

## A influência das normas nos processos de trabalho: o caso da Prefeitura Municipal de Panambi-RS

*Denise Dexheimer*

Administradora e Bacharel em Administração pela  
Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí.  
E-mail: <denisedex@bol.com.br>.

*Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler*

Professor do Curso de Administração e do Mestrado em  
Desenvolvimento da Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí.  
E-mail: <marcos.dhein@unijui.edu.br>.

### Resumo

Este artigo identifica como as normas explícitas na cultura organizacional influenciam os processos de trabalho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Panambi/RS. Após a caracterização da organização, no referencial teórico encontram-se algumas definições sobre tipos de organizações, cultura organizacional, normas e processos de trabalho. Em termos metodológicos, com base em Vergara (2009) o estudo classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva. Quanto aos meios, o estudo se classifica como pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Foram aplicadas 18 questões com 30 funcionários da referida Prefeitura a fim de verificar qual era a percepção que os funcionários possuíam sobre as normas vigentes, assim como identificar quais normas reguladoras que mais dificultavam o andamento dos processos de trabalho. Após esses diagnósticos foram propostas estratégias que possam viabilizar um melhor e mais eficiente processo de práticas na Prefeitura Municipal de Panambi/RS. Com a conclusão do trabalho, percebeu-se o quanto as normas organizacionais influenciam os processos de trabalho, afetando diretamente os serviços prestados pela organização, podendo determinar os resultados e desempenhos organizacionais.

**Palavras-chave:** Organização Pública. Normas Organizacionais. Processos de Trabalho.

## 1. Caracterização da Prefeitura Municipal de Panambi/RS

Inicialmente, quando se pense em gestão, seja ela pública ou privada, se torna de fundamental importância entender que a constituição de uma organização necessita de colaboradores que se sintam bem no seu respectivo local de trabalho e que compartilhem com os demais membros as mesmas “normas” organizacionais, até mesmo para que a produção de seu serviço se torne eficaz. Diante disso, é pertinente a definição de cultura organizacional. Segundo Chiavenato (1999, p. 139) nada mais é do que “a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização”.

O Município de Panambi/RS está localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, distante 377 km de Porto Alegre, capital do RS. Enquanto isso, sua sede municipal se situa na Rua Avenida Konrad Adenauer, 1870, no bairro São Jorge, foi instituída em 28 de fevereiro de 1955, data em que ocorreu a instalação oficial do primeiro governo municipal. Foi através da Lei nº 2.5241, em 15 de dezembro de 1954, que a Assembleia Legislativa outorgava o *status* de município a comunidade de Panambi/RS. Atualmente, o Prefeito e o Vice-Prefeito Municipal de Panambi são, respectivamente, Miguel Schmitt-Prym e José Luiz de Mello Almeida.

Atualmente, a Prefeitura do município conta com aproximadamente 1.100 funcionários públicos municipais, regidos pelo Regime Jurídico Único, instituído pela Lei Municipal nº 1.534/963. Diante disso, entende-se que é um árduo desafio para a mesma alcançar a qualidade nos serviços prestados à comunidade panambiense. Em virtude disso, apresenta a seguinte questão de estudo: De que forma as normas vigentes influenciam os pro-

cessos de trabalho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Panambi - RS?

Diante dessa questão, o artigo busca (a) verificar a percepção que os funcionários da Prefeitura Municipal de Panambi – RS possuem sobre as normas vigentes no órgão público a ser estudado, além de (b) identificar quais eram as normas reguladoras que mais dificultavam o andamento dos processos de trabalho dos funcionários públicos. Com base nisso, ao final, busca-se ainda (c) propor estratégias que viabilizem um melhor e mais eficiente processo de práticas na organização pública pesquisada.

A decisão de estudar a Prefeitura Municipal de Panambi/RS se deve a curiosidade em querer entender a maneira que as normas explícitas na cultura organizacional influenciam os processos de trabalho dos funcionários públicos da referida organização. Em outras palavras, trata-se de uma atividade que visa inovar dentro da área pública. Além disso, entende-se que este artigo contribui para a Comunidade Acadêmica, uma vez que o mesmo servirá de elemento-base a projetos de pesquisas futuras, assim como o aperfeiçoamento geral referente às Organizações Públicas, visto que não se encontram muitos estudos teórico-práticos neste tipo de organização nas bibliografias mais tradicionais da Administração.

De uma maneira geral, a investigação realizada possibilitou conhecer todos os elementos que compõe a cultura organizacional da Prefeitura Municipal de Panambi/RS, inclusive verificar como as normas explícitas na cultura organizacional influenciam os processos de trabalho dos funcionários públicos. Estudos como este se tornam de grande valia para organizações deste tipo.

Com a pesquisa e como se trata de um órgão público, foi possível diagnosticar com formalidade a sua cultura organizacional, além de poder identificar possíveis melhorias nos processos de trabalho, isto porque até o presente

momento, não havia sido realizado nenhum estudo pertinente a este assunto na organização. Nesse sentido, entende-se, porém, que se faz necessário antes conceituar o que vem a ser os elementos que compõem uma cultura organizacional. Para tanto, tem-se a seguir o referencial teórico que serviu de base para o presente estudo.

## 2. Referencial teórico

Desde os primórdios da humanidade, a organização sempre estava constituída. Porém, esta definição tem ganhado aprimoramento e destaque à medida que ocorre a evolução da sociedade. Novas organizações surgem da maneira mais inusitada possível, pois “quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mas ela se valerá de organizações” (Kunsch, 2002, p. 20).

Segundo Drucker (1993) as organizações acabam se tornando fundamentais para as sociedades desenvolvidas, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos. Essa nova sociedade, com o principal recurso sendo o próprio conhecimento, é portadora de efeitos substanciais sobre as economias e as organizações. Devido ao surgimento de novas demandas de necessidades humanas, é que sempre surgem as novas organizações. Afinal, o indivíduo depende das organizações para sobreviver, se tornar mais feliz, pois além das necessidades básicas, as organizações também buscam atender as necessidades culturais e sociais, influenciando muito na qualidade de vida de cada cidadão.

Por isso, compreender esta definição de organização é muito importante para até mesmo entender a maneira pela qual as aplicações das normas explícitas na cultura organizacional influenciam os processos de trabalho dos funcionários. Para Chiavenato (2000, p. 86), a organização é “uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcan-

çar objetivos específicos”. Nesse sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social. Já para Hampton (1992, p. 08) “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”.

De modo geral, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, privadas ou públicas. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa, sendo todo o trabalho dividido.

Além disso, as organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças. Cada organização apresentará suas próprias peculiaridades. A cultura também reflete a história das lutas internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização recruta, de seus métodos e processos de trabalho, do sistema de comunicação, do exercício da autoridade dentro do sistema organizacional (Hampton, 1992). Sob este ponto de vista, as organizações podem ser visualizadas sobre quatro aspectos: organização informal, organização formal, organização pública e organização privada.

Por sua parte, um grupo formal tem a aprovação da organização na qual existe, possui poder legítimo dentro dela e geralmente é formado para realizar alguma tarefa ou função designada. Enquanto isso, os grupos informais Grupos informais surgem em uma organização em função da proximidade, da personalidade e das necessidades dos indivíduos (Montana & Charnov, 1998, p. 261-262).

Em outro ponto, uma organização privada apresenta características e atribuições diferentes de uma organização pública, tudo

isso sem contar as distinções apresentadas na sua visão, missão, objetivos e metas. Enquanto que Maximiano (2004) destaca que, em termos de política organizacional, a administração privada (ou das organizações privadas) tem (ou deveria ter) como foco prioritário a obtenção de resultados e a geração de lucro, Matias-Pereira (2008) ressalta que a administração pública deve objetivar primordialmente o atendimento dos interesses públicos. Além disso, as organizações públicas mantêm ainda algumas especificidades:

apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (Pires & Macedo, 2006).

Mas a principal e mais notável diferença entre ambas as categorias de organizações, é que

as empresas públicas surgem (ou devem ser criadas) para atender algum tipo de demanda, de interesse ou de necessidade social, enquanto que as empresas privadas, geralmente, são constituídas com intuito de proporcionarem ganhos, sejam eles materializados na forma de lucros ou de quaisquer outros tipos de benesses pecuniárias para seus sócios, acionistas e investidores (Caldo, 2009, p. 27).

Deste modo, uma organização pública se depara com o seu principal papel, que é o de atender as reais necessidades da população em geral, contribuindo desta maneira para uma melhor qualidade de vida do conjunto social. Para tanto, entende-se como necessário destacar brevemente a constituição de uma organização pública municipal.

Por isso, em linhas gerais, o município (representado legalmente pelo prefeito) é regido pela sua Lei Orgânica, que deverá obedecer aos princípios estabelecidos na Constituição Federal e Estadual. Geralmente, cada

município apresenta os seus próprios símbolos, como o brasão, a bandeira e o hino. Seus recursos provem, principalmente, de arrecadações tributárias e de verbas outorgadas pelos governos estadual e federal. Segundo Bond (2007, p. 32), alguns preceitos importantes na administração pública municipal devem se fazer presentes em suas ações, conforme exposto a seguir.

Quadro 1: Preceitos importantes da organização pública.

Preceitos	Características
Economicidade	“diz respeito ao grau de adequação econômica dos meios necessários à realização dos serviços públicos, verificando-se está compatível com custos e preços de mercado e alocando esses recursos na hora apropriada”.
Eficácia	“refere-se ao grau de obtenção dos objetivos”.
Efetividade	“corresponde ao grau de benefícios alcançados pela aplicação de uma determinada quantidade de recursos, se relaciona com o retorno social que a ação governamental trouxe à sociedade (medida pelo impacto social)”.
Equilíbrio	“[...] Sua meta é a diminuição do déficit público. Passou a ser parâmetro para o acompanhamento da execução orçamentária”.

Fonte: Adaptado pelos autores de Bond, 2007, p. 32-33.

Diante disso, entende-se que uma organização pública municipal estaria preparada para proceder no melhor atendimento à sociedade, obedecendo sempre aos princípios constitucionais que regem a sua conduta e seu procedimento interno, garantindo a ordem e os trâmites na realização de um trabalho qualificado para a sociedade. Apesar disso, importante frisar ainda que toda e qualquer organização possui sua cultura organizacional.

Na abordagem organizacional, a cultura ingressou no “vocabulário da administração e das organizações em meados da década de 60”, sendo que acabou reconhecida como uma “variável importante” (Barbosa, 2001, p. 131), influenciando em muito na conduta e ambientação dos funcionários, assim como também, vem a interferir no funcionamento e andamento dos processos de trabalho de uma organização.

Em outras palavras, a cultura organizacional é nada mais do que a maneira costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas cotidianamente, as quais são compartilhadas por todos os membros da organização. Além disso, os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos pela própria organização (Chiavenato, 1999). Entretanto, segundo Marras (2000, p. 290-291), a cultura organizacional pode sofrer mutações, e acaba se tornando dependente das mudanças que ocorrem no cenário interno e externo à organização, “fazendo com que se entenda a cultura como um processo constante da adaptação às contínuas mudanças que o tempo e o espaço produzem através das mutações [...]”.

Diante disso, para Machado-da-Silva e Nogueira (2001) a estrutura organizacional acompanhada de “regras, políticas, objetivos, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham funções relevantes nos sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional”. Por seu turno, Casali e Saiz (2003) afirmam que apesar da interpretação das normas podem variar entre os indivíduos. Mas, de qualquer forma, elas visam desenvolver e consolidar o trabalho, procurando manter sempre a ordem dentro das organizações.

Entretanto, as organizações não possuem somente sua cultura organizacional, mas também a necessidade de andamento dos processos internos. Em linhas gerais, um processo significa atividade ou ação. Perante esta defi-

nição, pode-se perceber que “a administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos” (Maximiano, 2004, p. 26). Já para Moraes (2000, p. 90), o trabalho numa organização poderia ser dividido. Para a autora, a divisão do trabalho é o processo pelo qual se “decompõe uma tarefa complexa em seus diversos componentes, de modo que seja atribuído a cada indivíduo, ou grupo de indivíduos, apenas partes limitadas da tarefa global”.

Segundo Woitchunas (2009, p. 47) há muitas ferramentas e técnicas que podem ser adotadas nas organizações. Algumas ainda podem ser consideradas um tanto quanto burocráticas, sendo dificultosa a sua implantação. Em todas as organizações, as definições de qualidade estão implícitas. Mas muitas delas não vêm desenvolvendo este quesito da melhor forma possível, nem compreendendo a importância e diferença que a qualidade apresenta nos processos organizacionais.

Portanto, percebe-se que as organizações poderiam facilmente programar e implementar essas ferramentas de utilização simples nos seus processos de trabalho, para que seu andamento seja ainda de forma mais eficiente e eficaz, contribuindo também para que houvesse mais organização na realização das tarefas, o que conseqüentemente tornaria também os próprios colaboradores mais motivados e os clientes mais satisfeitos. Após transcorrer os temas aqui expostos, na sequência, será identificada a metodologia, a qual fornecerá as informações para responder ao objetivo principal do presente artigo.

### 3. Metodologia

Segundo Vergara (2009), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins este estudo se classificou como sendo uma pesquisa descritiva, porque expõe características da organização

em estudo, onde se procurou conhecer e interpretar a realidade da Prefeitura Municipal de Panambi - RS. Quanto aos meios, pode-se classificá-la como pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação na organização. Ainda segundo Vergara (2004, p. 48), ela “pode incluir entrevistas, aplicação de questionários teste e observação participante ou não.” Considera-se ainda como uma pesquisa bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado, que foi desenvolvido com base em material publicado em livros e redes eletrônicas.

Ainda quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental, pois de acordo com Gil (1999), é aquela que se utiliza de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como os materiais internos da organização. Nesse sentido, na Prefeitura de Panambi, foram utilizados para o embasamento da pesquisa, diversos documentos como: leis, decretos e normas e demais documentos. Segundo Gil (1999), quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, que expressa as opiniões e informações para análise em números, utilizando-se ainda métodos estatísticos (porcentagem), já que foi elaborado um questionário contendo respostas alternativas, de acordo com a Escala de Likert.

Desta maneira, será utilizada também a definição de Malhotra (2001, p. 403). Para este autor, o mesmo cita o intervalo interquartil, que significa a diferença entre o 75.º e o 25.º percentis de determinado item pesquisado, ou seja, mais do que a metade. Para cada questão elaborada, a fim de se obter um fator de satisfação, determinou-se um índice de concordância de no mínimo 75%. Foi elaborado, então, um questionário contendo respostas alternativas, de acordo com a Escala de Likert, aplicado entre os meses de abril e maio de 2011 a 30 colaboradores dos setores do Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Panambi - RS, os quais estavam traba-

lhando a mais de dois anos na organização. Isto porque, estes colaboradores já possuem um amplo conhecimento sobre a processualidade de seu trabalho e já conhecem a fundo a organização onde laboram.

De uma maneira geral, todos os colaboradores se prontificaram a responder o questionário e devolvê-lo posteriormente. Diante disso, a seguir, no próximo capítulo, serão então explanados a apresentação, análise e diagnósticos dos dados, juntamente com a proposição de estratégias para um melhor e mais eficiente processo de práticas na Prefeitura Municipal de Panambi/RS.

#### 4. Resultados

A fim de verificar a influência das normas nos processos de trabalho na Prefeitura de Panambi/RS, dentre as 18 questões aplicadas, inicialmente procurou-se conhecer em quanto a cultura organizacional podia ser vista pelos respondentes como um mecanismo que visa homogeneizar maneiras de viver e pensar a organização. Em termos de resposta, esta afirmação foi considerada como aceita pela maioria dos funcionários municipais (vinte e quatro colaboradores), visto que há satisfação em relação à mesma, contemplando-se este índice satisfatório com 80%.

Perante esta questão, a teoria de Chiavenato (1999, p. 139) se aplica perfeitamente, quando o autor afirma que a identidade da organização se revela através da cultura, representando desta maneira também as “normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”. Percebe-se ainda que a cultura organizacional explícita na Prefeitura Municipal de Panambi/RS expressa a imagem que a organização apresenta interna e externamente, ou seja, a imagem que a organização trans-

passa tanto para seus próprios colaboradores e para os contribuintes.

Na sequência, os inquiridos foram perguntados sobre como se apresentavam as atitudes das pessoas frente a posição que ocupavam na organização pública pesquisada. Ou seja, se dependendo da mesma, algumas atitudes relacionadas ao trabalho poderiam ser positivas ou negativas. Para este questionamento, somente 18 funcionários concordaram com esta questão. Desta maneira, fica perfeitamente visível que as atitudes dos colaboradores não são moldadas conforme lhes convém e devido ao cargo ocupado. Na verdade, observa-se que as atitudes dos colaboradores variam de acordo com a situação e o momento em que deverão tomar alguma posição, como por exemplo, uma ação para melhorar seu trabalho realizado. Tudo depende também do “estado de espírito” e dos demais contextos do ambiente de trabalho em que estão inseridos.

Como terceiro ponto, questionou-se se a cultura organizacional existente na Prefeitura se preocupava também em integrar socialmente os membros da organização. Em termos de resultado, dos 30 respondentes, somente 17 (56,66%) confirmaram que isto era algo perceptível. Conforme Dutra (2008), o processo de socialização acaba se iniciando pela imagem que a empresa representa no contexto ambiental, ou ainda no primeiro contato com o novo colaborador, pois ao mesmo tempo em que vai descobrindo a organização, a pessoa também é descoberta. É a socialização que proporciona uma identidade sociocultural aos indivíduos, codificando igualmente as interações, impregnando as organizações de todos os valores que são encontrados no universo social mais amplo e transferem sem cessar a seus membros.

Diante disso, pode-se evidenciar que os colaboradores não entraram em consenso a respeito da socialização dos membros da organização. Então, percebe-se, que a organiza-

ção não proporciona a socialização o quanto deveria fazê-la. Isso até acaba afetando a visão que o próprio colaborador apresenta sobre a organização, vindo a alterar os comportamentos, que poderiam ser padronizados e previsíveis, fazendo muitas vezes com que os colaboradores venham a se sentir desconfortáveis com o trabalho que exercem. Isso também pode se expressar sobre a organização como um todo, fazendo com que o colaborador possa passar a não aceitar as normas, se sentindo inseguro em relação ao trabalho realizado, além de poder se sentir rejeitado pelo grupo, facilitando com que o mesmo venha a se desligar da organização, pedindo possivelmente sua demissão.

Em seguida, perguntou-se aos participantes se os novos rituais, os paradigmas, as normas e os comportamentos de sucesso dentro da organização acabavam por reorientar as atitudes dos funcionários públicos. Apesar de vinte colaboradores concordarem (66,66%), observa-se que essa análise sobre a questão não se mostrou satisfatória. Para Wagner III e Hollenbeck (1999), os rituais são eventos cerimoniais que acabam revitalizando as normas e os valores básicos da organização, podendo até mesmo melhorar a sinergia entre os colaboradores. Já para Tavares (2002, p. 83), o rito pode ser considerado como uma sequência de “comportamentos rigidamente prescritos, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente”.

Logo após, foi perguntado aos participantes, se os mesmos se sentiam comprometidos com os ideais da organização e se os gestores proporcionam inovação em suas atividades cotidianas, o que acabava se tornando um “modelo” para os demais membros da organização. Como resultado, dos 30 participantes, doze colaboradores (40%) discordaram da assertiva. Ao mesmo tempo, outros

doze (40%) concordaram, enquanto que seis colaboradores (20%) ficaram indecisos. Desta maneira, a questão também não se apresentou de maneira satisfatória, se considerado o percentual mínimo de 75%.

Percebe-se, então, que os colaboradores não entraram em consenso, ficando bem divididos quanto à percepção e verificação de que se os colaboradores comprometidos e os gestores que proporcionem inovação aos processos de práticas na organização possam a vir se tornar um modelo. Diante disso, um modelo pode ser considerado como algo, que através de suas processualidades pode acarretar no desenvolvimento de “padrões de desempenho, ao mesmo tempo em que proporciona motivação aos colaboradores”, como aponta Freitas (1991, p. 31).

Em seguida, procurou-se saber se para os funcionários públicos participantes da pesquisa, a cultura assumia um papel de destaque no comportamento da Prefeitura na medida em que também influía em seu modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam as suas atividades dentro da mesma. Como resultado predominante, vinte e dois colaboradores concordaram, representando um percentual de 73,34% de satisfação frente ao questionamento feito. Deste modo, fica possivelmente ser identificado que a cultura sempre fez parte das organizações, mas que está continuamente ganhando destaque, à medida que passa a influenciar os padrões de comportamento e os valores dos colaboradores, atingindo até mesmo o seu modo de vida.

Nesse âmbito, conforme enfoque proposto por Chiavenato (1999, p. 139) a identidade da organização pode ser revelada pela cultura impregnada, que também influencia o modo de realização das práticas e processos de trabalho adotados pela organização. Já conforme Robbins (2005, p. 378), a cultura também acaba se tornando “sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orien-

ta e dá formas às atitudes e comportamentos dos funcionários”, vindo ainda a fornecer “padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Na continuidade da pesquisa, buscou-se saber se na opinião dos participantes, a fim de que a organização possa ter excelência nos seus serviços prestados, seus colaboradores precisariam ter clareza e consciência de que normas e regras são feitas para serem cumpridas. Em termos de resposta, verifica-se que vinte e oito colaboradores se posicionaram a favor, apresentando desta maneira um percentual satisfatório de 93,34%. Conforme Robbins (2005, p. 192), as normas podem ser consideradas como padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados por todos os membros do grupo, dizendo o que eles devem ou não fazer em determinadas circunstâncias. As normas se apresentam diferentes para cada grupo, mas todos as têm e deveriam obedecê-las.

Na sequência, procurou-se saber se as regras e as normas técnicas regulavam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades eram executadas de acordo com as rotinas e procedimentos de rotina. Como resultado, vinte e dois funcionários públicos concordaram, o que representava um índice de 73,33% de satisfação. Diante disso, Robbins (2005, p. 193) afirma que é nas normas de desempenho que ficam regidas a maneira de como as tarefas deverão ser executadas e quais os resultados esperados, o que influencia extremamente no desempenho individual do colaborador dentro da organização.

De acordo com a percepção dos funcionários quanto a este quesito, observa-se que os colaboradores tendem a aceitar que as regras e normas venham a regular a sua conduta, no cargo em que estão ocupando. Portanto, as atividades exercidas pelos colaboradores estão vindo a ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos implementados, ajustando-se com o cargo ocupante de cada colaborador.

Em seguida, buscou-se saber se os colaboradores se sentiam pressionados a se conformar com as regras impostas pela maioria do grupo mais antigo da Prefeitura. Como resultado, o percentual de concordância representou apenas 53,33% (16 pessoas). Diante disso, fica evidente que a maioria dos colaboradores acaba não se conformando com as regras impostas pelo “grande grupo”, o que de pronto revela que dependendo do tipo de cultura, isto pode prejudicar as atividades cotidianas da organização.

Quando perguntados se a cultura organizacional poderia se apresentar também como medida contra a tendência de geração de conflitos, observa-se que grande parte dos colaboradores concordou (vinte pessoas – 66,67%) com esta assertiva. Desta maneira, percebe-se que apesar da cultura vislumbrar até mesmo o comportamento da interação e envolvimento dos colaboradores, reduzindo certamente os conflitos, os mesmos não apresentaram respostas unânimes, não conseguindo perceber a importância da cultura organizacional contra a tendência da geração de conflitos internos na Prefeitura de Panambi/RS.

Ao serem questionados se alguns mitos e ritos da organização poderiam interferir no desenvolvimento dos processos de trabalho, vindo a alterar ou substituir os processos na prestação dos serviços prestados pela Prefeitura, vinte e cinco colaboradores concordaram com esta afirmativa, sendo alcançado o índice de 83,33% concordância. Para Tavares (2002, p. 83) o rito acaba “expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente”. Por este mesmo motivo, é que certos ritos e mitos, tal como a generalização sobre “aquela velha história de funcionário público não trabalhar” faz com que os colaboradores se sintam desmotivados no trabalho, tendo sempre que estar mudando sua estratégia de ação nos

processos executados, em vista da satisfação e do bem-estar dos contribuintes.

Quando questionados sobre se a inovação no modo de gerir os processos de trabalho é sempre desejada e necessária pelos funcionários, vinte e quatro colaboradores (80%) concordaram com esta assertiva. Isso demonstra o quanto é necessária e desejada a inovação na maneira de gerenciar os processos de trabalho nesta instituição pública, ou seja, pode-se dizer que os colaboradores vislumbram e aceitariam eventuais mudanças no que tange a maneira de serem realizadas as tarefas, a fim que o desempenho organizacional possa vir a ser melhorado.

Diante disso, conforme Chiavenato (1999, p. 144), a criatividade, a inovação e a mudança fazem parte de uma cultura adaptativa, onde a organização pode apresentar mudanças nas ideias, valores e costumes, rompendo o paradigma estabelecido. Na verdade, são essas as mudanças úteis que os colaboradores esperam que a organização proporcione, a fim de melhorar seu próprio desempenho, o desempenho da organização e ainda sempre tornar satisfeitos os contribuintes.

Ao serem indagados sobre se o serviço público ainda é considerado como muito burocrático, visto que há muitas normas que o regem, para que se conseguisse alcançar a eficiência, esse item se mostrou com uma ampla concordância (27 colaboradores - 90% de satisfação). No que tange a burocracia, Silva (2005, p. 159), destaca que “não é só nas repartições governamentais que o fenômeno burocrático se manifesta”, sendo que em todas as atividades administrativas são utilizadas o trabalho burocrático, baseado então em “papéis e documentos movimentados em sequência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional”. Então, com base nos dados coletados, fica de fácil percepção que ainda a burocracia está muito presente no serviço

público, havendo muitas normas capazes de regê-lo, para que de fato possa alcançar a sua eficiência.

Na sequência, buscou-se saber dos respondentes sobre uma situação sugerida para a gestão pública: as pessoas criarem normas, escreverem manuais, porém, se esquecem de revisá-los. Esse item apresentou-se de maneira plena por parte dos funcionários. Pois nenhum dos colaboradores discordou ou ficou indeciso ante a essa situação proposta. Deste modo, os trinta colaboradores questionados concordaram com a assertiva.

Diante disso, fica evidentemente exposto que as pessoas, ou provavelmente os próprios gestores venham a criar e implantar normas, escrevendo-as em manuais ou as transformando em leis municipais, para que elas possam ficar formalizadas. Possivelmente pode ocorrer que os próprios autores das normas possam se esquecer de revisar o que impunham, o que ocasiona, muitas vezes, no não cumprimento das normas por parte de quem as determina e também por parte dos colaboradores, em função das mesmas serem impostas, porém, não transmitidas de maneira eficaz aos mesmos. Trata-se de um evidente gargalo que as organizações públicas precisam atentar.

Em termos de inovação da cultura na Prefeitura de Panambi/RS, ou seja, se ela era considerada pelos respondentes como maleável e flexível, sendo voltada para a inovação e a mudança, 16 colaboradores (53,33%), ou seja, mais do que a metade, discordaram desta posição. Nesse sentido, é pertinente a definição de Chiavenato (1999, p. 143), quando o mesmo expõe que as organizações que “preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo”, como se de fato nada tivesse mudado ao seu redor do contexto da organização (cenário interno e externo).

Com esta situação ora encontrada, fica evidente que os gestores da organização pública pesquisada não conseguiam apresentar inovação e mudanças úteis, ou seja, a cultura organizacional acaba não sendo maleável e flexível, mostrando-se praticamente uma cultura conservadora, o que, consequentemente, pode “engessar” o cotidiano dos funcionários e prejudicar o andamento do serviço público.

Ao serem questionados se as normas e os regulamentos são escritos e também são exaustivos porque abrangem todas as áreas da organização, preveem todas as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização, esta parte da pesquisa apresentou um resultado preocupante. Isto porque, apenas dezessete (56,67%) dos colaboradores questionados concordaram com a mesma. Desta maneira, fica evidente que na Prefeitura Municipal de Panambi/RS as normas e os regulamentos, além de serem considerados como exaustivos, também não conseguem abranger, prever e regular tudo o que pode vir a acontecer no interior da organização. Isso pode significar algo preocupante para a organização, tanto em relação à conduta de funcionários, quanto aos procedimentos em que os mesmos realizam para tornar os contribuintes satisfeitos e a maneira com que os contribuintes percebem as atitudes e os serviços prestados.

Uma vez questionados sobre se os processos de trabalho poderiam ser melhorados e consequentemente qualificados caso haja uma boa harmonia na equipe de trabalho, esse item demonstrou o mais alto índice de satisfação, ou seja, todos os trinta colaboradores mostraram grande aceitação sobre esta possibilidade. Nesse sentido, é possível perceber e reforçar que existindo harmonia nas relações interpessoais, os processos de trabalho poderão apresentar muito mais qualidade, o

que pode ainda vir a trazer somente implicações positivas para a organização e também para seus colaboradores.

Diante disso, haverá uma melhor qualidade de vida no trabalho, o que com certeza fará com que a eficácia e a eficiência organizacional se tornem ainda mais presentes na organização, trazendo ainda os melhores resultados possíveis para a Prefeitura Municipal de Panambi/RS. Com a análise das normas reguladoras que mais dificultam o andamento dos processos de trabalho dos funcionários públicos na Prefeitura de Panambi/RS, pode-se perceber o comportamento dos colaboradores em relação a esses regulamentos.

Importante ressaltar que os colaboradores acabam não percebendo a importância do papel da cultura na organização contra a tendência da geração de conflitos. Certamente ela poderia vir a envolver os colaboradores de tal maneira que pudesse desenvolver a percepção por parte deles sobre como realmente a cultura organizacional vem a influenciar em tudo o que diz respeito à organização. Ainda constatou-se que os colaboradores não se sentiam motivados a obedecer e a se conformar com possíveis regras impostas pela maioria do grande grupo. Outro aspecto fundamental é que os colaboradores ressaltaram que os mitos e ritos que envolvem a organização influenciam e modificam os processos de trabalho realizados. Em outras palavras, os colaboradores precisam buscar alternativas na execução de seus processos de trabalho, visto que há presente no senso comum “que funcionário público não trabalha”.

Trata-se de um dos mitos que já faz parte de todas as organizações públicas. Com isso, os colaboradores também vislumbram mudanças nos processos de trabalho (com inovação na execução das tarefas) para que o desempenho organizacional possa vir a ser melhorado. Mas ainda fica evidente que os gestores da organização pública em questão não conseguem apresentar inovação e mu-

danças úteis necessárias, ou seja, a cultura da organização acaba mostrando-se praticamente uma cultura conservadora, algo ainda comum em organizações públicas.

Outrossim, havendo harmonia nas relações interpessoais, os processos de trabalho poderão apresentar muito mais qualidade, o que pode ainda vir a trazer somente implicações positivas para a organização e também para seus colaboradores. Frente ao exposto, a seguir serão explanadas algumas estratégias que podem vir a contribuir na melhoria dos processos de práticas organizacionais da Prefeitura Municipal de Panambi/RS.

## 5. Proposição de estratégias para à Prefeitura de Panambi/RS

De acordo com as normas organizacionais explícitas na cultura organizacional, para que os processos de trabalho sejam melhores e mais eficientes na Prefeitura Municipal de Panambi/RS ao final, são sugeridas algumas estratégias, para que de fato venham a contribuir com o desempenho da organização.

Diante do cenário encontrado, a organização poderia (a) promover a conscientização dos colaboradores da importância da cultura organizacional, desenvolvendo internamente esta definição, visto que muitos colaboradores possam vir a desconhecer seu real significado, seus elementos principais, suas funções e até sua implicação na realização dos processos de trabalho. Em seguida, entende-se que a mesma poderia (b) formalizar e promover um programa de socialização, pois quando um novo colaborador ingressa na Prefeitura, não apresenta total consciência sobre como é a cultura na nova organização em que irá atuar.

Também seria imprescindível que a organização (c) determinasse formalmente sua missão e sua visão. Segundo Chiavenato (1999, p. 49), a missão vem a ser a finalidade

ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir, representando a razão da existência de uma organização. Já a visão ajudaria a orientar o comportamento de seus membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar (Chiavenato, 1999, p. 51). Com isso, os colaboradores conseguiriam entender melhor a importância de seu papel no interior da organização, além de compreender a maneira de como deverão conduzir seus processos de trabalho para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, permitindo que melhore o desempenho organizacional.

Em termos de qualificação do corpo laboral, a Prefeitura de Panambi/RS poderia (d) propor um programa de conscientização dos funcionários em relação à execução de suas funções, identificando as competências e habilidades de cada colaborador, para que os mesmos possam ser recompensados à medida que se destacam na realização de seus processos de trabalho na organização. Também poderiam ser determinadas as (e) melhores formas de retenção dos talentos da organização, valorizando os colaboradores que realmente tornem os resultados da organização melhores. Uma tática que ainda poderia ser implementada a fim de melhorar os processos de trabalho na Prefeitura Municipal de Panambi/RS seria a formação de uma equipe de trabalho “de solução de problemas”. Isto porque, uma equipe de trabalho “gera sinergia positiva, por meio de um esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais” (Robbins & Decenzo, 2004, p. 189).

Nesse sentido, pode ser formada uma (f) equipe de solução de problemas, onde os membros compartilham ideias e sugestões sobre como melhorar a qualidade, a eficiência e o próprio ambiente de trabalho, tomando medidas corretivas para aperfeiçoar os processos organizacionais. Desta maneira, a

equipe faz “recomendações à gerência, a qual geralmente toma a decisão sobre a implementação das soluções recomendadas” (Robbins & Decenzo, 2004, p. 191).

Outra estratégia entendida como executável estaria na utilização da (g) comunicação como sendo um fio condutor para a eficácia organizacional, sendo possível afirmar que por meio dela vários dos problemas que se manifestam poderiam ser revertidos. Muitas empresas, contudo, ainda não perceberam que não é suficiente apenas comunicar, mas que é necessário qualificar o processo comunicativo, objetivando com isso a sistematização do fluxo de informações, promovendo o desenvolvimento no seu dia-a-dia (Gagliardo & Formentini, 2009, p. 58).

Nessa concepção, a Prefeitura deveria também proporcionar fácil acesso às informações da organização, implantando melhorias no uso da tecnologia de informação e da comunicação interna, fazendo com que a informação chegue precisa e íntegra para realmente quem necessitar da mesma, já que é a própria comunicação que pode melhorar a transmissão das mensagens entre os colaboradores.

Com última estratégia proposta, (h) em virtude da organização pesquisada ser de caráter público, ela poderá sofrer alteração no modelo de gestão, a cada quatro anos, quando são realizadas as eleições para prefeito e vice-prefeito. Então, outra proposta de melhoria para os processos práticos da organização seria a implantação e manutenção de um Programa de Gestão da Qualidade que busca o aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Como reforço, de acordo com Woitchunas (2009, p. 49-54), existem técnicas e ferramentas para a Gestão da Qualidade, as quais poderiam ser aplicadas de maneira genuína à Prefeitura de Panambi/RS, tais como o *Brainstorming* (tempestade de ideias) e a Técnica 5W2H (ferramenta de simples utilização e muito eficaz para mapear e padronizar processos, elaborar planos de ação).

Portanto, esta Gestão da Qualidade, além de melhorar os processos de trabalho e de implementar a inovação na gestão pública, igualmente viria a contribuir para com a qualidade de vida de seus colaboradores, na certeza de que o retorno em termos de produtividade é imediato. Em linhas gerais, estas são algumas as estratégias sugeridas para que a Prefeitura Municipal de Panambi - RS consiga aumentar seu nível de desempenho, melhorando internamente seus processos de práticas. Diante do exposto, caberá à Administração Municipal a possível implementação das estratégias sugeridas.

## 6. Considerações finais

Ao longo do presente artigo, pode-se verificar em quanto urge a necessidade de se modificar os padrões culturais, por intermédio da inovação nos processos de trabalho, em especial, de um órgão público como é o caso da Prefeitura de Panambi/RS. Além disso, como sugestão de possíveis estudos futuros, entende-se que poderiam ser executadas pesquisas sobre as raízes da cultura organizacional no âmbito público. Para isso, estaria se verificando a possibilidade de a mesma apresentar a tendência de inovações, o que capacitaria e faria com que a organização pudesse apresentar mudanças úteis, quebrando os paradigmas já existentes e transformando completamente os processos de práticas organizacionais e a conduta dos seus funcionários.

Na medida em que houver mudança na maneira de gerir os processos, acredita-se que o comportamento dos colaboradores também sofrerá alterações. Outras sugestões de estudos seriam a realização de uma pesquisa de clima organizacional; a análise do perfil do novo colaborador ingressante relacionado com a cultura já impregnada na organização; a percepção da maneira

como a burocracia interfere no andamento dos processos de trabalho e ainda como se apresentam os fatores motivacionais que podem ser percebidos através da cultura da organização. Neste âmbito, todas essas propostas de estudos viriam a proporcionar influências sobre a execução dos processos de trabalho, melhorando o próprio ambiente organizacional.

## Referências bibliográficas

- Barbosa, Livia. (2001). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Bond, Maria Thereza. (2007). *Práticas profissionais na gestão pública*. Curitiba: Ibpex, 2007.
- Caldo, Glauco Mateus Magrini. *Resíduos de serviços de saúde (RSS): estudo multicaso comparativo do gerenciamento em organizações municipais pública, privada e mista, diante da pluralidade normativa*. Ribeirão Preto, 2009. Universidade de São Paulo. Faculdade de economia, administração e contabilidade, departamento de administração. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2010.
- Casali, Adriana Machado; SAIZ, Paula Geron. *Influência das relações públicas na aceitação dos valores, normas e objetivos organizacionais pelo público interno*. Disponível em: <<http://www.sinproprp.org.br/Clipping/2003/07p09.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2010.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 13ª reimpressão.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 21ª reimpressão.

- Dutra, Joel Souza. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Drucker, Peter. (1993) *A sociedade pós capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Gagliardi, André; Formentini, Márcia. (2009). *Comunicação empresarial*. Ijuí: Unijuí.
- Gil, Antonio Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hampton, David R. (1992). *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Machado-Da-Silva, Clóvis L; Nogueira, Eros E. da Silva. *Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança*. Rev. Administração contemporânea vol.5 Curitiba, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500003&script=sci_arttext)>. Acesso em 23. Abril. 2010.
- Malhotra, Naresh K., (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, trad. Vivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias, 3. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Marras, Jean Pierre. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. Ed. ampliada. São Paulo: Futura.
- Matias-pereira, José. *Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia*. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6625>>. Acesso em: 10 abr. 2010.
- Maximiano, Antônio César Amaru, (2004). *Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais*. São Paulo: Atlas.
- Montana, Patrick J.; Charnov, Bruce H. (1998). *A dinâmica de grupos de trabalho e a criatividade*. São Paulo: Saraiva.
- Moraes, Anna Maris P. de. (2000). *Iniciação ao estudo da administração*. São Paulo: Makron Books.
- Pires, José Calixto de Souza; Macedo, Kátia Barbosa. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. *Revista de Administração Pública*, vol. 40, n.1. Rio de Janeiro Jan./Fev.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- \_\_\_\_\_; Decenzo, David A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Silva, Reinaldo Oliveira da. (2005). *Teorias da Administração*. 5 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Tavares, Maria das Graças de Pinho. (2002). *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Vergara, Sílvia Constant. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed., São Paulo: Atlas.
- Wagner III, John A; Hollenbeck, John R. (2007). *Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.
- Woitchunas, Lucinéia Felipin. (2009). *Redes empresariais e gestão da qualidade*. Ijuí: Unijuí.

## The influence of standards in the process of work: the case of the Municipality of Panambi-RS

### Abstract

This article identifies how the standards explicit organizational culture influence the work processes of public officials of the City of Panambi/RS. After characterization of the organization, in the theoretical framework are some definitions of types of organizations, organizational culture, norms and work processes. In methodological terms, based on Vergara (2009) study is classified as to the purposes as a descriptive. As for the means, the study is classified as field research, bibliographic and documentary research. Were applied 18 questions with 30 employees of that city in order to ascertain what was the perception that employees had about the standards, as well as identify which regulatory standards that most hindered the progress of the work. After these diagnostic strategies were proposed to make possible a better and more efficient process practices in the City of Panambi/RS. With the completion of the work, it was realized how organizational norms influence work processes, directly affecting the services provided by the organization, and can determine the outcomes and organizational performance.

**Keywords:** Public Organization, Organizational Standards; Working Procedures.

### Endereço para contato:

Marcos Paulo Dhein Griebeler  
 Rua do Comércio, 3000. Bairro Universitário. Ijuí/RS.  
 CEP: 98700-000  
 Email: <marcos.dhein@unijui.edu.br>.