considerações dirigiram meu estudo.

À colega de turma, Silvana Mendes da Silva, pelo apoio nas horas de conflito.

Aos colegas entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas.

Agradeço também a todas as pessoas que amo e que de uma forma direta ou indiretamente me ajudaram a chegar até aqui.

“Não considere nenhuma prática como imutável. Mude e esteja pronto a mudar novamente. Não aceite verdade eterna. Experimente.”

**B. F. Skinner**

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar as influências provocadas pela cultura organizacional no Ministério Público do Estado da Bahia, sede CAB. Utilizou-se de referencial teórico sobre cultura organizacional, ressaltando suas principais influências dentro das organizações e seu significado. O método utilizado foi pesquisa exploratória qualitativa utilizando um instrumento já validado, sendo aplicado em servidores do órgão estudado. Foram considerados todos os sete fatores do instrumento IBACO, considerando as 94 questões, três fatores para análise das práticas e quatro fatores para analisar os valores, no ambiente de 20 respondentes. A análise dos dados foi subdividida em fatores, onde possibilitou o entendimento da cultura organizacional. Como resultado, a cultura organizacional é inflexível às mudanças, proporcionando dificuldades na prestação de seus serviços, por não permitir que os servidores implementem melhorias, afetando sua satisfação e motivação. Quanto à prática, pode-se dizer que há um planejamento estratégico que estabelece metas com foco na melhoria dos serviços públicos prestados.

**Palavras-chave:** Bahia. Ministério Público. Cultura organizacional. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This research has the objective of analyzing the influences caused by the organizational culture at the Ministério Público do Estado da Bahia, at CAB. Theoric referencial about the organizational culture was used, highlighting its main influences within organizations and its meaning. The method used was qualitative exploratory research using an already validated instrument, applied to servants in the studied agency. All seven factors of the IBACO instrument were considered, considering 94 questions, three factors to analyze the practice and four factors to analyze the values, in the environment of 20 respondents. The analysis of the data was subdivided in factors, which allowed the understanding of organizational culture. As a result, organizational culture is inflexible to changes, providing difficulties in service provision, by not allowing that the servants implement improvements, affecting their satisfaction and motivation. Concerning the practice, it can be said that there is a strategic planning that establishes goals with focus on the improvement of the offered public services.

**Keyword:** Bahia. Public Ministry. Organizational culture. Strategic planning.

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1** Resultado gráfico do questionário

38

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Conjuntos de questões	36
<b>Quadro 2</b>	Fatores – 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7	37

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MPE Ministério Público do Estado da Bahia

IBACO Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.2	FUNÇÕES E DISFUNÇÕES DA CULTURA	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	20
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2	COLETA DE DADOS	20
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	21
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	22
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES</b>	26
	<b>REFERÊNCIAS</b>	28
	<b>APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	30

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a cultura vem tornando-se cada vez mais objeto de estudo dentro das organizações, uma vez que esta exerce grande influência no ambiente organizacional, agregando valores e interferindo inclusive nas ações estratégicas e tomadas de decisões por parte dos gestores. Ela é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma instituição. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura pode empurrar a instituição e seus servidores para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho.

Diante desta realidade, o presente trabalho foi direcionado no sentido de analisar os principais elementos que compõem a cultura organizacional, verificar os níveis de cultura, bem como suas funções e disfunções, como a cultura pode contribuir ou atrapalhar no aspecto da mudança, ou seja, mostrar como esta pode influenciar positiva ou negativamente nas atividades desempenhadas pelos colaboradores, e conseqüentemente nas ações estratégicas, determinação dos objetivos e posicionamento diante de um mercado em que a competitividade não possui fronteiras, exigindo das organizações constantes mudanças.

Por ser composta por vários elementos, nem sempre há uma singularidade de costumes e modos de pensar ou agir, podendo causar certo desacordo entre a alta gestão e as gerências dos escalões abaixo (SROUR, 2005). Diante dessa realidade, o presente estudo tem como questão problema: Quais as características inerentes ao clima e cultura organizacional no Ministério Público da Bahia?

Não podemos olvidar que a cultura dos gestores exerce influência sobre as decisões estratégicas dos seus gerentes/coordenadores, interferindo diretamente na qualidade dos serviços prestados à população, ou seja, de um modo geral opera de forma direta nas decisões estratégicas da instituição.

Diante do exposto, o objetivo geral é analisar a influência da cultura organizacional dos gestores públicos no processo de gestão. Adicionalmente, como objetivos específicos tem-se: identificar a forma de gestão dos gestores, assim como dos subordinados; identificar e descrever os elementos que compõem a cultura organizacional das gerências e coordenações.

O trabalho em questão poderá auxiliar os membros do órgão a compreender o papel dos valores realmente prezados e instigados na organização, bem como refletir acerca de quais contribuições poderão dar para garantir técnicas apropriadas e serviços cuja

qualidade tenha a maior aceitação do usuário/consumidor, provedores e o mínimo de oposição deste mesmo público. Ainda cabe ressaltar que conhecer esses significados e características que compõem a cultura organizacional é de grande relevância acadêmica para dar suporte a estudos posteriores mais aprofundados, pois estudar a cultura de uma organização requer um trabalho minucioso principalmente porque esta varia de acordo com cada instituição.

Nesse sentido, verifica-se que no Ministério Público da Bahia, com o seu novo status constitucional, ocorre uma mudança na sua estrutura organizacional, passando a ter estrutura completa de órgão de estado, com secretarias, superintendência, diretorias administrativa, financeira e setor de recurso humanos. Neste novo cenário, são criadas as coordenações de apoio às Promotorias de Justiça, com base na filosofia trazida pela administração pública gerencial e para atender a demanda gerada pela nova estrutura, bem como o crescimento acelerado. Além disso, se faz necessária à implantação de um novo modelo de gestão, com base na trilogia planejamento, orçamento e gestão.

O trabalho está dividido em cinco seções. A primeira seção contempla a introdução, com problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e outros elementos do escopo do trabalho. A segunda seção engloba o referencial teórico, onde são explanados os conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento do trabalho. Na terceira é apresentada a metodologia da pesquisa, explicitando o conceito de metodologia, o tipo de pesquisa, a fonte, os participantes, como foi a coleta dos dados e a análise para o desenvolvimento do trabalho proposto. A quarta seção é composta pela análise e interpretação dos dados através da comparação entre a realidade percebida e o referencial teórico sobre o assunto. E por fim, a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção se destina a apresentar estudos anteriores que definem o tema e suas relações teóricas.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de administração pública abrange acepções distintas. Conforme Costin (2011, p.27), uma definição operacional de administração pública inclui “o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração”.

Braun e Mueller (2014, p.986), por sua vez, afirmam que a administração pública é “a gestão de serviços e de bens entregues à comunidade, de forma qualitativa para o bem comum segundo a orientação do direito, leis, normas e outros; e da moral”.

Compreender a cultura de uma organização não constitui tarefa fácil, uma vez que esta é constituída de elementos que vão se somando a organização desde a sua fundação e que percorrem toda trajetória da história da organização, “pois a cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades” (SROUR, 2005, p. 212).

Em face de uma cultura organizacional pode ser percebida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, pois esta pode manifestar-se de várias maneiras. Uma das formas mais comuns dela se apresentar consiste no cenário interno, onde se pode perceber maior ou menor interferência das ações proporcionadas pelos fatores externos, pois segundo Srour (2005, p. 374), “as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com as forças internas”.

A cultura dentro da organização é implementada sobre influências dos gestores ou líderes no qual estão à frente da mesma, tornando assim suas maneiras de agirem, pensarem e tomarem decisões as maneiras na qual todos os servidores inseridos na organização devem seguir. Seja a organização pública ou privada, sua cultura é formada a partir de sua concepção, sendo que cada organização tem uma cultura diferenciada (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008).

Assim que uma organização surge, a cultura organizacional pode ser sujeita a novas mudanças ou então resistente às mesmas. Porém, quando se é resistente, a organização

poderá ser atingida já que o desenvolvimento externo é diferente de sua realidade, ou seja, a organização não desenvolve seu serviço público de forma paralela ao ambiente externo, com isso seus serviços podem não alcançar a qualidade esperada (SCHEIN, 2009; BERGUE, 2010).

Vários aspectos devem ser observados e considerados para se desnudar a cultura de uma determinada organização. Há vários caminhos a se percorrer, iniciando do momento de criação de uma organização, passando pelo seu contexto político e econômico a qual está inserida e os valores adquiridos ao longo do tempo. Esses fatores servem de base para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos.

Em uma organização não flexível a mudanças, mesmo que o servidor tenha sua forma de realizar uma tarefa, sua cultura não é passada para a organização, a cultura da organização é passada para o indivíduo já que é ele quem deve se adaptar ao ambiente em que está inserido (BERGUE, 2010).

Robbins (2005), por sua vez, salienta que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social. Pode-se entender assim que a cultura desempenha um papel relevante dentro das organizações, pois através dela é que são definidas as diretrizes, os modos e caminhos a ser seguidos pela empresa em busca da sua afirmação.

No contexto do presente estudo, as mudanças nas organizações públicas são fenômenos complexos os quais se dão num processo que se desdobra ante o *status quo* e as adaptações das inovações e suas incertezas e seus diferentes níveis de intensidade, sejam eles de ordem interna ou externa.

Assim, as organizações públicas mudam, se alteram e se adéquam situacionalizando-se em suas políticas, “estados” de governos e em suas relações administrativas, gerenciais e gestoras. Sob a ótica das inovações e mudanças, Chiavenato (1999) coloca que isso é um aspecto essencial da criatividade nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança, então, representa a principal característica dos tempos modernos.

É a cultura organizacional que define a organização em detrimento de seu comportamento. Exemplificando, hoje, nos setores públicos, são as relações existentes entre a cultura da organização e as normas burocráticas que “fabricam” a organização. Segundo Saraiva (2002), a lógica burocrática é responsável por uma dinâmica complexa entre os

funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre a cultura da organização, que apresenta significativa influência das normas internas.

Os pressupostos de uma cultura organizacional perfazem, ainda, outros elementos intra-organizacionais que, para se modificarem, necessitam ser compreendidos em suas correlações. Segundo Seabras (2001), para que uma organização assimile efetivamente as mudanças, são necessárias que estas mudanças sejam “sentidas” em outros elementos. Da mesma forma, é preciso que a administração pública também se flexibilize e deixe de ser sustentada pelo modelo burocrático tradicional, se baseando também pelos conceitos modernos da administração privada.

As principais barreiras às mudanças organizacionais, muitas vezes, decorrem do tradicionalismo, conservadorismo e do comodismo de alguns atores e ambientes que resistem em inovar, sofisticar e mudar suas práticas e ações, sistematizações e funcionalidade, criando então barreiras para as mudanças culturais.

Para identificar se a cultura está sendo adequada ou não, deve-se analisar o contexto em que a organização está inserida, ou seja, o ambiente em que ela opera, bem como a maneira de como ela pretende fazer em relação as suas decisões estratégicas. Portanto como afirma Robbins (2002), não tem como definir qual cultura é certa ou errada, melhor ou pior. É necessário fazer uma análise de todo o contexto que cerca a organização e definir qual a melhor maneira de conduzir os serviços prestados rumo ao alcance dos objetivos propostos, verificando se a cultura está influenciando de forma positiva ou negativa no processo de gestão.

## 2.2 FUNÇÕES E DISFUNÇÕES DA CULTURA

A cultura contribui com a organização por ser um fator que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos, tornando-os semelhantes nos modos de agir e, diversas vezes, no de pensar, possibilitando, assim, que a instituição consiga estabelecer uma identidade, que poderá torná-la única perante qualquer outra. Para Mamede (2007), a cultura organizacional possui, ainda, a importante função de distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando uma identidade externa. Ao identificar os fatores predominantes nas organizações e no ambiente no qual está inserida, poderá, a instituição, posicionar-se melhor diante do seu público e obter.

Outro aspecto dos valores e crenças que compõem a organização e que tem grande importância é o fato do poder de influenciar o comportamento de todos que fazem parte dela,

pois, essas referências simbólicas moldam as ações de seus membros, e por isso são fatores que devem ser cuidadosamente analisados e considerados no momento de estabelecer as diretrizes, missão e estratégias da organização, de maneira que isso venha a contribuir com os objetivos organizacionais (MAMEDE, 2007).

A cultura organizacional é quem determina grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros aspectos comportamentais. Todos esses aspectos comportamentais são definidos pela cultura, portanto, quando a cultura de organização é voltada para o desenvolvimento da instituição com base nas constantes transformações sociais, onde existe uma incessante busca pela qualidade dos seus serviços, onde há uma participação direta dos seus membros nas definições das estratégias e nas tomadas de decisões, a organização tende a ser mais flexível e menos resistente às mudanças. Dessa forma ela conseguirá manter-se competitiva, e sua adaptação aos novos conceitos que vão surgindo no mercado se torna mais fácil (SROUR, 2005).

No entanto, a cultura pode se tornar uma disfunção, a partir do momento em que ela é tão forte que dificulta a necessária adaptação às mudanças ocorridas em função das novas necessidades político-sociais, pois diante desse cenário dinâmico, é obrigada a inovar e muitas vezes mudar a forma de gerir, o que não é tão fácil, pois como afirma Srour (2005, p.212): Nessa hora um “choque cultural” acontece. Seu fluxo desorienta os agentes, coloca as atividades do dia-a-dia em compasso de espera, chega a deflagrar agudas resistências, como se fossem fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram.

Outro aspecto negativo da cultura é o fato de ser colocada como explicação para toda ação, assim como Mamede (2007), afirma, que, por se relacionar os comportamentos com a cultura existente, ignoram-se os fatores políticos, econômicos, tecnológicos e biológicos como explicações aceitáveis. O autor afirma ainda que outra disfunção é por ela causar conflitos dentro da instituição por meio das subculturas que são geradas internamente à organização. Elas estão sempre permeadas pela cultura “geral” da organização, mas podem adquirir características específicas e maneiras diversas de funcionamento na comunicação, autonomia dos funcionários, necessidade de autorização e clima, que constroem valores distintos dos demais e se desenvolvem com velocidade diferente de outros setores da organização, resultando em falta de coordenação interna e impactando nas relações externas.

### 3 METODOLOGIA

A presente seção se destina à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados no estudo em busca a alcançar s objetivos propostos.

De acordo com Andrade (2006, p. 117), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, ou seja, o modo pelo qual se chegará às informações necessárias a respeito de um determinado assunto.

Os sujeitos que participaram dessa pesquisa são servidores que utilizam os serviços dentro do próprio órgão, assistentes técnicos administrativos, analistas jurídicos e administrativos, gerentes e coordenadores.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, que é utilizada em áreas nas quais não há um conhecimento muito abrangente, por sua natureza de sondagem (VERGARA, 2007). Além de ressaltar que a pesquisa exploratória é flexível, possibilitando a consideração dos diversos aspectos do assunto estudado. Também afirmando que esse tipo de pesquisa é recomendado para assuntos nos quais não há muita informação a respeito (CERVO *et al.* 2007).

Quanto à natureza da pesquisa, utiliza-se pesquisa quantitativa que é objetiva e focada nos fenômenos do assunto estudado, coletando dados numéricos e analisando com os recursos da estatística descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005).

No que concerne aos meios de coleta de dados, utiliza-se de pesquisa bibliográfica onde seu estudo sistematizado é desenvolvido por publicações, ou seja, materiais que estão disponíveis ao público referente ao tema abordado (VERGARA, 2007).

#### 3.2 COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados se darão por meio de questionários, por proporcionar exatidão no que se deseja, onde o informante preenche as questões. O questionário deve ser sucinto e de fácil compreensão. Esta investigação utiliza-se de um instrumento já validado, que se chama Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Construído por Ferreira et al. (2002), esse instrumento tem como objetivo avaliar a cultura organizacional por meio dos seus valores e práticas segundo seus membros. Ressalta-se que o referido instrumento foi adaptado à realidade pública.

Esta pesquisa necessitou de algumas adaptações a realidade do setor público. Foram 20 respondentes, sendo 02 respondentes locados da Ouvidoria, 04 respondentes locados Protocolo e 14 respondentes distribuídos nas Coordenações e Secretarias da sede do MPE - CAB, especificamente na parte administrativa da organização onde laboram 80 servidores.

Os respondentes tiveram uma certa resistência por se tratar de uma pesquisa relacionada ao órgão público onde trabalham, devido à dificuldade de acesso às informações e ao receio de algum tipo de represália por parte da direção. Assim sendo, a pesquisa foi implementada apenas na parte administrativa da organização e foram preservadas suas identificações.

A ferramenta é composta por 7 fatores que estão distribuídos em 93 questões, onde a escala das respostas varia de 1 significando que não é aplicável de nenhum modo à 5 onde pode-se aplicar totalmente, onde essas questões são aplicadas na organização em que o indivíduo trabalha, conforme a Tabela 1.

O coeficiente de percepção é calculado pelo número de respostas iguais ou não dentro de cada grupo de questões, dividindo esse valor pelo número de respondentes.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à análise dos dados coletados do IBACO se dará por estatística descritiva que é relacionada com os dados obtidos para descrevê-los, apesar disso este modo de analisar não influencia de modo algum no seu resultado final (FREUND, 2006). A correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram cada fator assim por consequência dividindo o resultado da soma por quantidade de itens que compõem o fator em questão.

Todavia, como a cultura é macro organizacional, é necessário calcular a média dos escores obtidos por todos os membros da organização no qual o avaliaram, para se chegar ao escore obtido pela organização como um todo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção se destina a apresentação dos resultados da pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos propostos e responder ao questionamento inicialmente disposto.

Conforme exposto na metodologia, o questionário procurou identificar os elementos relativos à cultura organizacional. Para análise, as questões foram agrupadas em fatores e todos estes fatores procuram identificar elementos que estão direta ou indiretamente relacionados com a cultura organizacional.

O primeiro fator se refere aos ‘Valores de profissionalismo cooperativo’, ou seja, a maneira com que a organização recompensa e valoriza o trabalho do servidor para que este consiga realizar as atribuições que lhe são concebidas, assim como o compromisso do servidor em realizar as tarefas que lhe são atribuídas, para que se possa alcançar o objetivo organizacional.

Este fator obteve uma média de 1.87, o que significa que as recompensas e a cooperação para os servidores e entre os mesmos ainda estão abaixo da média, o que é preocupante, pois o trabalho em equipe e a valorização do profissional é uma forte ferramenta para o sucesso e alcance dos objetivos da organização (KOTTER, 1997, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2009). O coeficiente de variação deste fator foi de 0,81, o que significa que este valor está próximo de 1, ou seja, acentuado índice de variância indica um relativo grau de divergência na percepção individual do valor. Representado pela Tabela 2.

O fator 2 expressa os ‘Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder’, segundo os autores Fleury e Fischer (1989), Pires e Macêdo (2006) e Oliveira e Campello (2008) a cultura organizacional é um conjunto que crenças, hábitos entre outros que influencia diretamente na maneira de se realizar as atribuições de uma organização e quem transforma essa cultura é o gestor por este estar à frente da organização, e se este for centralizador, este comportamento irá refletir no modo em que a organização inteira se comporta.

A média obtida de 2,53, que segundo sua análise, transmite o grau de rigidez e centralização da organização, e conseqüentemente não permite o desenvolvimento dela mesma e de seus servidores, se apegando a regras, valorização da hierarquia, além da desvalorização do profissional (MATIAS-PEREIRA, 2009). Este resultado corrobora o que Pires e Macêdo (2006) identificaram que uma das características culturais das organizações públicas é o autoritarismo centralizado. Seu coeficiente de variação que mede o grau de percepção dos respondentes é de 0,50, sugere um alto grau de concordância em relação à

percepção, oscilando muito pouco. O fator 2 está representado na Tabela 2.

O Fator 3 trata do ‘Profissionalismo competitivo e individualista’, com questões que tinham como objetivo verificar a capacidade e competência individual dos servidores para alcançar um determinado objetivo, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos. Para os autores Siqueira e Mendes (2009) a falta de compromisso, descumprimento das regras e também a competitividade entre os servidores de uma organização afeta o objetivo final que é a prestação do serviço público, além de proporcionar um ambiente desagradável e negativo, fazendo com que isso seja refletido ao usuário.

Prosseguindo a análise, este fator obteve uma média baixa (1,98), muito mais pela falta de expectativas na carreira pública, já que o plano de cargos e carreiras continua emperrado por três anos consecutivos, tendo servidores com até cinco anos estagnado numa classe, o que impõe aos servidores a inércia de não querer competir, que por um lado pode ser bom, por preservar o ambiente organizacional, mas por outro gera um ambiente neutro, onde nem os pontos positivos são valorizados e os negativos não são trabalhados ou punidos, corroborando com que o referencial teórico aponta, que o descumprimento, falta de compromisso e competitividade entre os servidores acarreta um impacto negativo na organização passando esse resultado para o próprio usuário (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Esse fator indica que não há na organização competitividade, ajudando a manter o ambiente organizacional harmônico e agradável, tanto para os servidores quanto para os usuários. O alto índice de variância (1,0), o maior da pesquisa, indica um relativo grau de divergência na percepção individual do valor. O fator está representado pela Tabela 2.

Em relação ao Fator 4, que buscava verificar os ‘valores associados a satisfação e ao bem-estar dos servidores’ obteve uma média de 1.91, significando que numa escala de 1 a 5 a média é relativamente baixa, ou seja, o ambiente organizacional não está confortável para o quadro de servidores, gerando insatisfação, desmotivação e fazendo com que o resultado positivo que se é esperado não tenha efetividade, ou seja, o serviço público não terá qualidade levando em consideração ao que apontam pesquisas, que dizem que para se ter uma organização motivada e que seus servidores tenham prazer em estar na organização e servir a sociedade é necessário satisfação além de um ambiente confortável e harmônico (MATIAS-PEREIRA, 2009), o referido órgão necessita atentar para estes elementos. O fator obteve média inferior a média da escala utilizada, o que pode transpor que o ambiente organizacional não está tão favorável para o trabalho como se espera. O índice de variância (0,94) mostra uma percepção bastante variada entre os respondentes. O fator será representado pela tabela 2.

Os autores Bergue (2010) e Oliveira e Campello (2008) referem-se que o modo de

agir, pensar, sentir e tomar decisões deve ser institucionalizado pela organização, para que os novos servidores identifiquem a cultura organizacional e se adaptem a ela. Porém a organização deve estabelecer metas para o seu bom funcionamento, como por exemplo, o bom atendimento ao usuário, ou seja, o servidor deve se preocupar com as necessidades do usuário e estar comprometido em satisfazê-lo, e o relacionamento entre servidor e usuário deve ser amigável.

O Fator 5 apresentou a maior média 2.35, que está relacionado as 'Práticas de integração externa', em que os dados apresentados demonstram que pode existir um planejamento estratégico, além de tomadas de decisões e o atendimento ao usuário externo, porém, ainda com algumas deficiências ou então estas práticas não são bem executadas pelo primeiro escalão da organização.

Por obter a média mais alta da análise realizada, o fator 5 exprime que há preocupação da organização com o atendimento ao usuário, assim como estabelece metas para o atendimento e comprometimento dos servidores em relação aos usuários. Ou seja, o resultado final revela que a organização consegue prestar o serviço público de acordo com a necessidade dos servidores, assim como cada chefe de setor pode tomar decisões em relação ao setor em que é responsável. Mesmo que ocorram falhas, existe um planejamento estratégico cuja finalidade é o estabelecimento de metas de forma que os servidores possam cumpri-las, bem como a disposição e comunicação das mudanças realizadas dentro da organização, sendo estas voltadas para a melhoria dos serviços públicos prestados. O coeficiente de percepção(0.97), mostra uma percepção bastante variada entre os respondentes. Representado pela tabela 2.

O Fator 6 está relacionado às Práticas de recompensas e treinamento com média de 1,74, ficando claro que quase não há treinamento para os servidores e os mesmos realizam suas tarefas de acordo com a cultura imposta a eles no momento de sua chegada a organização. Quando se trata de recompensas, o servidor que não está motivado não produzirá qualitativamente o que prejudicará tanto a organização quanto a ele mesmo, e a falta de treinamento do profissional faz com que o mesmo não esteja preparado para as responsabilidades que lhe são conferidas, tornando este servidor ainda mais desmotivado e despreparado, tornando o serviço público oferecido de baixa qualidade.

O fator aponta a falta de uma política séria de recompensas e de treinamento, indicando que o gestor público não tem preocupação com o todo da instituição, prejudicando o resultado final, pois esta carência, influencia na motivação dos servidores. Assim, o servidor faz com que os resultados esperados não sejam positivos, ou seja, a prestação do serviço não é

feita de maneira correta, já que o quadro profissional não é devidamente preparado. A desqualificação profissional, faz com que o próprio servidor se sinta desvalorizado dentro do ambiente em que trabalha, e esse sentimento de desvalorização afeta diretamente no seu desempenho.

O coeficiente de variação tem valor de 0,57, constatando que o grau de concordância entre as respostas dos servidores está acima da média, ou seja, a maioria dos respondentes está em comum acordo quanto a falta deste fator na organização. O referido fator é representado pela tabela 2.

Já o Fator 7 que trata de 'Práticas de promoção do relacionamento interpessoal', obteve uma média um pouco melhor se comparada com os demais fatores, 2.13, significando que os servidores têm uma boa relação entre os mesmos, fazendo que o convívio no ambiente de trabalho seja passivo e tranquilo. O fator obteve média um pouco melhor, entretanto também inferior à média da escala, transpondo que há relação entre os servidores, mas indicando a possibilidade da existência de conflitos, até mesmo por toda a burocracia existente na organização, e por o ambiente organizacional não estar adequado para sustentar o quadro profissional da organização.

Para Kotter (1997, 2002), uma equipe qualificada e bem estruturada, faz com que os servidores se motivem, além do ambiente agradável que torna a organização, faz com exista um bom entendimento entre os servidores. O alto índice de variância (0,99) sugere um baixo grau de concordância em relação à percepção, oscilando muito. O referido fator é representado pela Tabela 2.

## 5 CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar as influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos do Ministério Público do Estado da Bahia, sede do Centro Administrativo – CAB, sendo que depois de coletado e analisado os dados percebe-se que a cultura deste órgão está abaixo do esperado, simplesmente pela verificação das médias, sendo a maior 2,07, numa escala de 1 a 5, comprometendo os serviços prestados aos cidadãos.

As organizações públicas apresenta a centralização como característica básica, talvez por serem os gestores, na maioria das vezes, detentores de mandatos eletivos com um prazo de “validade” ou cargos de confiança – é o caso do MPE - necessitando imporem suas ideias e programas como meio para firmação no cargo. Se os líderes centralizam as tarefas e não delegam responsabilidades aos servidores, como uma forma de valorização dos mesmos, a expectativa de sucesso acaba por ser comprometida, pois os servidores são peças fundamentais na execução dos serviços públicos.

Para que o convívio entre colegas possa ser confortável é preciso que a organização faça com que o ambiente organizacional seja descontraído, sem rotinas, além de motivar seus servidores, fazendo com que estes sintam prazer em trabalhar na organização (SALVADOR *et al.*, 2008).

As ações da organização devem estar voltadas para o usuário, para isso o gestor deve se preocupar em saber se as necessidades dos usuários estão sendo atendidas de acordo com a maneira que o serviço público é prestado, caso contrário deve-se melhorar os serviços. Além disso, toda informação e mudança feita na organização deve ser comunicada a todos os membros, obedecendo a um planejamento estratégico, assim como também delegando autonomia aos chefes de setor, para que eles possam tomar decisões melhorando o fluxo dos processos.

Por ser uma estrutura rígida e não facilmente aderente ao novo, se mantiver esta forma de gestão, esta cultura organizacional poderá prejudicar ainda mais o seu desenvolvimento, prejudicando o órgão e seus servidores, já que estes estão desvalorizados e com isso não realiza suas funções corretamente, terminando por prestar aos usuários serviços com a qualidade esperada.

As análises sugerem que a Cultura das coordenações do MPE é composta de subculturas (grupos com valores, crenças, interesses, conhecimentos variados entre si) trazendo com isso, a característica de não hegemonia e, portanto, do não compartilhamento de percepções e análise da realidade organizacional, o que, em termos conclusivos, define uma

característica de seu perfil.

Pode-se observar ainda que, na opinião dos respondentes, os valores praticados reforçam a ideia de que as pessoas na Instituição são mais valorizadas por motivos políticos do que pela competência, dedicação e titulação, sendo que os resultados da pesquisa indicam que existe a valorização dos servidores por mérito, mas que esse critério é sobreposto por critérios políticos, que em última análise, definem seu perfil cultural.

À luz dos fundamentos teóricos, considera-se que as dimensões que estruturam uma cultura organizacional são as necessidades, os valores, conhecimentos e habilidades inerentes aos membros de uma organização. A análise dos dados mostrou que no MPE, existe um forte índice de insatisfação das necessidades dos servidores em relação à: autorrealização; necessidade de crescimento na carreira, compatibilidade salarial com o mercado, reconhecimento e desenvolvimento e atualização dos funcionários.

As contribuições de melhoria que o gestor poderia implementar na organização estudada, seria flexibilizá-la, de maneira que a organização possa se abrir para novas ideias, ouvindo as sugestões tanto dos usuários, quanto dos servidores que por estes trabalharem na organização e conhecerem todos os processos existentes na mesma. E valorizar o profissional, pois o servidor que se sente membro da organização, torna-se motivado a trabalhar de maneira eficiente e eficaz, para alcançar os objetivos organizacionais.

Percebe-se também que a cultura do MPE traz características importantes como: a crença no potencial dos seus funcionários e na possibilidade de melhorias na Instituição e o orgulho que os membros organizacionais sentem por trabalharem na instituição não pelo status que essa condição lhes confere, mas principalmente pela responsabilidade mostrada pela Instituição em relação ao seu objetivo fim que é o “Defender a Sociedade e o Regime Democrático para Garantia da Cidadania Plena”. Esse fato pode ser constatado quando os respondentes apontam que no MPE preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados à comunidade; com a imagem organizacional e em prestar um ótimo trabalho à comunidade.

Estudar os indicadores apontados neste trabalho, podem servir de base para se saber quais comportamentos devem ser reforçados ou mudados para a consolidação estratégica da cultura desejável que dê sustentação ao cumprimento da missão do Ministério Público do Estado da Bahia. Esta é uma decisão estratégica que cabe aos seus administradores. Pesquisas que possam trazer sugestões e ideias inovadoras que ajudem a organização a se desenvolver são importantes, pois assim podemos ajudar nossos órgãos públicos a se qualificarem.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Atlas, 2006.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- IBACO – **Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional**  
<<https://olhodetigre.com.br/ibaco/>>acesso em 15/05/2018
- BRASIL. **Plano diretor da reforma do estado.** Brasília-DF, 1995. Disponível em:  
<<http://hfmartins.sites.uol.com.br/Administracao/PlanoDiretor.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DE OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008. **Anais eletrônicos...** Disponível em:  
<[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>  
Acesso em: 17 abr. 2011.
- CHIAVENATO, I. **TGA**, vol. 2. 6. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, M. C. (Col). Construção e validação do instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.
- FREUND, J. E. **Estatística aplicada:** economia, administração e contabilidade. Tradução Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAMEDE, Shirley. **Gerente empreendedor:** a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional. Minas Gerais. 2007.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **Revista de Administração Pública**, vol.40, n.1, p. 81-104, fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALVADOR, A.; et al. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 2008. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/322\\_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20na%20Cultura%20Revisado.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/322_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20na%20Cultura%20Revisado.pdf)>. Acesso em: 17 maio. 2018.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. In: **Revista do Serviço Público**, vol. 60, n.3, p. 241-250, jul/set, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. In: **Revista do Serviço Público**, vol. 60, n.3, p. 241-250, jul/set, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**APÊNDICE**

<b>Questionário:</b>
01. A cooperação é mais valorizada que a competição.
02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
03. A dedicação dos empregados é recompensada.
04. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
05. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.
06. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados.
07. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
08. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
09. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
11. As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
13. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.

23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.
26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso não havendo programas políticas gerais para este atendimento.
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.
38. O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.
40. As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.

43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.
45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.
46. O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” facilitado e estimulado.
47. Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.
52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.
59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.
60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos

empregados.
64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.
68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.
72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.
76. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.
79. As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.

83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.
92. A ascensão profissional depende de sorte.
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

**Respostas:**

<b>A - não se aplica de modo nenhum ;</b>	
<b>B - pouco se aplica;</b>	
<b>C - razoável aplicação;</b>	
<b>D - muito se aplica;</b>	
<b>E - aplica-se totalmente</b>	

QUADRO 1

<b>Fatores quanto a valores e a práticas organizacionais.</b>	<b>Característica</b>	<b>Questões</b>
1 Valores de profissionalismo cooperativo.	Valorização do profissional, comprometido com a visão da organização.	1, 6, 8, 11, 14, 15, 37, 46, 47, 51, 55, 59, 60, 62, 64, 66, 67, 68, 70, 75, 80, 81, 86.
2 Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.	Valores centralizadores e autoritários que dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional.	12, 17, 29, 31, 44, 49, 56, 69, 82, 83, 85, 89, 91.
3 Valores de profissionalismo competitivo e individualista.	Valorização do desempenho individual do profissional para alcance dos objetivos desejados, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos.	4, 71, 72, 73, 76, 88, 92, 93.
4 Valores associados à satisfação bem-estar dos servidores.	Relativo a motivação do profissional e a um ambiente organizacional mais humanizado e agradável.	9, 16, 21, 33, 40, 41, 45, 54, 57, 74, 90.
5 Práticas de integração externa.	Relacionado ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, focado nos escalões superiores da organização.	5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 39, 43, 48, 50, 52.
6 Práticas de recompensa e treinamento.	Relacionado ao profissional, e aos sistemas oferecidos pela organização de recompensa e treinamento.	3, 18, 20, 35, 36, 38, 53, 58, 61, 65, 77, 78, 84, 87.

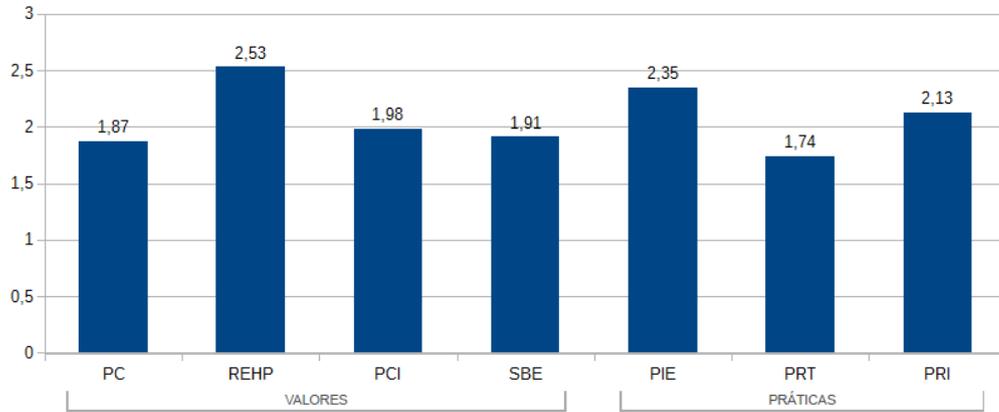
7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.	Referente ao relacionamento dos profissionais dentro da organização favorecendo a coerção interna.	2, 27, 30, 32, 34, 42, 63, 79.
--	--	--------------------------------

**QUADRO 2**

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Coefficiente de variação da percepção</b>
<b>Fator 1</b> - Valores de profissionalismo cooperativo.	1,87	0,81
<b>Fator 2</b> - Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.	2,53	0,50
<b>Fator 3</b> - Valores de profissionalismo competitivo e individualista	1,98	1,0
<b>Fator 4</b> - Valores associados à satisfação bem-estar dos servidores.	1,91	0,94
<b>Fator 5</b> - Práticas de integração externa.	2,35	0,97
<b>Fator 6</b> - Práticas de recompensa e treinamento.	1,74	0,57
<b>Fator 7</b> - Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.	2,13	0,99

## GRÁFICO 1

Processada em: 15/05/2018 14:33:26



		Média	DVP
VALORES	PC - Profissionalismo cooperativo:	1,87	0,81
	REHP - Rigidez na estrutura hierárquica de poder:	2,53	0,50
	PCI - Profissionalismo cooperativo e individualista:	1,98	1,00
	SBE - Satisfação e bem estar dos funcionários:	1,91	0,94
PRÁTICAS	PIE - Práticas de integração externa:	2,35	0,97
	PRT - Práticas de recompensa e treinamento:	1,74	0,57
	PRI - Práticas de relacionamento interpessoal:	2,13	0,99