



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

NATÁLIA PEREIRA AFONSO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIADORA
NA TOMADA DE DECISÃO: Um Estudo de Caso na PTS/RS**

Brasília – DF

2016

Natália Pereira Afonso

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
INFLUENCIADORA NA TOMADA DE DECISÃO: Um Estudo
de Caso na PTS/RS**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Marcos Alberto Dantas

Brasília – DF

2016

NATÁLIA PEREIRA AFONSO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
INFLUENCIADORA NA TOMADA DE DECISÃO: Um Estudo
de Caso na PTS/RS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Natália Pereira Afonso

Natália Pereira Afonso

Msc, Marcos Alberto Dantas

Professor-Orientador

Msc, Olinda Maria Gomes Lesses,

Professor-Examinador

Msc, Roque Magno de Oliveira

Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2016

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar a tomada de decisões dentro da perspectiva da cultura organizacional na Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores (PTS) localizada no Rio Grande do Sul e atuando no Distrito Federal. Foi observado nessa pesquisa outros aspectos, como a estrutura e a comunicação organizacional que a representatividade da Procuradoria Geral do Estado (PGE) do Rio Grande do Sul tem em relação à sua atuação no DF. Em se tratando da metodologia, tratou-se de utilizar uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa em que foi utilizado o método de estudo de caso. A partir da pesquisa de campo, alguns resultados puderam ser destacados: como as dificuldades resultantes da distância em relação a PGE do Rio Grande do Sul, como a demora de feedbacks e a falta de um suporte imediato, porém, apesar disso, a PTS possui um alto grau de autonomia e sua estrutura organizacional atende todas suas necessidades. Também é possível dizer que o incentivo a grupos não é um aspecto forte dentro da cultura da PTS e esse é um ponto a ser repensado, podendo melhorar ainda mais a questão dos empecilhos encontrados. Finalmente, o estudo indica a necessidade de se ampliar a discussão sobre os problemas e incoerências encontrados na pesquisa, sendo preciso analisar como isso afeta a rotina de trabalho, a fim de otimizar execução das atividades e o clima organizacional da PTS do DF principalmente e também outras instituições que passem pelas mesmas dificuldades.

Palavras-chave: Tomada de decisões; Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Estrutura Organizacional; Gestão Pública; Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Rio Grande do Sul; Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Iceberg da Cultura Organizacional.....	13
Figura 2 - Barreiras à Comunicação Efetiva.....	15
Figura 3 - Comunicação formal e informal.....	17
Figura 4 - Etapas para a Tomada de uma Decisão Racional.....	19
Figura 5 – Variáveis ligadas às decisões.....	20
Figura 6 - Vantagens e Desvantagens da Gestão Pública.....	21
Figura 7 – Estrutura Organizacional.....	23
Tabela 1 – Elemento Estrutura Organizacional menos satisfatório.....	29
Tabela 2 – Tipos de Decisões.....	31
Tabela 3 – Fatores que compõem a Cultura.....	32
Tabela 4 – Fluxos de Informação.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Formulação do problema	7
1.2. Objetivo Geral.....	8
1.3. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificativa	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Gestão Pública nas organizações.....	10
2.2. Conceituando Cultura Organizacional.....	11
2.3. Entendendo a Comunicação nas organizações.....	15
2.4. A Tomada de Decisões dentro das organizações.....	18
2.5. A Estrutura Organizacional e sua importância dentro das organizações.....	22
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	25
3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	26
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	26
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE.....	43

1. INTRODUÇÃO

O termo Gestão Pública aplicado à Administração Pública Federal pode ser conceituado como um processo administrativo tipificado em algumas etapas, como por exemplo, o planejamento, programação, orçamentação, execução e controle. Todos esses conceitos podem ser encontrados na PTS/RS, que significa Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Rio Grande do Sul, localizada no Distrito Federal. A PTS, apesar de se localizar em Brasília, se baseia na Procuradoria do Rio Grande do Sul para tomar decisões e modelar seu funcionamento e suas normas. A PTS/RS existe para fortalecer a representação do Estado do Rio Grande do Sul nos Tribunais Superiores, que estão situados no Distrito Federal, e para reduzir os custos de deslocamento dos Procuradores a Brasília, trazendo, assim, praticidade.

A Gestão Pública se incumbe da organização, um processo decisório de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas de competência do Estado em uma instituição. Já cultura se conceitua como a base dessa instituição, que influencia e determina como as diferentes áreas e todos os aspectos do seu âmbito funcionarão. Ela envolve desde a estrutura, até a comunicação, com a troca de informações, utilizada para auxiliar os gestores na tomada de uma decisão. Para Edward Tylor (1832 – 1917) apud Carvalho e Ronchi (2005), cultura inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Ela seria uma modeladora de comportamento, favorecendo a estabilidade do sistema, veiculando pontos de referência que podem guiar e modelar os comportamentos, competências e decisões da gestão.

Dessa forma, pensar nesses princípios da Gestão Pública sem pensar no conceito de Cultura e Tomada de Decisão como parte indispensável dos seus processos é quase impossível.

Considerando esses aspectos, para conseguir buscar mudanças benéficas para o setor público, torna-se importante compreender a relação entre cultura e sobre como seus aspectos influenciam na tomada de decisões, dentro da gestão pública.

Assim, foi necessário esclarecer, a partir de uma revisão bibliográfica, conceitos como gestão pública, cultura, comunicação, estrutura organizacional e tomada de decisões, utilizando a leitura de livros e artigos. Na sequência, para analisar todos esses fatores na prática, escolheu-se a Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Rio Grande do Sul localizada no Distrito Federal para fazer uma investigação documental e pesquisa de campo, a fim de compreender seu funcionamento e, conseqüentemente, entender sua gestão como um todo.

1.1 Formulação do problema

Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho, sobretudo nas administrações públicas, com transformações tecnológicas, estruturais, econômicas e sociais, que exercem grandes impactos na vida das pessoas, sendo que estes impactos, conseqüentemente, refletem nas gestões por elas lideradas. Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores socioeconômicos, especificamente na gestão pública, características marcantes desse processo são evidenciadas. Tais características sugerem a necessidade de novas concepções e abordagens sobre a gestão pública. A Administração Pública Gerencial tem sido questionada como solução hegemônica de um modelo de gestão eficiente para todas as administrações públicas, principalmente quando aplicada em regiões em processo de industrialização. Saber aonde chegar e traçar os objetivos a serem alcançados é o papel do gestor público, pois é ele que irá escolher o melhor caminho a ser seguido. No entanto, para que isso seja possível, é fundamental conhecer sua realidade local e regional, o cenário político, atuando com competência para planejar estrategicamente suas ações.

De acordo com Dantas (2014), a Cultura fortalece a estabilidade do sistema organizacional e ajuda a manter a organização unida, influenciando, assim, o comportamento dos indivíduos que lá atuam. Dessa forma, cultura e tomada de decisões estão diretamente ligadas. Pegando como exemplo a Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores (PTS) do Rio Grande do Sul do Distrito Federal, percebe-se

que essa instituição funciona diferente das demais, por estar localizada em um estado, porém, trabalhando para a Procuradoria Geral do Estado (PGE), localizada no Rio Grande do Sul. Diante disso, torna-se importante saber qual a influência da cultura sobre as tomadas de decisões ocorridas na PTS/RS no Distrito Federal?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é mensurar, através de uma pesquisa de campo, a influência da cultura sobre as tomadas de decisões ocorridas na Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Rio Grande do Sul situada no Distrito Federal. Através desse objetivo, será possível identificar possíveis dificuldades, com o intuito de beneficiar o clima organizacional da PTS do Rio Grande do Sul do DF e também de outras organizações que tenham acesso ao trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever a realidade da PTS do Rio Grande do Sul do DF.
- Caracterizar a estrutura organizacional da PTS/DF.
- Conhecer os fatores que compõem a cultura organizacional.
- Entender como se desenvolve a comunicação interna da PTS do Distrito Federal.
- Demonstrar como a PTS do Distrito Federal se relaciona com a PTS localizada no Rio Grande do Sul.
- Analisar as tomadas de decisões estratégicas nas Procuradorias.
- A partir dos aspectos acima, investigar a respeito do clima organizacional da PTS.

1.4 Justificativa

O tema discutido nesse trabalho foi originado a partir de relatos e informações que obtive a respeito das características da tomada de decisões da Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Distrito Federal, que funciona de acordo com as normas do Rio Grande do Sul. Essa situação na gestão pública me chamou atenção, por se tratar de uma cultura diferente das que eu conhecia e, a partir disso, vi a possibilidade de gerar um projeto de pesquisa a respeito. Foi possível unir o interesse por uma cultura diferente à oportunidade de explorar esse tema, realizando uma pesquisa dentro de uma organização que atua dessa forma.

A realização da pesquisa foi possível devido o interesse da diretoria e dos envolvidos em explorar o tema abordado, uma vez que todos se mostraram prestativos, fornecendo dados e disponibilizando seu tempo para isso. Todos esses fatores fizeram com que os obstáculos da pesquisa fossem reduzidos, tornando o projeto viável, uma vez que o acesso às informações foi facilitado.

Por se tratar de uma cultura diferente das demais, surgiram dúvidas sobre a dinâmica de trabalho da PTS, em relação à comunicação, estrutura e, por fim, a tomada de decisão. Todos esses aspectos são muito importantes, pois eles geram consequências para toda a organização, de acordo com a forma como são decididos ou estipulados. Com isso, também permite identificar quais são os empecilhos vividos pela instituição.

Sendo assim, entender a cultura é crucial para lidar com os problemas, sendo preciso compreender a sua influência na tomada de decisões pode ser fundamental para conseguir atingir mudanças benéficas à um órgão público. Portanto, esse tema pode ser explorado, pois, descobertos todos os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa a cultura de uma instituição, ela poderá adotar medidas para extinguir ou aprimorar certos procedimentos, a fim de melhorar o seu clima organizacional e a sua tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública nas organizações

Em toda organização, seja ela pública ou privada, precisa ser administrada por profissionais que procure alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ações e de recursos. Isso significa dizer que para administrar é necessário a otimização dos resultados com os recursos necessários e que estejam disponíveis para a execução.

Partindo do pressuposto que existe, nas diversas formas de gestão pública, especificidades tanto legais quanto estruturais, culturais e organizacionais. Observava-se nessas especificidades que as áreas estratégicas de governo têm o suporte necessário ao funcionamento administrativo, considerando, assim, os seus aspectos operacionais para o exercício da cidadania, embora que isso aconteça em contraste com os impactos do crescimento humano em face às inovações e, essencialmente, à necessidade de crescimento cultural e tecnológico. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

De acordo com Fonseca (2016), a Gestão Pública consiste na aplicação de teorias da ciência da administração no gerenciamento das instituições do governo, utilizando, para isso, conhecimentos sobre as regulamentações legais específicas e técnicas modernas de gestão. Assim, é um importante instrumento de acompanhamento e supervisão dos serviços prestados por esses órgãos.

A proposta de uma gestão pública, segundo Lima (2006) apud Fonseca (2016), se baseia na excelência de valores e de resultados, ou seja, o ganho social é de extrema importância e tem maior prioridade, pois “cria valor público para o cidadão”. Sendo assim, ao ter como base a administração para a instituição conseguir gerar valor ao cidadão, essa lógica também se aplica ao próprio servidor público.

O comportamento dos profissionais de uma instituição, segundo Lisboa (2001) apud Fonseca (2016), representam seus atos em relação ao ambiente externo. Cada instituição possui suas características e é reconhecida pela sociedade através das atividades que executam, da forma que executam, como agilidade, presteza,

cortesia, eficiência, entre outros. É possível perceber que o tema abordado nesse trabalho exemplifica da melhor forma esse conceito, ou seja, trata da PTS do Distrito Federal que possui características realmente próprias e diferente da maioria das outras instituições do DF, sendo de fato importante entender a forma que executam suas atividades.

2.2 Conceituando a Cultura Organizacional

A gestão pública no Brasil está ligada à cultura organizacional e isso se dá porque a mesma é fundamental na gestão pública, sendo a base da estrutura de uma organização, conforme explica Minho e Patias (2012). De acordo com o artigo de Barreto, Cunha, Pires, Reis e Silva (2013), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo inventou e que demonstram como lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos. Dessa forma, passam a ser ensinadas a novos participantes do grupo como o modo correto para perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas.

Diante desta realidade, Schein (2004) apud Barreto et al. (2013) defende que a cultura pode ser conceituada como a incorporação inconsciente de certos padrões, ideias, atitudes e práticas, compartilhadas por um grupo, visando solucionar dificuldades inerentes à adaptação externa ou integração interna. Dessa forma, para Dantas (2014), a cultura organizacional influencia o comportamento dos seus integrantes e dá sentido ao modo de fazer as coisas, tornando-se, assim, um mecanismo de controle que guia as atitudes dos integrantes.

Diante do seu processo de formação, Dias (2003) defende que a cultura se inicia com a formação de um grupo, que começa com o convívio que une as pessoas, que passam a pensar de modo parecido. Para ele, a cultura pode ser entendida como toda conduta aprendida e seus resultados, em que seus elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Nessa conduta, inclui-se o que o homem aprende e produz através de suas atividades, envolvendo aspectos sociais, psicológicos e físicos.

Segundo Carvalho e Ronchi (2005), não dá para se isolar uma organização do ambiente cultural em que ela se encontra, ela é um padrão referencial em que todos na organização podem se apoiar e posicionar-se em certas situações. Sua importância consiste no fato de que a cultura move a organização para uma direção, influenciando na estratégia, objetivos, modo de operação da organização e até mesmo no comportamento das pessoas. Seu impacto depende do grau de difusão e de compartilhamento entre membros do grupo, podendo chegar a contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

2.2.1 Os fatores da Cultura Organizacional

A cultura organizacional conta com alguns fatores que a compõem, segundo Gallagher (2003) e são assim descritos:

- Os estrategistas: possuem um sistema subjacente ao que fazem, um claro princípio norteador os conduzem nas operações diárias e medem o nível de competência das pessoas que alcançam as metas gerais de qualidade e serviço. Ou seja, são pessoas que vão além da rotina de trabalho, enxergam sistemas que conduzem sucesso no longo prazo.
- Os motivadores: acreditam antes de tudo que é preciso tratar bem os funcionários, e os da linha de frente são investidos de bastante autonomia e autoridade. São pessoas que conseguem criar um ambiente de trabalho positivo e incentivam todos ao seu redor.
- Os formadores de equipes: o investimento mais importante que podem fazer é nos funcionários, seus projetos costumam ultrapassar barreiras departamentais, têm um processo de recrutamento estruturado e com envolvimento substancial da equipe, sua avaliação das pessoas gira em torno da sua capacidade de servir aos outros. Enfatizam mais as estratégias de desenvolvimento humano no trabalho e recrutamento.
- Os ágeis: são os que vêem oportunidades nas mudanças, com uma cultura que abraça o futuro.

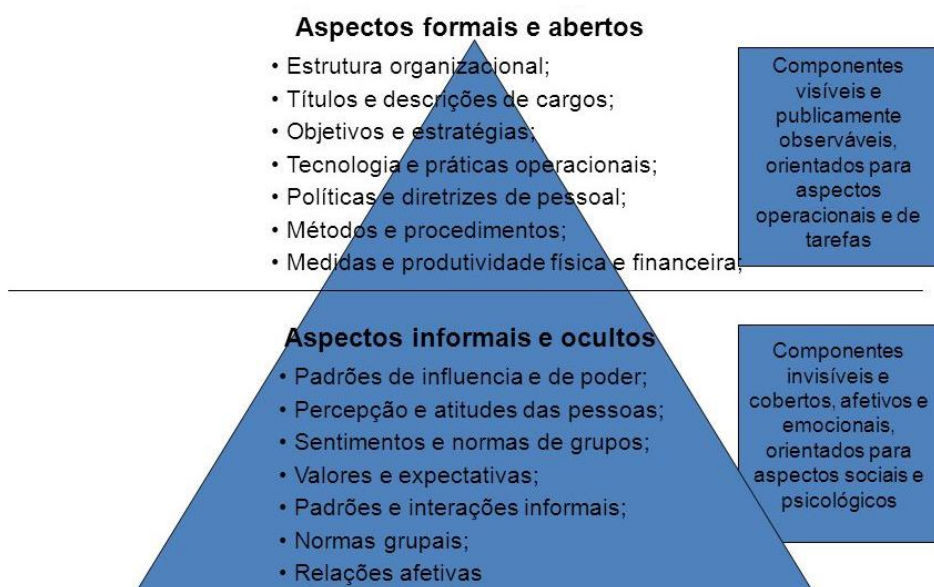
O entendimento de todos esses conceitos é imprescindível para o objetivo da pesquisa de descrever os fatores que influenciam e compõem a cultura organizacional

da PTS, já que para aplicá-los na prática, esses precisam estar claros e de acordo com a realidade do setor público.

2.2.2 Aspectos que caracterizam a Cultura Organizacional

Os aspectos que caracterizam a cultura organizacional, conforme vista pela figura abaixo, são divididos em formais e informais através de componentes visíveis e invisíveis:

Figura 01 – Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato, 1999.

É perceptível que uma organização não flexível à mudanças, mesmo que o servidor tenha sua forma de realizar uma tarefa, não deixa sua cultura ser passada para a organização, e sim a cultura da organização é passada para o indivíduo, que para Bergue (2010) apud Minho e Patias (2012), é ele quem deve se adaptar ao ambiente em que está inserido. Quando não há uma estrutura flexível, a cultura acaba sendo imposta dessa forma, impossibilitando o desenvolvimento, inovação e melhoras nos serviços públicos prestados. Assim, pode haver perda de eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços, devido a essa estrutura rígida, não permitindo

uma adaptação às mudanças decorrentes do desenvolvimento tecnológico, social e econômico do meio em que está inserida.

Alguns aspectos negativos existentes nas organizações pública destacado por Carbone (2000) apud Minho e Patias (2012) estão, assim, relacionados: o burocratismo, a centralização, o autoritarismo e o paternalismo. Também cita outros positivos, tais como: a existência de criatividade, capacidade de relacionamento proporcionando um clima organizacional corporativo, positivo e favorável para a organização. A questão da burocracia é muito presente na Gestão Pública e, por isso, merece ser explorada, a fim de entender melhor até que ponto ela prejudica a instituição, no caso, na PTS do Rio Grande do Sul do DF.

Ainda observando o que Bergue (2010) apud Minho e Patias (2012) destaca, o gestor tem a responsabilidade de gerenciar a cultura organizacional, mesmo que tenha ou não sucesso, por ser um processo de contínua influência da mudança organizacional. Sendo assim, a cultura organizacional é composta por vários elementos como valores, normas, ritos, mitos, crenças, além da comunicação interpessoal dos membros da organização. E esses elementos são os responsáveis por transformar a maneira pela qual tanto os gestores quanto os servidores pensam, agem e sentem, conseqüentemente influenciando no desempenho da organização. Porém, os elementos que mais influenciam os membros e a própria organização é o que o gestor deve dar prioridade, necessitando de estudos para um melhor entendimento e conhecimento de como gerenciar esses elementos, assim chegando à maneira ideal de gerenciar a cultura organizacional.

2.2.3 Aspectos do Clima Organizacional

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações, de acordo com Luz (2003), pois as modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança, criando climas organizacionais que produzem uma redução de capacidade de trabalho. O clima pode ser considerado como uma consequência da cultura e ambos são fenômenos intangíveis apesar de se manifestarem de forma concreta.

A organização não cria o seu clima organizacional e, além disso, dentro de uma mesma organização, pode-se observar diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

O clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Portanto, o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais.

2.3 Entendendo a Comunicação nas organizações

De acordo com Griffin (2006), a comunicação é a transmissão de informações de uma pessoa para outra e se torna efetiva quando é a mais fiel possível, necessitando, assim, que essas informações sejam precisas, atualizadas, completas e relevantes. Porém, muitos fatores podem impedir o processo ou servir de barreira à comunicação efetiva e podem ser divididas em duas classes, de acordo com a tabela abaixo:

Figura 2 : Barreiras à Comunicação Efetiva

Barreiras Individuais	Barreiras Empresariais
<ul style="list-style-type: none"> • Sinais conflitantes ou incoerentes • Credibilidade no assunto • Relutância em se comunicar • Pouca habilidade como ouvinte • Predisposição em relação ao assunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Semântica • Diferença de status e poder • Percepções diferentes • Ruídos • Sobrecarga • Diferenças idiomáticas

Fonte: Baseado em Griffin (2006)

Segundo o artigo de Mayer, Nogueira e Reinaldo (2010), a comunicação interna é um dos elementos da cultura da organização e é hoje muito importante nos processos de mudança organizacional, em especial em organizações públicas, onde o modelo de gestão está cada vez mais tecnológico e voltado para as necessidades do cidadão. Há muitas ferramentas e canais de comunicação interna disponíveis para os gestores, porém, não é uma tarefa fácil organizar, implementar e gerir a rede de informação.

Compreender os processos de comunicação, através dessa lógica sociocultural, para Barbosa (2009) apud Mayer et al. (2010), ajuda a compreender o que se passa nas organizações, identificando as hierarquias de valores e as lógicas que atuam tanto no nível das representações quanto das operações práticas desses sistemas. Ajuda a entender também os múltiplos sentidos que as organizações assumem para diferentes grupos sociais, como estes se relacionam e se justificam perante as bases que sustentam a vida organizacional.

2.3.1 As Formas da Comunicação Organizacional

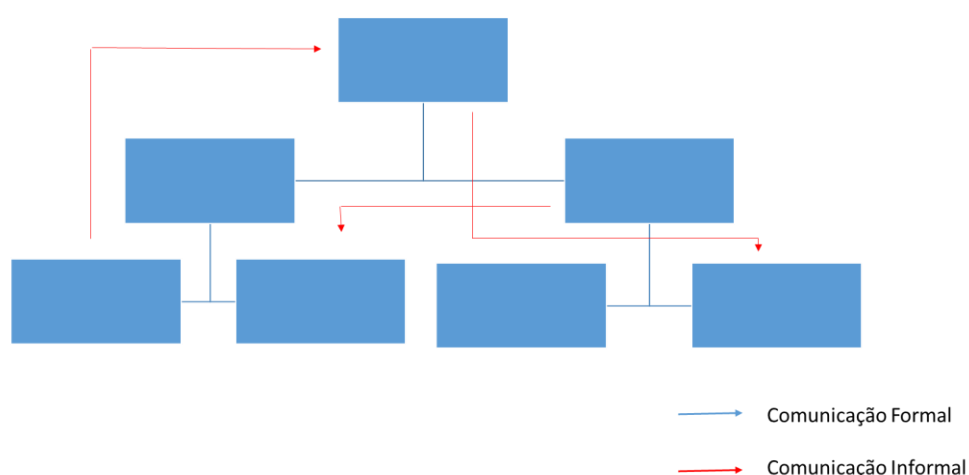
Para Torquato (1998) apud Mayer et al (2010), a comunicação organizacional engloba outras três formas de comunicação, podendo ser estas definidas como comunicação cultural (que comporta os climas internos); comunicação administrativa (que reúne os papéis, as cartas internas, os memorandos); comunicação social (envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing). Ainda há uma quarta forma de comunicação, que seriam os sistemas de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

A comunicação interna pode ocorrer, conforme ressaltam Dasi (1996) e Marín (1997) apud Mayer et al (2010), através de três tipos de fluxo de informação: vertical descendente, a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores para posições inferiores, normalmente engloba feedbacks de desempenho e atribuições de responsabilidades; vertical ascendente, que ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e tem como conteúdo requisições, sugestões, reclamações e informações desejadas pelo superior; e por fim a horizontal, que ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, ela facilita a coordenação entre

unidades interdependentes. De acordo com Griffin (2006), a comunicação ascendente está mais sujeita à distorções do que a descendente, os subordinados são mais propensos a reter ou distorcer informações que compliquem sua situação e quanto maior a diferença de status entre superior e subordinado, maior o grau de desconfiança e maior a propensão disso acontecer.

Pode-se identificar ainda mais dois tipos de comunicação interna: a comunicação formal, que se dá por meio de documentos oficiais e publicações institucionais, e a comunicação informal, que engloba o contato e as conversas informais entre colegas de trabalho, ou a denominada “rádio peão”, por exemplo. Na figura abaixo, é possível visualizar os dois conceitos dentro de uma hierarquia:

Figura 3 - Comunicação formal e informal



Fonte: Baseado em Griffin (2006)

Griffin (2006) trata também sobre a comunicação não-verbal, que não envolve só palavras e se baseia em expressões faciais e postura corporal e corresponde a 55% do conteúdo de uma mensagem. O cenário que a comunicação se realiza também afeta esse tipo não-verbal, como os limites e familiaridade com o ambiente, assim como seu mobiliário e localização. Um exemplo é como o gestor se posiciona no seu escritório para conversar com um funcionário, qual o tom de voz que ele usa, como ele gesticula, onde ele senta, se senta ao lado ou se mantém distância, etc.

A comunicação possibilita que uma pessoa consiga com mais facilidade o que deseja, se essa souber utilizar as ferramentas da melhor forma. Assim, a comunicação organizacional é uma estratégia, de acordo com a forma que será utilizada pelos gestores.

2.4 A Tomada de Decisões dentro das Organizações

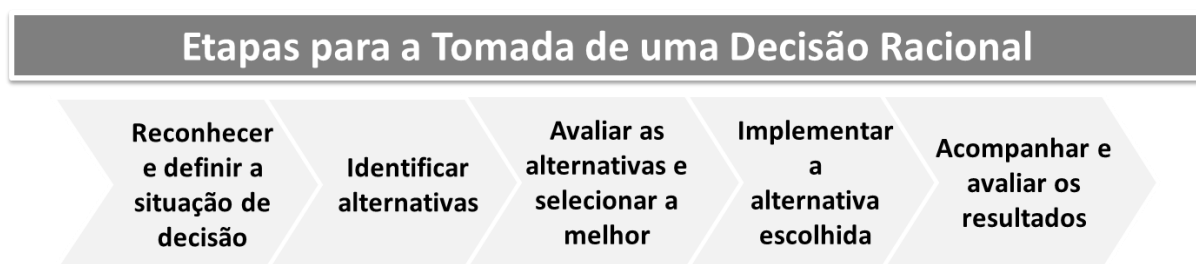
Para Guardalini (2012), qualquer escolha que se faça em uma organização pode implicar em uma tomada de decisão, que é um processo de responder a um problema, em busca de uma solução ou ação que gere valor. De acordo com Boileau (2009), o processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Considerando à sua necessidade e a pertinência da sua existência, a tomada de decisão, para Griffin (2007), pressupõe o reconhecimento e a definição da natureza da situação, identificar alternativas, escolher a melhor delas e colocar em prática. Ela pode ser programada (muito bem definida e ocorre com certa frequência) e não programada (relativamente imprecisa e ocorre com menor frequência que a programada, intuição e experiência são fatores importantes para essa decisão). A maioria das decisões relacionadas com a estratégia e com a estrutura da organização é não programada.

2.4.1 O Processo da Tomada de Decisões

Grande parte das decisões importantes são tomadas numa situação de incerteza, para isso, é preciso recolher o máximo de informações relevantes possíveis e enxergar a situação de uma perspectiva lógica e racional, assim, há etapas a serem seguidas para se ter uma decisão racional, como pode ser vista na figura abaixo:

Figura 4: Etapas para a Tomada de uma Decisão Racional



Fonte: Griffin, Ricky W. (2007)

2.4.2 Os Tipos de Decisões

Para Dantas (2014), uma das principais decisões dos gerentes é decidir quem toma as decisões, precisando, assim, considerar o grau de participação da equipe no processo decisório, podendo as decisões ser:

- Decisões autocráticas: decisões tomadas por gerentes ou pessoas que não ocupam cargo gerencial, mas que têm responsabilidade e autoridade pela administração. Não precisam de discussão ou acordo com um grupo, buscam acelerar o processo de resolução dos problemas.

- Decisões compartilhadas: decisões tomadas pelos gerentes, porém, junto com sua equipe. Não podem ser impostas, são discutidas e têm a participação de pessoas afetadas por ela.

- Decisões delegadas: decisões que não precisam ser aprovadas ou revisadas pela administração. A própria pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pelas decisões, tendo para isso, as qualificações e atitudes suficientes para lidar da melhor forma possível.

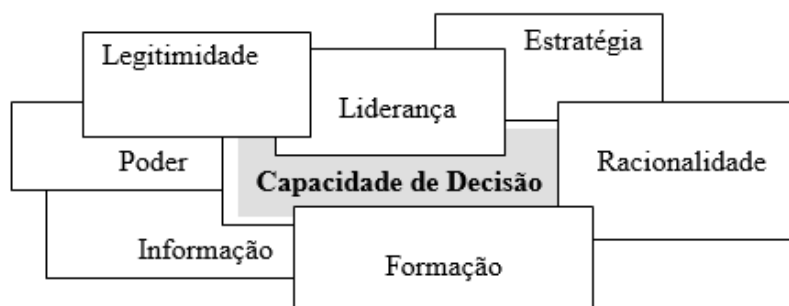
2.4.3 A Tomada de Decisão dentro do setor público

O processo de tomada de decisão na Administração Pública consiste em administrar a coisa pública, ou seja, tem por característica principal uma administração

regida por leis que definem o processo de administrar. Neste sentido, diferencia-se da administração empresarial, em que não há uma lei dizendo o que se deve ou não fazer. Assim, o processo de tomada de decisão na Administração Pública exige cautela, sob pena de o gestor incorrer em infrações às leis vigentes, ainda que não seja de má fé. Outra característica inerente ao setor público é a burocracia racional legal, como principal instrumento de gestão da Administração Pública. A expressão burocracia é usada para designar a conexão entre o setor público e os cidadãos.

Assim sendo, o tomador de decisão na Administração Pública, sob as leis vigentes, é aquele que irá representar a vontade e os anseios da coletividade, de maneira clara e transparente, pois o Estado tem, em seu fim, a prestação de serviços à sociedade. No caso do administrador público, sua experiência é um importante referencial no momento da tomada de decisão, já que, em alguns casos, não poder deliberar como tem vontade, por força de lei, seu modo de agir pode ter influência nas decisões. Dessa forma, a tomada de decisão na Administração Pública tem por fim a melhoria contínua da gestão pública, com a aplicação dos recursos com seriedade e transparência, devendo estar sempre alinhada às necessidades da coletividade. Para isso, é preciso conhecer as variáveis ligadas à decisão, conforme a figura 02:

Figura 5 – Variáveis ligadas às decisões



Fonte: GERRY, Chris. NOGUEIRA, Fernanda. TOBELEM, Alain (2001)

Sendo assim, Guimarães (2000) apud Barreto (2013) explica que no setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Veja a seguir as vantagens e desvantagens existentes na gestão pública, na figura 03:

Figura 6 - Vantagens e Desvantagens da Gestão Pública

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Existência de criatividade;	Burocratismo - apego às regras, às rotinas e ao poder;
Capacidade de relacionamento;	A centralização;
Clima organizacional corporativo positivo e favorável para a organização.	O autoritarismo;
	Paternalismo;

Fonte: Baseado em Carbone (2000)

Fonte: Barreto et al (2013)

Um dos fatores que podem tornar a cultura da gestão pública vulnerável é o fato desta ser resistente ao novo, realizando tarefas do mesmo modo que sempre fez. Enfim, a cultura influencia diretamente os servidores na sua maneira de pensar, agir ou até mesmo realizar uma tarefa. Constata-se que essas características e distorções culturais, que são peculiares às organizações públicas, representam enormes obstáculos no esforço de promover mudanças e introduzir inovações tecnológicas.

Toda organização recebe influência do contexto cultural em que se insere, nesse sentido, as características existentes na cultura de organizações públicas tendem a se refletir na forma de tomar decisões e de comportar dos seus servidores.

A cultura dentro da organização deve ser implementada sobre as influências dos gestores que lá atuam, tornando, desta forma, o agir, o pensar e a tomada de decisão de acordo com o que os servidores inseridos na organização devem seguir.

Assim, é possível perceber que a tomada de decisão é fortemente influenciada pela comunicação da organização. O gestor precisa de informações completas e atualizadas, importando também como essa informação é passada, se é formal ou informal, horizontal ou vertical. Todos esses aspectos influenciam na qualidade da forma de agir do gestor público. Da mesma forma, já que a comunicação é influenciada pela cultura organizacional, a tomada de decisões também é. Ou seja, o gestor age de acordo com as normas e valores que ele deve seguir. Sendo assim, todas essas variáveis estão ligadas entre si e podem ser encontradas dentro do âmbito da Gestão Pública.

2.5 A Estrutura Organizacional e sua importância dentro das Organizações

Segundo Stoner (1985), a estrutura organizacional é um instrumento administrativo que decorre de uma técnica administrativa com base em processos estabelecidos. Ela produz resultados organizacionais através de interações humanas e minimizam a influência das suas variações individuais.

Desde que adequadamente elaborada, a estrutura organizacional proporciona muitas contribuições para a instituição. De acordo com Oliveira (2015), essas contribuições seriam:

- Identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- Organização das responsabilidades e níveis de autoridade;
- Estruturação do processo decisório ideal, incluindo o estabelecimento dos relatórios gerenciais;
- Contribuição direta para a otimização das comunicações internas e externas da empresa;
- Contribuição direta para o incremento motivacional e o maior comprometimento para com os resultados esperados.

A estrutura pode ser informal, quando não há um controle maior dos executivos sobre, com o fluxo sendo de forma ascendente ou horizontal na maioria das vezes e pode ser formal, criada para que a instituição possa executar as funções administrativas básicas, do estratégico ao operacional, contribuindo para a aceleração do nível de produtividade, diminuindo influências nocivas. Isso pode ser resumido segundo a figura abaixo:

Figura 7 – Estrutura Organizacional



Estrutura Organizacional. Disponível em: <<http://www.slideserve.com/blossom/estrutura-organizacional-1305695>>

2.5.1 Os elementos da Estrutura Organizacional

Para projetar a estrutura das organizações, ainda segundo Stoner (1985), existem alguns elementos básicos que podem auxiliar os administradores. São eles:

- A especificação de tarefas, que se refere à especificação de atividades individuais ou de grupos em toda a organização (divisão do trabalho) e ao agrupamento destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- A padronização das tarefas, ou seja, a definição de procedimentos a serem realizados para garantir a previsibilidade das tarefas;
- A coordenação das atividades, compostas pelos procedimentos realizados para integrar as funções das subunidades da organização;
- A centralização e descentralização de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- O tamanho da unidade de trabalho, que se refere ao número de empregados que compõem os grupos de trabalho.

Sendo assim, quando desenhada a partir dos objetivos da organização, a estrutura proporciona muitas vantagens, permitindo que as atividades mais importantes sejam identificadas, influenciando na distribuição adequada dos cargos e responsabilidades.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Em um processo de formação da pesquisa, como também no caso do desenvolvimento de atividades por parte de investigadores profissionais, os métodos e as técnicas trata-se de uma das partes mais importante fase do exercício científico. É a partir dos métodos e técnicas que os pesquisadores de diversas linhas e áreas do conhecimento podem vir a conhecer o trabalho exercido pelos seus pares e colegas.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa escolhida para essa pesquisa é a qualitativa, ou seja, considera que existe uma relação que não pode ser traduzida em números. Sendo assim, segundo Gil (1994), ela é descritiva, com enfoque em análise dos dados de forma intuitiva e objetiva para descrever as características da população da PTS em relação à sua cultura organizacional. Conforme Vergara (2000), quanto a finalidade, também será feita uma pesquisa exploratória na PTS do Distrito Federal, que é quando se tem pouco conhecimento acumulado sobre, envolvendo um levantamento bibliográfico. Quanto ao meio de investigação, será feita uma pesquisa de campo, que é a investigação empírica realizada no próprio local onde ocorre o fenômeno que se busca explicar, no caso, na própria PTS do DF.

Serão utilizados dados de livros, artigos, revistas e monografias, a respeito da Gestão Pública, Cultura Organizacional, Tomada de Decisão e Estrutura Organizacional. Essas informações serão a base para a elaboração do trabalho com o objetivo de coletar dados teóricos que permitam um conhecimento mais profundo sobre o funcionamento das Procuradorias. Por fim, também será feito um estudo de caso, que tem caráter de profundidade e detalhamento e ocorrerá na própria instituição pública. O universo geral da pesquisa é a Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul localizada no estado do Rio Grande do Sul e o universo específico

é a Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores do Rio Grande do Sul do Distrito Federal, que estão vinculados, criando uma relação de dependência.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores (PTS) do Rio Grande do Sul, localizada em Brasília, é um órgão do Estado, uma unidade da Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul, ou seja, é subordinada a ela. Essa unidade foi criada em Brasília para atuar no direito público e estar perto dos tribunais superiores, STF, STJ e TST, representando o Rio Grande do Sul, minimizando os custos de ter que enviar a todo instante procuradores para o Distrito Federal.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A PTS do Rio Grande do Sul do Distrito Federal possui vinte e dois funcionários divididos em quatro áreas: procuradores, assessores, administrativos e estagiários. Para se ter resultados mais precisos sobre cada uma delas, foram escolhidos para responder a pesquisa dois de cada área, totalizando oito respondentes. Serão dois Procuradores-Coordenador, dois Assessores Jurídicos, a Chefe de Secretaria, um agente administrativo e dois estagiários, todas essas sendo funções que possuem conhecimento em relação à estrutura, normas e procedimentos da PTS, relacionados com a tomada de decisão e cultura. Os participantes do estudo foram escolhidos por conveniência, ou seja, foram selecionadas as pessoas mais acessíveis para a pesquisa.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A coleta dos dados foi feita através de um questionário semiestruturado, com nove perguntas a respeito dos procedimentos e das características da cultura e da tomada de decisão da PTS do Rio Grande do Sul do Distrito Federal, que foram aplicados in loco. Esse instrumento foi escolhido para manter o anonimato dos respondentes, para que não se sentissem intimidados ao responder sobre os problemas vivenciados por eles. Também pela praticidade de aplicação, que não exigiu muito do tempo dos funcionários e os permitiu responder quando tivessem tempo disponível.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta e análise de dados serão interpretativas de discurso. A partir da base teórica e dos questionários coletados na PTS do Rio Grande do Sul do DF, será possível estipular quais as características da cultura organizacional que mais influenciam na tomada de decisão e de que forma isso ocorre, fazendo a comparação das informações encontradas na pesquisa teórica com as descritas pelos respondentes, avaliando se estão de acordo e encontrando possíveis gaps.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa, a partir da análise de dados obtidos, foram apurados de forma geral por todos os respondentes e, após isso, foram separados por tópicos, a fim de facilitar o entendimento. Posteriormente, foi feita uma análise por cargos, a fim de identificar se há similaridade nas respostas de ambos respondentes, de acordo com sua função dentro da PTS. Sendo feito dessa forma, também é possível fazer comparações das respostas de um cargo com outro, verificando se há compatibilidade com as respostas gerais, a fim de buscar entender como cada cargo se enxerga dentro do seu local de trabalho.

Realidade da PTS

Sobre a realidade da rotina de trabalho dos funcionários da PTS, constatou-se que, no geral, há uma tranquilidade e poucos empecilhos, em relação aos seguintes aspectos: espaço físico, relacionamento entre hierarquias iguais e diferentes e rotina de trabalho. Porém, vale destacar as dificuldades apontadas, apesar de prevalecer pontos satisfatórios.

Em relação à rotina de trabalho basicamente há problemas com equipamentos como computadores e impressoras, o volume de trabalho às vezes impede o acompanhamento dos processos, atividades repetitivas e falta de fluxos padronizados pelos superiores.

Em se tratando do espaço físico, no geral é adequado, sendo relatados problemas com janelas e temperatura do ar condicionado, mas nada que impeça ou atrapalhe de fato o andamento das atividades.

No tocante ao relacionamento entre hierarquias diferentes, foi citada a questão da distância entre Brasília e Porto Alegre, dificuldade de comunicação com alguns procuradores e uma diferença de valor de trabalho, os subordinados não tomam decisões. Vale ressaltar que o respondente desse último ponto citado, quando

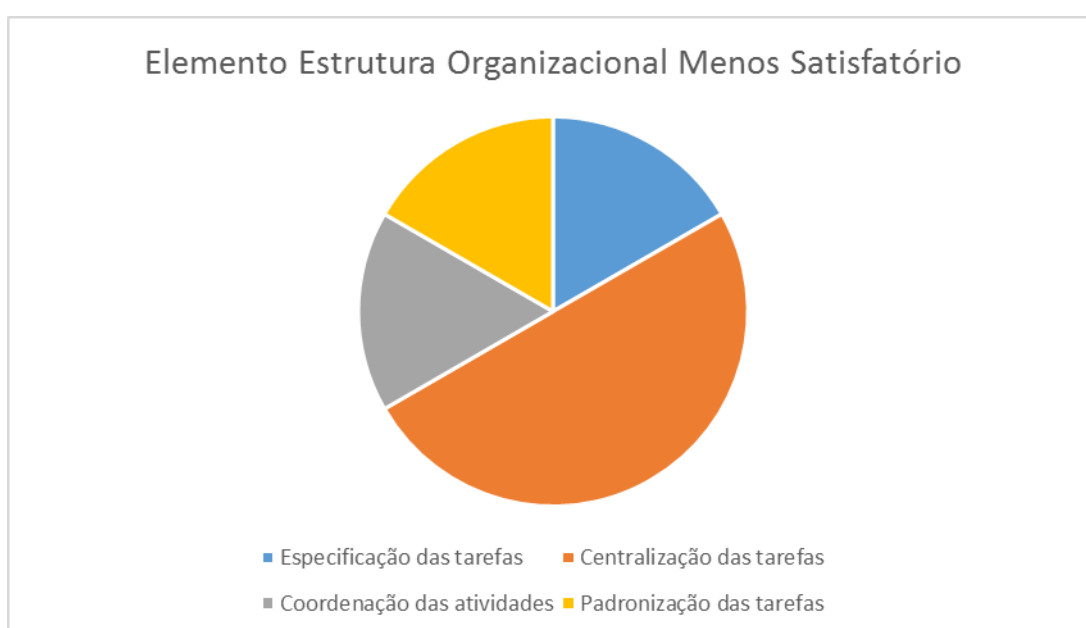
questionado a respeito dos tipos de tomada de decisão, optou apenas pela autocrática, se mostrando coerente nas respostas. Já em relação à mesma hierarquia, não houve nenhum empecilho.

Estrutura Organizacional

No geral, foi possível concluir que a estrutura organizacional atende todas as necessidades da PTS. Como foi descrito no tópico 2.5 – Estrutura Organizacional, de acordo com Stoner (1985), são considerados como elementos da cultura: especificação de tarefas, padronização de tarefas, coordenação de tarefas e centralização de descentralização de decisões.

Dentre essas opções, nenhum dos respondentes consideraram os elementos insatisfatórios ou inexistentes dentro da PTS. Dessa forma, para se fazer a análise do elemento considerado como o menos satisfatório, teve-se como base qual foi o mais marcado como sendo mediano.

Tabela 1 – Elemento Estrutura Organizacional menos satisfatório



Constata-se, assim, que a centralização das tarefas é o elemento da estrutura organizacional considerado menos satisfatório, sendo selecionado três vezes, enquanto cada um dos outros elementos foi marcado como sendo mediano apenas uma vez.

A partir desse resultado, é possível verificar a presença de algumas das contribuições da estrutura organizacional citadas por Oliveira (2015), como a identificação das tarefas ao alcance dos objetivos, já que a especificação de tarefas é satisfatória e também a organização das responsabilidades e otimização das comunicações, uma vez que a coordenação das atividades e a padronização das tarefas são satisfatórias.

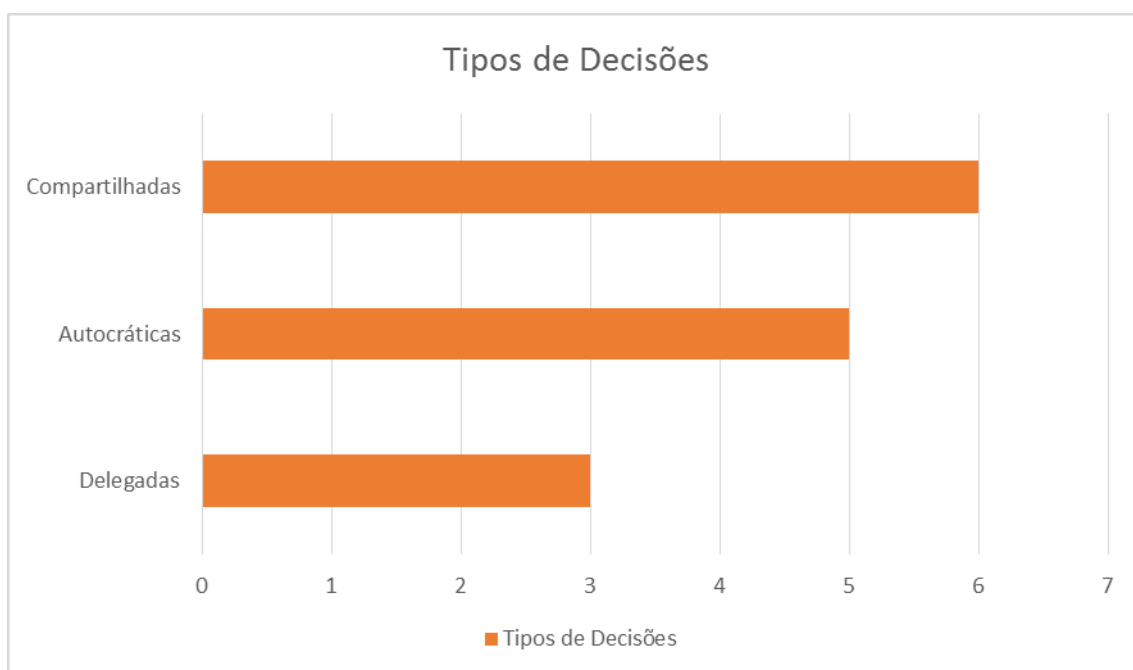
O burocratismo é um ponto negativo na organização pública, de acordo com Carbone (2000) apud Minho e Patias (2012) destaca que. Entretanto, apesar da distância em relação à PGE do Rio Grande do Sul, a burocracia dentro da PTS não é um aspecto negativo na rotina de trabalho. Como já foi dito por Dantas (2014), a burocracia é inerente ao setor público e é um instrumento de gestão da Administração Pública e os respondentes da pesquisa estão cientes disso, uma vez que todos eles concordam que há uma certa burocracia, porém, é algo compatível com as atividades e não chega a prejudicar o funcionamento do trabalho.

Guimarães (2000) apud Barreto (2013) explica que no setor público o desafio é como transformar estruturas muito burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis, sendo essa transformação possível quando houver uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. Portanto, dentro da PTS, nota-se que, apesar do que se pensa do setor público, isso não é um desafio para os funcionários e sua cultura não envolve um sistema burocrático que comprometa o serviço e, conseqüentemente, não traz danos ao cidadão.

Tomada de Decisões

A respeito das tomadas de decisões, para Dantas (2014), uma das principais questões relacionadas aos gerentes é decidir quem toma as decisões, precisando, assim, considerar o grau de participação da equipe no processo decisório. Assim, como foi dito anteriormente, as decisões podem ser autocráticas, delegadas e compartilhadas e é possível ver no gráfico abaixo os resultados obtidos sobre esse aspecto:

Tabela 2 – Tipos de Decisões



Já que não necessariamente a pessoa vivencia apenas um tipo de decisão no trabalho, os funcionários podiam marcar mais de uma opção por questionário. Assim, as decisões compartilhadas foram consideradas as mais frequentes na PTS, marcadas seis vezes, ou seja, por 75% dos respondentes, seguida das autocráticas com cinco marcações correspondendo a 62,5%, e, por último, três vezes a delegada, com 37,5%.

Subentende-se, assim, que a maioria das decisões são tomadas pelos responsáveis, porém, não são impostas e envolvem a participação das pessoas afetadas por ela. Porém, muitos também optaram pela decisão autocrática, ou seja,

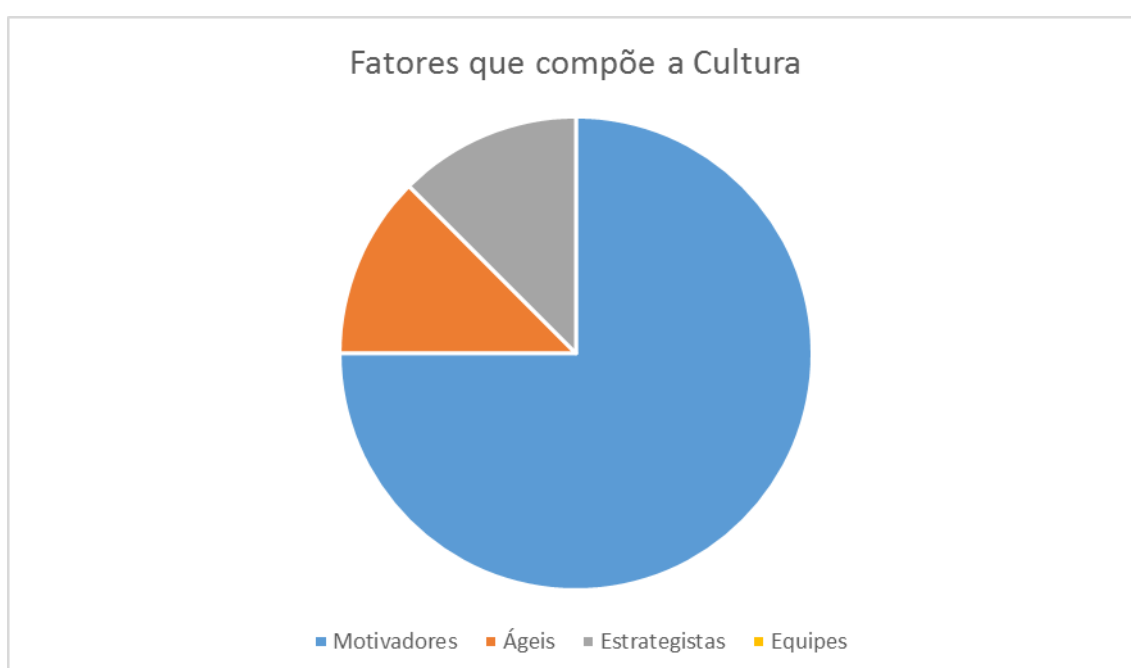
mesmo que não tenham cargos gerenciais, as pessoas têm autoridade pela administração e não precisam de acordo com um grupo. Por último vem as decisões delegadas, que não precisam ser aprovadas ou revisadas pela administração, a própria pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pelas decisões. Dessa forma, na PTS a maioria dos funcionários tem o maior costume de tomar decisões em grupo, mas não necessariamente precisam fazer isso, eles podem tomar as decisões sozinhos.

Cultura

Para Carvalho e Ronchi (2005), a cultura acaba influenciando no comportamento das pessoas e seu impacto depende do grau de difusão e de compartilhamento entre membros do grupo. Isso se relaciona com os fatores da cultura citados por Gallagher (2003) (ágeis, motivadores, estrategistas e equipe), que são reflexo de como os funcionários se portam dentro da organização diante das diversas situações do dia-a-dia.

No gráfico abaixo é possível ver como esses fatores da cultura são identificados dentro da PTS.

Tabela 3 – Fatores que compõem a Cultura



Em relação a essa questão, a marcação era por enumeração de acordo com a ordem de frequência, sendo 1 a mais frequente e assim o resultado do gráfico acima corresponde ao fator que mais obteve essa numeração. O fator mais frequente foi o de motivador com 75%, seguido dos ágeis e estrategistas empatados com 12,5% e, por último, o fator equipe não foi considerado o mais frequente por nenhum dos respondentes.

Os ágeis e estrategistas tiveram as mesmas proporções de frequência e foram os que tiveram a maior marcação como o segundo fator mais recorrente, ambos com 37,5%.

Já em relação ao que aparece com menor frequência na rotina de trabalho da PTS, o fator equipe teve o maior número de marcações, com 37,5%, enquanto motivadores foi de apenas 12,5%.

O que chama atenção é a respeito do fator equipe não ser considerado por ninguém o mais presente na PTS e, além disso, ter a maior porcentagem como sendo o menos frequente. Isso acaba sendo contraditório, pois, como foi dito anteriormente, o tipo de tomada de decisão mais escolhida foi a compartilhada, que envolve a participação das pessoas.

Quando questionados sobre exemplos desses fatores dentro da PTS vivenciadas por eles, foram citados:

Estrategistas: Implantação de sistemas eletrônicos que facilitam a execução do serviço e a adequação desses com a realidade da PTS. A chefia aproveita as mudanças para traçar oportunidades, também agindo assim mais especificamente em relação aos processos judiciais.

Motivadores: Propiciam um excelente clima de trabalho com bom relacionamento interpessoal, há envolvimento de equipes em diferentes etapas relevantes, com dinamismo e liberdade para tirar as dúvidas e aprender.

Ágeis: Constantes alterações na transição de processos eletrônicos, adaptação a novas rotinas e criação de novas ferramentas, buscando o aprimoramento das atividades.

Equipe: Há preocupação com o recrutamento de bons estagiários e a admissão de servidores comissionados exige atenção para integrar a equipe, com

análise das aptidões. Busca-se profissionais com perfil adequado, coordenadores com visão ampla. Há incentivo para aprendizagem e a chefia conta com métodos para recrutar.

Comunicação

a) Entre a Procuradoria Geral e a PTS

Foi constatado que, para 75% dos respondentes, a PTS possui alto grau de autonomia em relação à Procuradoria Geral, sendo que 25% acredita não haver nenhuma.

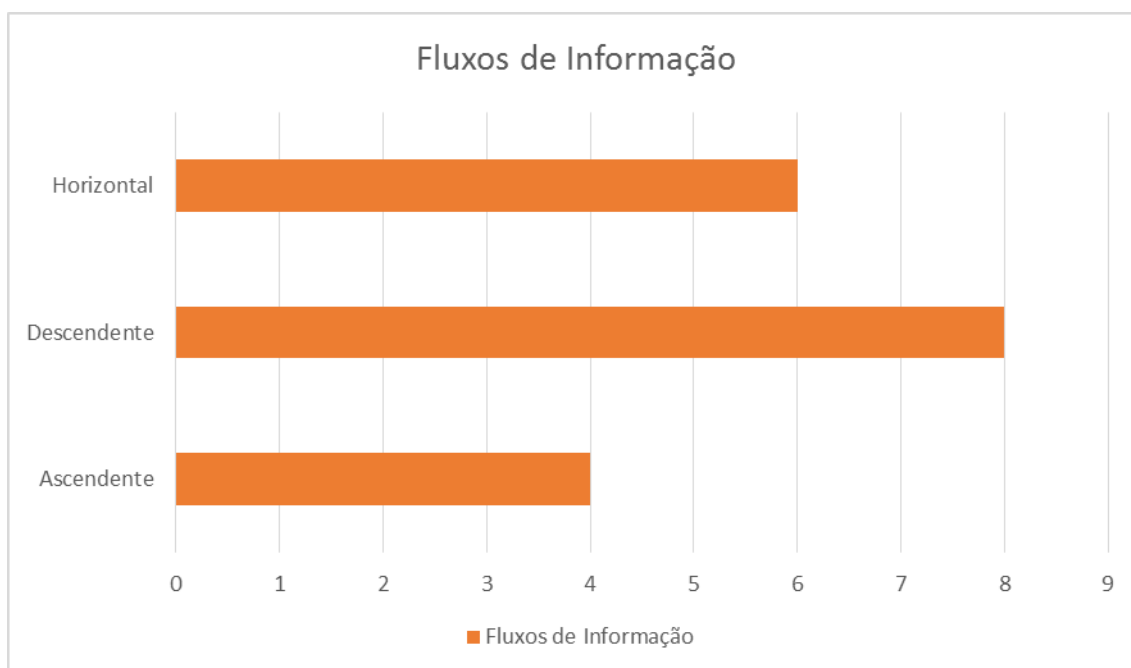
Em relação às dificuldades, foi citado o fato do órgão de gestão orçamentária ficar em Porto Alegre, demorando a dar feedbacks e, conseqüentemente, dificultando a aquisição de equipamentos para a operacionalização. Também há alguns problemas com as providências administrativas e falta de um suporte imediato e de Recursos Humanos, todos empecilhos resultantes da distância.

b) Dentro da própria PTS

O gestor precisa de informações completas e atualizadas, importando também como essa informação é passada, se é formal ou informal, horizontal ou vertical. Como já foi dito anteriormente, a comunicação não apresenta burocracia relevante, e é considerada informal por 87,5% dos funcionários, ou seja, de acordo com ressaltam Dasi (1996) e Marín (1997) apud Mayer et al (2010), engloba principalmente o contato e conversas informais ente colegas de trabalho. Apenas uma pessoa a considerou formal, com 12,5%. Portanto, pode-se concluir que a burocracia e a pouca formalidade são condizentes com as atividades, não gerando barreiras relevantes.

Com relação aos fluxos de informação possíveis, o gráfico abaixo demonstra que é possível evidenciar a frequência de cada um deles na PTS. Já que não, necessariamente, ocorre apenas um tipo desses fluxos no trabalho, os funcionários podiam marcar mais de uma opção por questionário.

Tabela 4 – Fluxos de Informação



Conforme o gráfico demonstra, o tipo de fluxo mais comum na PTS é o descendente, que, como ressaltam Dasi (1996) e Marín (1997) apud Mayer et al (2010), ocorre a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores para posições inferiores. O segundo mais comum é o horizontal, entre departamentos, num mesmo nível hierárquico e, por último, o ascendente, que ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores.

Para Stoner (1985), quando a estrutura é informal, o fluxo ocorre de forma ascendente ou horizontal na maioria das vezes. Porém, os resultados obtidos demonstraram o contrário. A comunicação resultou como sendo predominantemente informal, todavia, apesar do que o autor diz, o tipo de fluxo mais obtido no questionário foi o descendente.

Clima Organizacional

O clima organizacional é algo percebido, portanto, a partir da obtenção dos resultados da pesquisa sobre os aspectos acima, infere-se que o clima organizacional da PTS do RS localizada no DF é saudável e condiz com as atividades exercidas. Um exemplo disso é o clima informal que prevalece, apesar da comunicação ter predominantemente o tipo de fluxo descendente. Também percebe-se isso através dos poucos empecilhos citados pelos respondentes e por, apesar de se tratar de uma instituição pública que é distante do seu órgão superior, não enfrenta problemas burocráticos e exercem suas atividades normalmente.

RESULTADOS POR CARGO

Em relação aos resultados de acordo com o cargo, o que mais chamou atenção são as similaridades das respostas dos analistas jurídicos. Ambos consideraram a comunicação como sendo informal, que vai de acordo com o apuramento geral. Sobre os elementos da cultura, seus resultados foram iguais, sendo o mais frequente os motivadores, seguido dos estrategistas, equipe e ágeis. Ou seja, ao contrário do resultado geral em que o fator equipe foi considerado o menos frequente, para eles foram os ágeis. Sobre a tomada de decisão, ambos marcaram autocrática e nenhum optou pela compartilhada, outra contradição em relação aos resultados gerais.

Levando em conta os cargos administrativos, sobre os aspectos dos elementos da cultura, ambos disseram que os motivadores são os mais frequentes e a equipe é o que aparece menos, estando, assim, de acordo com o esperado. Porém, o que chama atenção é o fato de que eles foram os únicos que consideraram que a PTS não tem nenhuma autonomia em relação à Procuradoria do Rio Grande do Sul. Já sobre a comunicação, um a considerou informal, como era esperado, porém, o outro a considerou formal, mas sem barreiras, gerando uma controvérsia com os resultados gerais.

Considerando os procuradores, houve muita similaridade nas respostas. Ambos foram de acordo com a maioria dos resultados gerais em todos os aspectos. Consideraram equipe como o menos frequente, ambos marcaram a decisão compartilhada, não apontaram barreiras na comunicação e a consideraram informal. A única diferença é que um optou por motivadores como o mais frequente, enquanto o outro optou por estrategista.

E, por fim, os estagiários tiveram respostas similares no geral, porém, em relação aos elementos da cultura, não houve uma marcação igual sequer, ou seja, discordaram sobre suas todas suas frequências.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Levando-se em consideração todos esses aspectos, concluímos que os objetivos específicos foram alcançados. Sobre a realidade da PTS, não há problemas significativos no ambiente de trabalho em relação ao espaço físico e no relacionamento interpessoal.

Sobre a comunicação com a Procuradoria do Rio Grande do Sul, foi percebido que a PTS tem um alto grau de autonomia. Porém, é claro que foram destacadas algumas dificuldades resultantes da distância, como a demora de feedbacks e a falta de um suporte imediato. Já sobre a comunicação interna, ela é informal e descendente, o que vale ser destacado, pois normalmente se a comunicação é informal, ela tende a ser ascendente.

Já em relação aos fatores que compõem a cultura, todos eles estão presentes, porém, foi constatado que em primeiro lugar estão os motivadores e, por último, a equipe. Assim, é importante ressaltar a controvérsia em relação às tomadas de decisões, uma vez que o tipo mais frequente é a decisão compartilhada, ou seja, precisa da participação de todos aqueles afetados e não pode ser imposta. Isso implica dizer que o incentivo a grupos não é um aspecto forte dentro da cultura da PTS e é um ponto a ser repensado, podendo melhorar ainda mais a questão dos empecilhos encontrados.

Foi possível concluir que a estrutura organizacional atende todas as necessidades da PTS, já que nenhum elemento foi considerado insatisfatório. A centralização de tarefas obteve mais marcações medianas e por isso foi considerada o elemento que merece atenção. Apesar de muitos considerarem a burocracia do sistema público um aspecto negativo, foi concluído que, dentro da PTS, isso não chega a prejudicar a rotina de trabalho de forma significativa, sendo apenas compatível com as atividades, levando a crer que o clima organizacional também é favorável.

Vale ressaltar que, em relação aos cargos, os administrativos são os únicos que não consideram que a PTS tem autonomia diante do Rio Grande do Sul e isso pode ser reflexo de um problema específico nesse setor, já que os procuradores, estagiários e os analistas jurídicos não viram problema nisso. Um dos respondentes administrativos foi o único que considerou a comunicação interna formal, citando a

dificuldade de se comunicar com alguns procuradores. A partir disso, pode-se entender que o setor administrativo passa por algumas dificuldades na comunicação e enxergam as situações da rotina de trabalho de forma diferente dos outros cargos.

Destaca-se também o fato de que os únicos que não optaram pelo tipo de decisão compartilhada foram os analistas jurídicos. Mais uma vez, percebe-se que essa é uma questão de como a realidade para esse cargo pode ser diferente das outras. Ou seja, diferente do resto dos respondentes, eles não precisam consultar outras pessoas sempre que tomam decisões.

Em virtude dos fatos mencionados, recomenda-se pesquisas que busquem investigar esses problemas ressaltados mais profundamente, com o intuito de beneficiar a PTS do Rio Grande do Sul do DF e também outras organizações com dificuldades semelhantes. Ou seja, pesquisas que analisem a respeito sobre como cada cargo se enxerga dentro da organização, sobre como isso afeta sua rotina de trabalho e também se a falta de cultura de equipe é algo que interfere no clima organizacional e na execução das atividades de maneira negativa.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta. CUNHA, Jordana Cavalcante. PIRES, Adalgisa Brandão de Lima. REIS, Patrícia Nunes Costa. SILVA, Poliana Henriques da Silva. **A influência da cultura organizacional no serviço público: um estudo de caso no âmbito municipal.** 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>. Acesso em: 02 de junho de 2016

BOILEAU, Nicolas. **Tomada de Decisões.** 2009. Disponível em: <http://marqueslibert.blogspot.com.br/2009/09/tomada-de-decisoes.html>. Acesso em: 29 de maio de 2016

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT. Richard. **Organizações: Teorias e projetos.** São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 2008.

DANTAS, Marcos Alberto. **Gestão da Cultura Organizacional.** 2014. Disponível em: <http://aprender.ead.unb.br/enrol/index.php?id=271>. Acesso em: 30 de maio de 2016.

_____. **Tomada de Decisão.** 2014. Disponível em: <http://aprender.ead.unb.br/enrol/index.php?id=271>. Acesso em: 30 de maio de 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas: Alínea Editora, 2003.

Estrutura Organizacional. 2013. Disponível em: <http://www.slideserve.com/blossom/estrutura-organizacional-1305695>. Acesso em: 02 de outubro de 2016.

FONSECA, Ana Flávia da. **Você sabe o que é Gestão Pública?** Disponível em: <http://blog.unipe.br/graduacao/voce-sabe-o-que-e-gestao-publica>. Acesso em: 03 de junho de 2016.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial: como aprender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GERRY, Chris. NOGUEIRA, Fernanda. TOBELEM, Alain. **Poder Decisório e Capacidade de Decisão na Gestão Pública: uma primeira abordagem.** 2001. Disponível em: home.utad.pt/~des/acervo_des/2001nogfermpoddec21.doc. Acesso em: 31 de maio de 2016

GRIFFIN, R. W. **Introdução a Administração.** Editora Ática: São Paulo, 2006.

GUARDALINI, Daniel. **Administrando com excelência – As tomadas de Decisões.** 2012. Disponível em: <http://danielguardalini.blogspot.com.br/2012/04/as-tomadas-de-decisao-na-administracao.html>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Edições Silabo, 1991.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAYER, Verônica Feder. NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. REINALDO, Priscila. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira.** ENAPAD. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>. Acesso em: 02 de junho de 2016

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MINHO, Caren Silvana Vieira. PATIAS, Tiago Zardin. **As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos.** V Congresso de Gestão Pública CONSAD. Brasília. 2012. Disponível em: http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/702/1/C5_TP_INFLU%3%8ANCIAS%20DA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf. Acesso em: 29 de maio de 2016

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** V.9. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

STONER, J.A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2 ed. 1985.

TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Cultura Organizacional**: uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1998.

APÊNDICE



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Orientador: Marcos Alberto Dantas
Aluna: Natália Pereira Afonso

Esse questionário é parte de uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade de Brasília. Ele foi desenvolvido com o objetivo de mensurar a influência da cultura sobre as tomadas de decisões na PTS/PGE. Peço a gentileza de respondê-lo para contribuir com essa etapa do meu trabalho.

Cargo: _____ **Sexo:** Masculino () Feminino ()

Tempo de exercício na PTS: _____

1) Quais são as dificuldades ou empecilhos vivenciados por você no trabalho, em relação a:

- Espaço Físico

- Relacionamento entre hierarquias diferentes

- Relacionamento entre mesma hierarquia

- Rotina de trabalho

2) Diante dos fatores que compõem a cultura organizacional descritos, enumere-os pela ordem de frequência. (sendo 1 para a maior frequência).

() Motivadores: pessoas que conseguem criar um ambiente de trabalho positivo e incentivam todos ao seu redor.

() Ágeis: pessoas que enxergam oportunidades nas mudanças.

() Estrategistas: pessoas que vão além da rotina de trabalho, enxergam sistemas que conduzem sucesso no longo prazo.

() Formadores de Equipes: pessoas que enfatizam mais as estratégias de recrutamento e desenvolvimento humano no trabalho.

2.1) Descreva como é a realidade desses fatores da cultura nas suas rotinas de trabalho da PTS.

Cultura dos estrategistas

Cultura dos motivadores

Cultura dos ágeis

Cultura dos formadores de equipes

3) Como é realizada a comunicação entre a Procuradoria Geral localizada no Rio Grande do Sul e a PTS do Distrito Federal, segundo os aspectos:

- Grau de autonomia da PTS em relação à Procuradoria do RS/ Hierarquia nas decisões/Estabelecimento de normas:

- Grau de Formalidade/ Burocracia/ Barreiras Existentes

4) Há dificuldades, incoerências ou divergências geradas pelo fato da PTS ser dependente de uma Procuradoria localizada em outro estado? Explique.

5) A Comunicação, na sua rotina dentro da própria PTS, ocorre de forma descendente (dos níveis superiores para os inferiores), ascendente (níveis inferiores para superiores) ou horizontal (mesmo nível hierárquico)?

6) Como é realizada a comunicação, dentro da própria PTS, segundo os aspectos:

- Grau de Formalidade/ Burocracia/ Barreiras Existentes

7) Em relação às tomadas de decisões, marque quais os tipos existentes na sua rotina de trabalho na PTS.

() Decisão autocrática: não precisam de discussão ou de acordo com um grupo.

() Decisão compartilhada: tomada junto com a equipe.

() Delegadas: as decisões não precisam ser aprovadas pela administração, a pessoa assume a responsabilidade.

8) A estrutura organizacional de um órgão define como e por quem as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Considerando a realidade da PTS em relação a cada um dos elementos abaixo, marque a melhor opção.

Elementos Estrutura Organizacional	Satisfatória	Mediana	Insatisfatória	Inexistente
Especificações de tarefas				
Padronização de tarefas				
Coordenação e integração entre as atividades				
Centralização e descentralização das decisões				

9) A estrutura citada na questão anterior, atende às necessidades da PTS? Explique.
