



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CAMPUS PLANALTINA/FUP  
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

Carla Cristina Cruz da Silva

Comportamento Organizacional

**Mapeamento exploratório de processos de prestação de contas: Compreendendo a  
Cultura Organizacional da FAP/DF.**

PLANALTINA – DF

2017

Carla Cristina Cruz da Silva

**Mapeamento exploratório de processos de prestação de contas: Compreendendo a  
Cultura Organizacional da FAP/DF.**

Relatório final de conclusão de curso  
apresentado ao curso de Gestão do  
Agronegócio, como requisito parcial à  
obtenção do título de bacharel em Gestão  
do Agronegócio.

Orientador (a): Andréa de Oliveira  
Gonçalves

Planaltina – DF

2017

Aos meus pais, grandes incentivadores da minha trajetória, minhas inspirações e exemplos de humildade, força e principalmente de Fé. Dedico também ao meu irmão por ter sido e ser meu companheiro de todas as horas.

## Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me mostrado diversas vezes que estava presente comigo durante toda a minha caminhada de vida e academia.

Agradeço à minha mãe Leonarda de Oliveira Cruz por ter sido fonte inesgotável de força e de fé e, ainda, por ter sido e ser a melhor mãe que alguém poderia ter.

Agradeço ao meu pai Francisco Francinaldo da Silva pelos inúmeros incentivos e força para que eu pudesse continuar a minha caminhada.

Agradeço ao meu irmão Geovane Cruz da Fonseca por cada palavra positiva e por acreditar em mim, mais que eu mesma e pelo seu verdadeiro amor e cumplicidade.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial àquelas que estão comigo desde o início da graduação, Sâmilla Teles e Elisa Altoé, incentivadoras de grandes conquistas e parceiras de grandes momentos dentro e fora da Universidade.

Agradeço a quatro pessoas que me adotaram como filha e que tenho a honra de agradecer por tudo o que fizeram por mim, sem vocês nada teria acontecido de forma tão maravilhosa, Marinalva Teles, Raimundo Teles, Maria Aparecida e Carlos Ferreira da Silva.

Agradeço as minhas amigas Júlia Rafaela e Carla Gabriela pelos momentos incríveis de amizade e parceria.

Agradeço a Neire Augusto e a Santinon Abadia, palavras para simbolizar o que sinto não existem, meus exemplos de fé mais bonitos e inexplicáveis, exemplos de amizade e companheirismo, obrigada por simplesmente tudo.

Agradeço todos àqueles que estiveram comigo durante toda essa caminhada, amigos, familiares e professores.

Por fim agradeço à minha orientadora e grande amiga Andréa de Oliveira Gonçalves, grande incentivadora da minha vida acadêmica e grande exemplo de sabedoria e fé. Obrigada por cada detalhe que acrescentou em minha vida.

## RESUMO

A cultura de uma organização é indispensável, pois é a partir dela que surgem diversos agentes, também fundamentais, para a compreensão do funcionamento de uma organização nos seus aspectos mais profundos. Essa compreensão possibilita a visibilidade de problemas, erros, falhas, pontos fracos e também de pontos fortes, que por sua vez favorecem a organização. Este trabalho apresenta na sua introdução a problemática que será abordada referente ao processo de prestação de contas dos projetos fomentados pela FAP/DF no que diz respeito à cultura da organização. Em seguida os conceitos indispensáveis para a compreensão de todos os aspectos tratados aqui, comunicação organizacional, comportamento organizacional, dimensões de informação, burocracia, treinamento e clima organizacional. A metodologia aborda aspectos necessários que foram utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa, utilizou-se de pesquisa qualitativa, estatística descritiva, técnicas de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo, por fim essa parte trata também da caracterização da organização da FAP/DF. Os resultados e discussões apresentam o que conseguiu-se levantar com a coleta dos dados, por roteiro de entrevista e documentos dos processos de prestação de contas analisados a respeito dos temas que envolvem cultura organizacional. Para finalizar, as considerações finais apresentam sugestões que poderão ser implantadas na Fundação, no sentido de gestão.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional, Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The culture of an organization is essential, since it is from this that diverse agents emerge, also fundamental, for the understanding the functioning of an organization in its deepest aspects. This understanding enables the identification of problems, errors, failures, weaknesses and also strengths, which in turn favor the organization. This paper, in its introduction topic, presents the issue that will be addressed regarding the accountability process of the projects fomented by the FAP / DF with regard to the culture of the organization. Then the essential concepts in the understanding of all the aspects treated here, organizational communication, organizational behavior, information dimensions, bureaucracy, training and organizational climate. The methodology topic addresses the necessary aspects that were used for the development of this research, using qualitative research, descriptive statistics, semi-structured interview techniques and content analysis, finally, this topic also covers the characterization of the FAP/DF organization. The results and discussions topic outlines what has been achieved with the data collection by interview script and accountability processes documents analyzed regarding themes involving organizational culture. Finally, the final considerations topic presents suggestions that can be implemented in the FAP/DF, in respect to management.

**Keywords:** Culture Organizational; Organizational Communication; Public Administration.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE SIGLAS.....	10
INTRODUÇÃO .....	11
1.1    Objetivo Geral .....	12
1.2    Objetivos específicos.....	12
1.3    Justificativa.....	12
1.4    Organização do Relatório .....	12
2    REVISÃO DE LITERATURA .....	14
2.1    Cultura Organizacional e Setor Público.....	14
2.2    Comportamento Organizacional .....	16
2.3    Comunicação Organizacional .....	19
2.4    Mudança Organizacional.....	20
2.4.1    Mudanças naturais.....	21
2.4.2    Mudanças reativas .....	21
2.4.3    Mudanças evolutivas.....	22
2.4.4    Mudanças revolucionárias .....	22
2.4.5    Características das mudanças .....	22
3    METODOLOGIA.....	24
3.1    Pesquisa Qualitativa .....	24
3.2    Instrumento de coleta de dados <i>Entrevista Semiestruturada</i> .....	25
3.3    Caracterização do Grupo de Estudos em Gestão de Serviços Públicos - GESPU .....	27
3.3.1    Lócus da Pesquisa: Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal.....	28
3.4    Técnica de análise de dados.....	30
3.4.1    Análise de conteúdo.....	30
3.4.2    Estatística descritiva.....	30
4    RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1    Fluxo Dos Processos De Prestação De Contas Dos Projetos De Pesquisa Financiados Pela FAP/DF.....	31
4.2    Comportamento Organizacional no Setor de Prestação de Contas da FAP/DF: Indicativos para compreensão da Cultura Organizacional .....	2
4.3    Percepção dos colaboradores sobre o processo de prestação de contas. ....	6
4.3.1    Pontos fracos.....	6

4.3.2	Sugestões de Melhorias .....	8
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	10
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	13



## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** - Fluxo dos processos de prestação de contas dos projetos de pesquisa financiados pela FAP/DF

**Quadro 2** - Resultados obtidos pelo questionário e as tendências a partir da média ponderada.

**Quadro 3** - Pontos fracos na visão dos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP/DF

**Quadro 4** - Sugestões de melhorias apontadas pelos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP/DF

## **LISTA DE SIGLAS**

**FAP/DF** – Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal

**GESPU** – Grupo de estudo em Gestão Pública

**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**COOAC**- Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação.

**SUCTI** – Superintendência de Ciência, Tecnologia e Informação.

**SUAG** – Superintendência de Administração Geral.

**SIGGO** – Sistema Integrado de Gestão Governamental.

**GEPREC** – Gerencia de Prestação de Contas.

**PROJUR** – Procuradoria Jurídica

## INTRODUÇÃO

A globalização é responsável pela alavancagem e desenvolvimento de diversos países, produtos e serviços, após esta, o mundo jamais foi ou voltará a ser o mesmo, isso porque a mesma proporcionou o desenvolvimento e evolução de diversos produtos e serviços a partir da integração de diversas tecnologias de diferentes países. Assim como os produtos, os indivíduos, as formas de negociação também mudaram, assim como o mundo, as organizações jamais voltarão a ser como eram. Sem limites é possível despertar os estudos para outras áreas que há tempos já vêm sendo estudada por grandes pesquisadores. O comportamento organizacional e o fator comunicação são determinantes para o sucesso das organizações por meio das suas culturas presentes no seu ambiente interno, estas que impactam completamente suas ações, seus serviços, suas formas de negociações, e definem a satisfação dos seus clientes. Assim como as organizações têm se transformado, a sua cultura e a performance dos seus indivíduos também acompanham essa mudança, dar-se isso por meio de diversos atores externos e também internos que surgiram e/ou se desenvolveram ao longo do tempo, um deles pode ser o uso da internet, que mudou para sempre o sentido de comunicação e modelo de comportamento, dentro e fora das organizações. “Culturas diferentes e mesmo o processo educacional e familiar exercem influência na formação de valores” (NASCIMENTO, 2012). Analisando esse contexto e entendendo a importância de aplicar métodos para que de alguma maneira encontre-se formas de medir os índices de cultura de uma organização, e ajude-nos a propor melhorias à mesma, este trabalho objetiva compreender e mapear de forma colaborativa a situação atual dos processos de prestação de contas de projetos de pesquisa existentes na FAP- DF - Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal. Desta forma, como o comportamento organizacional influencia no processo de comunicação presente no setor de prestação de contas da FAP-DF? Para tanto, serão tratados a partir dos resultados obtidos *in loco*, indicativos que levam à compreensão do comportamento organizacional de colaboradores da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal – FAP/DF, por meio de análise de conteúdo. O resultado esperado será definido depois de observadas as dimensões: Burocracia; Informações; Capacitação/treinamento; . No fim, será possível descrever a cultura organizacional da FAP/DF e propor formas de melhorias, tendo em vista a performance dos seus indivíduos.

### **1.1 Objetivo Geral**

- Analisar de forma colaborativa a influência do comportamento organizacional no processo de prestação de contas de projetos de pesquisa existentes na FAP/DF.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os indicativos que levam à compreensão do comportamento organizacional no setor de prestação de contas da FAP/DF;
- Mapear o fluxo dos processos de prestação de contas dos projetos de pesquisa financiados pela FAP/DF.

### **1.3 Justificativa**

O presente trabalho aprofunda por meio da teoria e prática, compreendera cultura organizacional presente no setor público, tendo como local de análise, a gerência de prestação de contas da Fundação de apoio à Pesquisa do Distrito Federal – FAP/DF. O trabalho também procura focalizar sugestões para aperfeiçoar suas formas de gestão de pessoal para obter melhores resultados à organização.

Desta forma, o tema escolhido permite a aplicação da teoria estudada e identificação de fatores importantes para a definição das características da cultura organizacional da FAP/DF, como exemplo, fatores relacionados à informação e à comunicação.

A pesquisa relacionada a este estudo é amplamente importante, pois é responsável por áreas de grande relevância para toda e qualquer organização, tendo em vista que a cultura organizacional é altamente responsável pelos processos internos e externos da organização, desde relações entre colaboradores, até a relação cliente, organização e fornecedores.

O trabalho foi desenvolvido por meio dos dados coletados pelo Grupo de Estudos em Gestão de Serviços Públicos (GESPU/UnB), que prontamente disponibilizou o material para a realização deste relatório.

### **1.4 Organização do Relatório**

Este relatório está organizado em seis (6) capítulos. O primeiro encontra-se esta Introdução, composta pela contextualização do tema, problemática do estudo, objetivos e justificativa que demonstra a necessidade da realização de trabalhos desta natureza.

O capítulo 2 está a Revisão de Literatura, que norteia e sustenta teoricamente as discussões neste relatório.

O capítulo 3 está a Metodologia, a qual apresenta quais foram os meios utilizados para tornar possível e válida a pesquisa presente neste trabalho.

O capítulo 4 está os Resultados e Discussões, em que mostra-se os efeitos que os assuntos abordados nesse manuscrito apresentou diante das discussões e análise dos dados e informações obtidas, claramente expostos.

Por fim, apresentam-se as considerações finais, no capítulo 5, no qual é mostrado sugestões para a otimização da gestão realizada no setor público, essas sugestões são apresentadas seguindo as informações que foram coletadas e expostas nos quadros e em todo o capítulo 4, coerentemente com a revisão de literatura apresentada no capítulo 2.

As Referências Bibliográficas encerram este relatório com todo material utilizado e que indica um melhor aprofundamento da literatura consultada.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Os tópicos apresentados a seguir abordarão fundamentais teorias e conceitos para o esclarecimento do que está presente no trabalho. O texto está dividido em Cultura Organizacional e Setor Público; Comportamento Organizacional; Comunicação Organizacional e Mudanças organizacionais. Este serão responsável por facilitar o entendimento do leitor, referente ao tema proposto.

### 2.1 Cultura Organizacional e Setor Público

Geert Hofstede (2003) em seu estudo, realizado em mais de 70 países, comparou as culturas presentes em cada um deles. De que forma essas culturas eram presentes nas organizações? Quais eram os indicadores que influenciavam o clima organizacional, em cada um desses países? Essas perguntas foram respondidas pelo autor em seu estudo por meio de seis dimensões (6) – Distância de poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, prevenção de incerteza, orientação em longo prazo *versus* curto prazo – portanto, cada país possui sua cultura, que influenciará no ambiente organizacional na medida em que cada indivíduo faz parte dele, levando consigo seus valores culturais que junto com outros indivíduos, formarão a cultura organizacional de determinada organização. Claro que outros fatores também influenciam para a cultura da organização, como exemplo, a forma como seu gestor modera os seus processos de tomada de decisões e consegue conduzir o seu pessoal, analisando riscos e capacidade de suas equipes, pois a forma com que o gestor motiva os seus colaboradores faz toda a diferença nos processos que levarão as atividades rumo aos objetivos/metapas da organização. Cultura, portanto, é algo inconcebível individualmente, estabelecido através de fatores como a criação, ambiente em que o indivíduo está inserido, que quando junta-se em um ambiente de trabalho, torna-se uma integração entre variadas formas de personalidades. “Cultura está para organização assim como personalidade está para indivíduo” (Bilhim, 2008), sendo assim pode-se considerar a cultura como a personalidade da organização, ou seja, seus valores, suas prioridades, seu modo de tomar decisões diz muito sobre a sua identidade e sobre como serão as normas e padrões aplicadas em seu cotidiano aos seus funcionários. Portanto, não é sobre cada organização “ter” uma cultura e sim sobre “ser” uma cultura, o que definirá sua identidade e seus costumes. A cultura de uma organização é um elemento fundamental, pois ele pode definir o seu sucesso ou fracasso, considerando que a cultura influencia diretamente em todos os processos que serão desenvolvidos no seu ambiente interno e ainda, nas suas relações com o ambiente externo. Neste sentido, Johann

(2013) escreveu “cada organização tem uma cultura própria, única, e, muito embora possa haver semelhanças e pontos em comum, não existem culturas idênticas”. O autor prossegue afirmando que a formação da cultura de uma organização se dá pelo seu trajeto, pois nele estarão marcados suas vitórias e fracassos.

Na perspectiva da caracterização da cultura organizacional, a literatura não tem consenso acerca dos elementos que a constituem, e na visão de Bilhim (2008) é possível identificar pontos fortes e fracos na cultura de uma organização através de três fatores, a profundidade das crenças, dos valores e das expectativas individuais que norteiam as atitudes e comportamento e influenciam diretamente na organização. O segundo é a extensão com que uma cultura é universalizada dentro da organização. O último é a forma como a cultura é repassada, a simplicidade e clareza dos elementos que a compõe são determinantes. Assim, quando se entende o que é exigido para que haja como identificar uma cultura e que ela seja compreendida entre os colaboradores participantes dela é possível caracterizá-la como sendo forte ou fraca e é possível, também, que seja internalizada entre os colaboradores da organização. Sendo assim é importante que os colaboradores entendam a sua participação nas atividades e empenhe esforço a fim de entregar junto com os resultados de seu trabalho, lealdade e coesão.

Os benefícios de se conseguir resultados positivos quando internalizada a cultura nos colaboradores da organização são inúmeros, por exemplo, as normas e formalidades de uma organização existem para que se cumpram ações de forma padronizada entre os envolvidos nos quais serão direcionados tais documentos escritos, quando a cultura está internalizada em seus colaboradores envolvidos, não há necessidade de ter um documento em mão para que seja algo seja cumprido.

Bilhim (2008) escreve que a cultura e a formalização podem ser vistas como vias diferentes, porém que vão a sentido da mesma finalidade. Logo, quanto mais internalizada estiver uma cultura, o que a torna como forte, menos trabalho e esforço em impor normas aos colaboradores o gestor precisará empenhar.

No setor público não é diferente, a cultura organizacional existe e é identificado por meio de suas especificidades, o que diferencia uma organização privada de outra do setor público serão as suas necessidades. Uma instituição pública oferece serviços à sociedade e não produtos em si; cumpre prazos que são exigidos por seus governantes e demanda dos “clientes”; seus colaboradores precisam atuar de forma coerente com suas normas e leis que regulam suas profissões; cada uma dessas características determina a sua cultura. E quando uma cultura é identificada com fraca, é preciso trabalhar para que haja a internalização dos

valores, das crenças e das expectativas que são almeçadas pela organização, devendo evitar o comodismo e a zona de conforto.

“Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se veem frente a frente com a força da cultura”. (DAFT, 2002, p. 293)

Essa mudança de cultura é possível, mesmo com a existência de resistência em mudança por parte de colaboradores que prezam pelo tradicionalismo. Bilhim (2008) também fala a respeito das culturas fortes de uma organização, que as mesmas podem, mesmo que fortes, ir à falência por causa da incapacidade de adaptação e a fidelidade a sua cultura, querendo manter suas tradições a todo e qualquer custo.

## **2.2 Comportamento Organizacional**

Quando a ciência estudou o trabalho em si e suas vertentes, descobriu-se que os indivíduos possuem necessidades próprias e básicas que influenciam diretamente em seus comportamentos dentro das organizações e que conseqüentemente impactam nos resultados das mesmas.

Desta forma, surgem as diversas “teorias comportamentalistas” ou “behaviorismo” e as teorias motivacionais, que na década de 1950 foram consolidadas, para que de alguma maneira haja possibilidades de assemelhar os objetivos individuais com os das organizações visando à eficiência. Abraham Maslow (1954) apresentou a teoria da motivação baseando-se nas necessidades humanas, sendo estas, divididas em cinco (5) definições, a primeira refere-se às necessidades fisiológicas e as demais, na ordem, necessidades de segurança, sociais, de estima e por fim a de auto-realização. O administrador neste caso, não terá um papel fácil, pois Maslow (1954) especifica que é necessário conhecer onde cada indivíduo está posicionado nestas necessidades, tendo em vista que a má gestão implicará na insatisfação dos seus colaboradores, que manifestará *stress*, situações de conflito e frustração em algum momento. Para facilitar essa classificação ele desenvolve uma pirâmide que ilustra a hierarquia das necessidades., conforme apresentado na figura 1.





Figura 1. Hierarquia das Necessidades, Maslow, 1954.

Para o autor, quanto mais satisfeitos os indivíduos estiverem com as suas necessidades fisiológicas - fome, sede e sexo; as necessidades de segurança serão dominadas mais facilmente, e assim, sucessivamente. A necessidade inferior facilita que a superior seja suprida.

As necessidades dos indivíduos estão de maneira diretamente ligada ao seu grau de satisfação, portanto, quanto mais satisfeito encontra-se em seu emprego na organização, menos a organização terá que buscar novos substitutos para os cargos de seus trabalhadores, assim, pode-se envolver muitos benefícios, como exemplo, a redução de gastos com recrutamento e seleção e todo o sistema de gestão de pessoas, que envolve, por exemplo, treinamento, etc. O absenteísmo também pode ser um fator presente nas organizações quando não há satisfação por parte dos colaboradores em seus devidos cargos e/ou ocupação.

“satisfação como um sentimento ou estado emocional resultantes das condições de trabalho esta vai influenciar as respostas a adoptar pelos indivíduos na organização. Tais respostas traduzir-se-ão em atitudes negativas, susceptíveis de serem prejudiciais à organização” BILHIM (2008, pág. 317).

As disfunções organizacionais podem estar presentes em toda e qualquer organização, desde que haja algum setor que não esteja sendo executado de maneira engrenada. Oliveira (1999) escreveu que as disfunções organizacionais apresentam como efeito direto a motivação ou a desmotivação de seus funcionários. Ou seja, quanto mais surgem disfunções, mais propensos à desmotivação estarão eles e vice e versa. Isto causará a chamada força de deterioração apresentada por Foguel (1987).

Bergue (2010) aborda que as limitações da organização burocrática aparecem a partir dos seus aspectos disfuncionais e que estão associadas à natureza imprevisível do comportamento dos indivíduos. “a organização burocrática é eficiente na concepção formal,

mormente quando contrasta com os traços constitutivos condicionantes históricos do aparelho do Estado vigentes no período e em que foi processada sua ascensão” (BERGUE,2010, p. 23).

A FAP/DF pode ser considerada uma instituição burocrática, dado que os seus processos são burocráticos e adotam um padrão de formalidade.

Após a compreensão das necessidades humanas que importam a cada indivíduo, faz-se um link entre necessidade e motivação, pois se as necessidades estiverem supridas de maneira adequada, logo, mais motivados os colaboradores estarão com seu trabalho e todo o ambiente que o mesmo está inserido.

No Setor Público o que atrai os indivíduos são o status, a remuneração e a instabilidade que o mesmo setor proporciona, considera-se a remuneração, o fator mais atraente. Sendo assim, de que forma os gestores das organizações do setor publico pode trabalhar a motivação com seus colaboradores?

Primeiramente é preciso conhecer e entender a literatura e tudo o que as teorias comportamentalistas agregam para o processo de tomada de decisões, considerando que, o mesmo deve conhecer o seu pessoal e a sua organização, os horários de trabalho e os objetivos almejados por cada indivíduo, considerando que tudo isso precisa estar alinhado aos mesmos fatores da organização. É necessário também que o gestor conheça os fatores

Sobre isso, Bergue (2010, p. 22) diz:

“cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais”.

O Comportamento é algo de grande complexidade, e quando aplica-se isto à um ambiente, neste caso, a organização, e ainda, afunila-se direcionando à um único setor, o setor público, o nível de complexidade aumenta e torna-se cada vez mais interessante aplicar os conhecimentos estudados. Para que seja possível a compreensão desta pesquisa é preciso saber que a motivação está diretamente ligada ao grau de satisfação que o indivíduo apresenta no que diz respeito às suas necessidades.

Junto a isso, cabe salientar que o estudo sobre comportamento dos colaboradores é totalmente essencial às organizações, pois, através dele é possível a identificação de indicadores que auxiliem nas decisões dos seus gestores.

Bergue (2010) escreve que o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afeta a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

Assim, prova-se a importância do gestor para as organizações e para a análise do comportamento organizacional e ainda o seu papel para o desenvolvimento da motivação a fim de otimizar os resultados da organização e melhorar o desempenho de todos. No setor público o gestor precisa estar atento às especificidades e aos detalhes expostos por cada indivíduo, vê-se a complexidade da execução de tantas responsabilidades, porém por meio da literatura, dos experimentos e teorias, é possível aprofundar os seus conhecimentos e pô-los em prática visando estes objetivos.

A FAP/DF é uma organização importante para o desenvolvimento e execução de pesquisas que complementam o campo científico de cada área respectivamente, é preciso tratar de motivação, de necessidades, e teorias que são capazes de sugerir pontos que visam à melhoria das atividades realizadas, tanto por seu gestor, quanto por seus colaboradores.

### **2.3 Comunicação Organizacional**

A complexidade da comunicação faz com que não exista consenso entre os seus conceitos, assim como o conceito de cultura. Mas é por meio da comunicação que é possível a transmissão de informações que muitas das vezes dizem respeito a emoções, sentimentos e ideias. Na organização existem diversos meios de comunicação, Bilhim (2008) classifica estas, em três tipos, a intrapessoal - a qual, dirigentes e dirigidos recebem, processa e repassa significados para eles mesmos; a interpessoal - a qual acontece quando duas ou mais pessoas estão realizando trocas de informações, nesse caso é preciso muito cuidado, pois é evidente a percepção pessoal, a linguagem e fatores que afetam a integridade das informações transmitidas; A terceira é a comunicação organizacional que é definida em comunicação formal e informal que acontece no ambiente interno da organização. A comunicação formal é resumida em regras, normas, políticas e documentos escritos. A comunicação informal é aquela que acontece sem meios de consulta por escrito.

Através da comunicação é possível a promoção de transmissão de informações que são essenciais à organização. Uma comunicação pode acontecer de um chefe para seus colaboradores - hierarquicamente; ou entre colaboradores do mesmo setor. Para qualquer forma de comunicação é possível que informações importantes circulem dentro do ambiente de trabalho de forma colaborativa e construtiva. Bilhim (2008) explica que é preciso haver

cuidado quando se trata de comunicação pois o excesso delas de maneira informal pode ser prejudicial assim como o excesso de informação, pois é preferencial que seja seguido um padrão formal de meios de comunicação dentro da organização.

Bilhim (2008) discorre sobre as quatro funções da comunicação, ela é responsável por controlar, de maneira formal e informal, o comportamento dos membros da organização; motiva os colaboradores ao deixar claro sobre o que devem fazer e dar aos mesmos um *feedback* do grau da sua participação; Vai ao encontro das necessidades de engajamento tem todos os seres humano; fornece a informação necessária à tomada de decisão.

Diante disso considera-se que é importante a existência de meios de comunicação que sejam abastecidos com eficiência para que os resultados sejam eficazes. O Gestor encarrega-se de tomar diversas decisões dentro da organização a qual pertence e dentre elas está a correta manipulação das informações que são a todo o momento recebidas.

“os administradores recebem muitas informações e dados aos quais estão expostos, porém, com o resultado desse dilúvio de informações, as pessoas não podem absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens a elas dirigidas, pois, a maioria não é codificada” (OLIVEIRA, 1999, P.328)

Tendo em vista o sucesso nas trocas de experiências, ideias e de forma complementar a clareza no repasse de informações e realização de *feedbacks* que são relevantes no processo de motivação dos colaboradores, pois é através dele que torna-se possível o monitoramento das atividades à medida que estão sendo realizadas. Surge então uma forma de comunicação positiva entre chefes e colaboradores.

## **2.4 Mudança Organizacional**

De acordo com De Masi (1999, p.185), “as novas tecnologias sozinhas não teriam mudado o mundo se os organizadores não lhes tivessem aproveitado oportunamente a potencialidade e não as tivessem introduzido oportunamente nos sistemas produtivos, nas burocracias e nos serviços”.

O conceito de mudança envolve tanto aspectos positivos quanto negativos. O ato ou efeito de mudar relaciona-se com alterar, modificar, transferir, tomar outra condição Os aspectos positivos ou negativos dependem de inúmeros fatores e provavelmente por essa razão, o processo de mudança seja objeto de interesse de muitos pesquisadores (DAFT, 2002; NARDY, 1999; BORTOLOTTI et al., 2010; GUIMARÃES; BORGES, 2011; MARQUES, 2014)

Tais autores apresentam mudanças como o processo de transformação organizacional, implicando muitas vezes em alterações de valores, podendo as mesmas acontecerem de várias maneiras:

#### **2.4.1 Mudanças naturais**

As organizações como exemplo de um sistema social, passam por mudanças naturais, ou seja, nascem, crescem, amadurecem definham e morrem, podendo as mesmas serem identificadas segundo Moura (1978), em três estágios em sua vida: a fase pioneira, a estável e auto-renovável.

A primeira fase identificada pioneira preocupa-se com a sobrevivência e seus primeiros passos moldam os valores iniciais a seu modo. Caracteriza-se muitas vezes em clima de informalidade, entusiasmo e afetividade, com decisões rápidas e intuitivas. As comunicações apresentam-se diretas; a estrutura ágil e flexível, baseando a administração na figura central: o líder.

Ao superar esta primeira fase, a organização passa ao foco da estabilidade, está muito mais complexa, em decorrência do crescimento, da burocracia, dos controles e principalmente dos conflitos que começam a surgir, apontando para o crescimento.

Seguindo o crescimento, o terceiro estágio caracteriza-se pela capacidade de auto renovação, pois a organização alcança a maturidade, sustentando a sua identidade, sem perder a flexibilidade e a capacidade de adaptação. Procura assegurar seu pleno desenvolvimento, respeitando a comunidade onde está inserida, adotando ações contínuas e constantes, porque aceita, entende, assimila e administra as mudanças ambientais que afetam sua área.

No entanto, as organizações envelhecem como em todos os sistemas orgânicos, enrijecidas pelas suas rotinas, presas pela acomodação, inebriadas pelos sucessos alcançados no passado (BORTOLOTTI et al., 2010). Esquecem que o ciclo vital é permanente e deixam de cuidar de si, pois quando menos esperam cheias de equipamentos, processos e comportamentos superados pelas mudanças que ocorrem fora dela e que elas, voltadas aos seus próprios problemas, não conseguiram perceber. A grande crise ocorre quando a evidência da inadequação exige o repensar, a revitalização, porque, neste caso, o processo de mudança não, mais de crescimento e sim de reversão.

#### **2.4.2 Mudanças reativas**

Essas mudanças apresentam-se no dia-a-dia das organizações, pois são adotadas de forma incremental, por força das circunstâncias. O desenvolvimento tecnológico funciona como um grande impulsionador, mesmo assim este tipo de mudança é parcial e fragmentado,

frutos de pressões isoladas e quase sempre implantadas sem um plano definido, ou uma análise minuciosa de seus efeitos. São medidas isoladas, de baixo impacto comportamental, lentas, atrasadas, rotineiras; meras respostas adaptativas a situações de absoluta inadequação, como a disponibilização de formulários em uma plataforma online para preenchimento e posterior entrega. Normalmente, esse tipo de mudança é adotado por organizações acomodadas ou resistentes, que esperam o último momento para introduzir mudanças e só aceitam aquelas indispensáveis para a sua sobrevivência.

### **2.4.3 Mudanças evolutivas**

Este tipo de mudança é planejado, consciente, consentidas, voltadas para o crescimento, expansão e o desenvolvimento da organização. Baseiam-se em estratégias educacionais, pois se trabalham todas as fases, a partir da percepção até sua fase final de acompanhamento e institucionalização. Traduzem valores de crescimento, desenvolvimento e expansão, tanto dos indivíduos como das organizações, gerando menos resistência. Por outro lado, são muito lentas, pois mostram resultados em longo prazo, tornando-se incompatíveis com a turbulência ambiental desta era.

Tais mudanças são frutos de um processo e as pessoas dentro das organizações fazem parte da produção e tais serviços prestados, exigindo assim mais tempo para a assimilação de tais mudanças.

### **2.4.4 Mudanças revolucionárias**

As mudanças rápidas, de grande impacto, geralmente provocado por um evento externo significativo como os planos econômicos no Brasil, a abertura de mercados e globalização da economia, surgem de uma decisão estratégica, quase sempre, emanadas de uma direção, fruto de momentos difíceis que exigem soluções radicais. O momento indica a mudança impositiva, implantada de cima para baixo, não sendo as mesmas consensuais, gerando pouco comprometimento. Caracterizam-se por produzirem efeitos rápidos, dificilmente duradouros e na maioria das vezes traumáticas, causando resistência e um mal estarmos dentro das organizações.

### **2.4.5 Características das mudanças**

Pereira (1994) aponta que as características intrínsecas das mudanças analisadas dão a noção da atração e resistência que elas exercem sobre as pessoas:

-A inexorabilidade: ocorre independente vontade individual e todos são atingidos, jovens ou velhos, homens ou mulheres, pobres ou ricos, patrões ou empregados.

-A ambiguidade: as transformações durante as mudanças criam zonas de estabilidade e crise, o sistema se estabiliza por certo período, fixa novos padrões e estrutura uma zona de estabilidade. Surge em seguida, uma necessidade de adaptação e o sistema reiniciam seu esforço de mudança trazendo a crise. *A crise contém dentro de si a própria essência da ambiguidade, significa risco e oportunidade, sucesso e fracasso, morte e semente.*

-E a perda: em qualquer processo de mudança está inserida. Havendo uma mudança, há uma perda. A transição de um estado para o outro implica em renúncias, mesmo que as consequências sejam positivas as mudanças geram perdas, na maior parte das vezes dolorosas e desconfortáveis.

Pode-se verificar que no processo de mudança, seja de que tipo for, traz consequências para o ser humano, não somente por suas características, mas por fazer parte de um processo organizacional que em questão, configura-se com novas características a partir do modelo globalizado de produção.

É possível e compreensível que as organizações sejam resistentes à sua mudança, porém não podem-se acomodar e deixar que as barreiras as impeçam de ser visionárias, assim como devem ser os seus administradores. DAFT (2002) descreve as barreiras que existem no que diz respeito aos níveis individual e organizacional:

*A ênfase excessiva nos custos, a falha em perceber benefícios, a falta de coordenação e cooperação, evitar incertezas e o receio das perdas.*

Essas barreiras podem ser evitadas ou ultrapassadas na fase de planejamento do projeto relacionado à mudança de tal organização.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa dos dados e fontes de coleta dos dados primária. Os dados foram coletados por meio de:

(i) documentos que dão suporte ao processo de prestação de contas dos projetos de pesquisa científica e tecnológica fomentados pela FAP/DF no período de 2011 a 2014. Para definição da quantidade de relatórios a serem analisados, levantou-se dados sobre setenta e sete (77) editais entre 2008 e 2016, disponibilizados no *site* da FAP/DF à época da coleta. Destes, Quinze (15) editais está relacionado ao apoio à pesquisa fomentada pela fundação, conforme delimitação da pesquisa. Foram excluídos cinco (5) editais, pois estavam em fase de andamento; cancelados por corte orçamentário; não tiveram propostas aprovadas e dois (2) tiveram suas situações disponibilizadas pela FAP/DF. Assim, foram coletados os dados dos processos constantes em Dez (10) editais, em conformidade com escopo da pesquisa, para a análise.

Dos 10 editais, foram sondados aqueles processos que tinham seu relatório de prestação de contas feita no corte temporal delimitado. Foram definidos 152 processos nestas condições, de acordo com informações fornecidas pela FAP/DF. Ao serem solicitados para análise do relatório, descobriu-se que quatro (4) já foram arquivados, Dezesesseis (16) estavam sem prestação de contas, dez (10) não foram disponibilizados, seis (6) com prestação de contas já analisadas pela FAP/DF, sendo efetivamente coletado dados para essa pesquisa de 116 relatórios financeiros.

(ii) Questionário aplicado ao setor de prestação de contas da FAP/DF. O Questionário foi direcionado aos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP/DF, oito (8) colaboradores responderam ao questionário, de forma presencial nas instalações da própria fundação. Esses oito colaboradores representavam cada área dentro da gerência, desde o responsável por realizar os protocolos até o responsável pela área financeira e os responsáveis pela emissão de relatórios de aderência.

#### 3.1 Pesquisa Qualitativa

Minayo *et al* (2007, p. 26), diz que a pesquisa qualitativa pode ser considerada um ciclo de pesquisa que inicia com uma fase *exploratória* e finaliza com uma fase denominada *análise e tratamento do material empírico e documental*. Para Cooper e Schindler (2016), “A



pesquisa qualitativa é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma”, compreende-se que se utiliza de pesquisa qualitativa quando deseja-se obter respostas de como acontece e a causa do que está sendo analisado, sendo possível afunilar a pesquisa que tem início exploratório e apresenta resultados após análise em documentos utilizados para o sucesso e compreensão da pesquisa realizada.

### **3.2 Instrumento de coleta de dados *Entrevista Semiestruturada***

Entrevistas são frequentemente utilizadas para coleta de dados visando diversas finalidades. Cooper e Schindler (2016, p. 145) consideram a entrevista um instrumento de “técnica básica de coletas de dados em metodologias qualitativas, que varia com base no número de pessoas envolvidas, no nível de estrutura, na proximidade do entrevistador com o participante e no número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa”. O presente trabalho apresenta dados primários coletados através de entrevista semiestruturada aplicada aos funcionários da FAP/DF com o viés de análise de suas respostas a fim de buscar a compreensão do comportamento organizacional visando à cultura dessa organização.

O roteiro de entrevista foi elaborado com a finalidade de aprofundar os objetivos da pesquisa foi aplicado aos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP-DF, no total foram oito (8) pessoas participantes, um de cada departamento apresentado no fluxo dos processos de prestação exposto abaixo no tópico de resultados desta pesquisa. Neste sentido, o objetivo desta coleta de dados foi compreender e analisar a percepção dos colaboradores, em relação à comunicação interna da organização e desvendar alguns pontos fracos e sugestões na visão dos colaboradores. A coleta de dados deu-se em sala reservada na própria organização de forma individual, garantindo a privacidade dos colaboradores participantes.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido em duas partes. A primeira era composta por questões objetivas com direito a uma resposta, dentre as opções existiam: “Discordo Plenamente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo” e “Concordo plenamente”.

A segunda parte era formada por duas perguntas abertas, para que os colaboradores pudessem dissertar em pequeno texto, sugestões do seu ponto de vista. A primeira pergunta tratava-se dos pontos fracos que eram identificados por eles no que refere-se ao processo de prestação de contas da FAP-DF. A outra pergunta solicitava as sugestões, na opinião de cada participante, para resolução dos pontos fracos expostos na pergunta anterior.

As questões foram agrupadas de acordo com a esfera a qual pertencia. As dimensões foram escolhidas por meio das definições de cultura organizacional presentes na revisão de literatura deste trabalho e quais eram aos itens fundamentais presentes. Sendo assim, foram elaboradas questões referentes às dimensões: Burocracia, informações, clima organizacional e desempenho.

A dimensão *burocracia* é composta pelas perguntas 1, 2, 6, 9 e 12. Observa-se uma tendência dos colaboradores apontarem que o processo de análise dos processos/projetos é burocrático. O intuito das perguntas foi detectar a presença das desvantagens da burocracia, na visão dos colaboradores. Fischhoff (1944) citou Weber em seu trabalho, pois este previu a burocracia como um progresso às organizações, por causa do seu crescimento e junto a sua complexidade. Com isso, a burocracia torna-se um item importante para as organizações para que sejam evitados fatores que colaborem com práticas que não são coerentes para o desenvolvimento correto de uma determinada organização. Para isso pode-se considerar o conceito de controle burocrático descrito por DAFT (2002) “o controle burocrático é a utilização de regras, políticas, hierarquia de autoridade, documentação escrita, padronização e outros mecanismos burocráticos para padronizar o comportamento e avaliar o desempenho”.

A FAP/DF é um órgão de fomento à pesquisa totalmente importante e colabora com a execução centenas de pesquisas. É inevitável que exista burocracia em processos tão complexos e fundamentais para o desenvolvimento e permanência da organização, os editais beneficiam diversos pesquisadores com recursos públicos, por tanto é compreensível que haja formas que burocratizem esses processos. Porém, é possível por meio de tecnologias existentes e alcançáveis, que esses processos tornem-se mais claros à vista dos pesquisadores e desta forma, os trabalhos internos serão otimizados.

A dimensão informação foi abordada na entrevista nas questões 3,4,5 e 9, na qual os colaboradores consideram existir comunicação entre a Fundação e pesquisadores e que a mesma é feita de forma transparente. Consideram dominar corretamente as informações necessárias para auxiliar no processo. Em contrapartida afirmam que existem problemas no processo de como se dá as informações e de que maneira estas são repassadas aos pesquisadores. Neste sentido, Bergue (2010, p. 104), fala da importância em captar pessoas que sejam capazes de operar o conhecimento como fluxo, visando a diminuição de detentores das informações, logo, a dependência da administração pública. O autor escreve que isso “contribui para a criação de um ambiente estimulante de desenvolvimento pessoal e profissional para seus membros”.

Esta dimensão é essencial para compreender o motivo de muitas questões sobre o processo de comunicação estabelecido dentro da Fundação e como as mesmas saem para o ambiente externo da organização.

A dimensão clima organizacional, foi explorada nas questões 7,8 e 10 e retratam que os colaboradores consideram que as conversas informais, com finalidade na obtenção de informações interessantes para o processo de prestação de contas da fundação, acontecem e que os serviços prestados pelos setores são de qualidade.

É importante considerar a influencia da participação das conversas informais para a construção de um ambiente organizacional onde todos os colegas podem participar da atuação dos seus outros colegas de forma colaborativa. Como já citado na revisão de literatura desse trabalho, anteriormente, alguns testes feitos na história das organizações por estudiosos do tema que abrange cultura organizacional, comprovaram que a comunicação é fundamental para a qualidade da produção na organização, a produtividade aumenta e existem ganhos nos mais diversos níveis e setores.

Por fim, as questões 6,9,10,11 e 12 abordou a dimensão referente ao Desempenho/Treinamento, em que os colaboradores consideraram que a FAP/DF não fornece treinamento com frequências para que estes, sejam capazes de oferecer serviços de qualidade ao seu setor e controle adequadamente as tramitações necessárias para um bom resultado no processo de prestação de contas realizado pela Fundação, tendo em vista que, atualmente a globalização proporciona inúmeras evoluções constantes nos processos de aprendizagens e para que uma organização mantenha-se apresentando resultados esperados, o gestor da mesma precisa estar atento as atualizações e aplicá-las de forma coerente e eficaz.

### **3.3 Caracterização do Grupo de Estudos em Gestão de Serviços Públicos – GESPU**

O grupo de pesquisa se propõe a estudar modelos de gestão de serviços públicos de saúde e o desenvolvimento de estratégias inovadoras focadas na melhoria simultânea de eficiência, qualidade e introdução de novos serviços ofertados pela Administração Pública. São abordados fundamentos e ferramentas na gestão de serviços públicos. Privilegia a geração de conhecimentos no campo da gestão de serviços da administração pública, especialmente numa perspectiva dos estudos comparados. Trata de um grupo de estudos, homologado pelo CNPq e Universidade de Brasília desde o ano de 2008.

O GESPU tem interesse em linhas de pesquisas que abrange diversas vertentes, algumas das linhas de pesquisas são prestações de Contas dos Serviços Públicos de Saúde -

uma linha que objetiva analisar a qualidade das informações econômico-financeiras a respeito da prestação de contas das Secretarias de Saúde em âmbitos municipais, estaduais e seus conselhos de saúde. Outra linha de pesquisa é responsável pelo estudo de forma relacional e compreensiva das políticas públicas de saúde e territorialidades a fim de estimular a discussão de fenômenos atuais. A terceira linha de pesquisa trata-se de gestão e propõe estudo de modelos aplicáveis aos serviços públicos em setores específicos, como, saúde, educação, atendimento ao cidadão e outros. Abrange ainda os modos de provisão dos serviços ligados a prestação direta, delegada e terceirizada. A última linha de pesquisa refere-se à estudo comparados da administração pública com foco na gestão de sérvios públicos de saúde e que, de forma teórica, histórica e empiricamente analisa a oferta de tais serviços no contexto do Estado.

O grupo de pesquisa GESPU é liderado pelos professores Rodrigo de Sousa Gonçalves e Andréa de Oliveira Gonçalves e conta com a participação de diversos alunos de graduação, pós-graduação e de doutoramento. O GESPU participa ativamente da organização de simpósios e congressos na área de gestão de serviços públicos e torna possíveis encontros de pesquisadores com interesses nas linhas de pesquisas apresentadas no parágrafo anterior.

Dentre as várias pesquisas conduzidas pelo GESPU, a partir de 2015, o grupo estuda os processos de prestação de contas de projetos de pesquisa fomentados pela FAP/DF, cujo o interesse em compreender as implicações da cultura organizacional deu origem a este relatório.

### **3.3.1 Lócus da Pesquisa: Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal.**

A Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP-DF) foi criada pela Lei Distrital 347 (1992) e entrou em funcionamento em 1993. A FAP-DF é fundação pública, com personalidade jurídica de direito privado, visa como finalidade apoiar, promover de forma a estimular o desenvolvimento científico tecnológico e da inovação de todo o Distrito Federal.

A Constituição Federal (1988) traz, em seu capítulo IV “Da ciência, tecnologia e inovação” artigo 218, obrigação do Estado em: promover e incentivar o “desenvolvimento científico, a pesquisa, capacitação científica e tecnológica e a inovação”. O Distrito Federal também reforça esta política pública ao colocar na sua Lei Orgânica (1993), em seu capítulo V “Da ciência e tecnologia”, o compromisso de promover o desenvolvimento científico e

tecnológico, e em seu artigo 195 reforça a importância da FAP-DF e assegura, conforme emenda 69 de 2013, dotação de dois por cento da receita corrente líquida do Distrito Federal.

Oliveira et al(2005) discorrem que a pesquisa científica apoia o desenvolvimento acadêmico, surtindo grandes efeitos principalmente entre graduandos e pós-graduandos. Porém, é necessário apoio financeiro para promover estas pesquisas. Desta forma, nota-se a importância das agências de fomento à pesquisas e sua participação no desenvolvimento universitário. As FAPs, vinculadas aos estados e Distrito Federal, por meio de editais, por área específica ou demanda espontânea dos pesquisadores, oferecem suporte as propostas de pesquisa por meio de bolsas de pesquisa, auxílios para participação e promoção de eventos científicos, aquisição de materiais entre outros que são necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

A concessão de recursos se dá pela modalidade de convênio e é regulamentada pela Lei Federal 10.973 (2004), pela Lei de Incentivo a Inovação, e o Decreto 5.563 (2005) que o regulamenta; Sobre Licitações e contratos, a Lei Federal 8.666 (1993), também pela Instrução Normativa 01 (2005) da Controladoria Geral do Distrito Federal, que disciplina celebração, emprego de recursos e prestação de contas dos convênios feitos pela Administração Direta e Indireta do Distrito Federal por fim as legislações e as normas correlatas.

Segundo seu Estatuto Social (2007) e alterações, a FAP-DF é composto por dois órgãos colegiados, o Conselho Superior e o Conselho Diretor. O primeiro é órgão deliberativo que é constituído pelo Diretor-Presidente e 14 outros membros. O segundo é incumbido da gestão técnico-científica e administrativa da Fundação, formado pela Presidência, pela Superintendência Científica, Tecnológica e de Inovação e por fim pela Superintendência da Unidade de Administração Geral. Existem ainda as Câmaras de assessoramento que são constituídas por pessoas de notório conhecimento da área científica e competem elaborar programas e editais, e ainda analisar e recomendar os pedidos de apoio a projetos ao Conselho Diretor e emitir pareceres e relatórios de avaliação e controle dos projetos científicos.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

#### **3.4.1 Análise de conteúdo**

Validar a interpretação dos dados utilizados na pesquisa é fundamental. Esta pode ocorrer de diversas maneiras, desde que seja utilizada alguma das técnicas já existentes na literatura. A análise de conteúdo surge para fins jornalísticos e políticos depois torna-se primordial às pesquisas de todas as áreas científicas, já que em meados dos anos 40-50 surgem vários investigadores desta técnica e fica cada vez mais difícil manter o domínio da aplicação da mesma apenas à uma área específica. Essa técnica foi utilizada nessa pesquisa para análise dos conteúdos que constituem os documentos – editais, processos, relatórios e afins; manipulados para a coleta das informações necessárias.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada nessa pesquisa a fim de bloquear significações que pudessem surgir através das intuições, a credibilidade dessa pesquisa é crucial para o seu desenvolvimento. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é um leque de apetrechos, considerada um tratamento de informação contida nas mensagens. O autor escreve que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

#### **3.4.2 Estatística descritiva**

A presente pesquisa faz uso da técnica de análise por meio da estatística descritiva, responsável por descrever e interpretar, após o recolhimento e exploração do conjunto de dados, obtidos por meio dos documentos utilizados para a coleta dos próprios dados e informações. Levando em consideração que a natureza dessa pesquisa é qualitativa, de interesse para as ciências sociais e também humanas.

Silvestre (2007) considera a estatística descritiva como um meio barato e rápido de obtenção de informação a partir dos dados publicados por certas entidades em publicações. Contudo o método torna-se caro se for utilizados a fonte sondagem ou inquéritos, que é responsável pela coleta de dados, na aplicação de questionários destinados aos indivíduos que colaboram para o objeto de estudo, que é o caso desta pesquisa. De acordo com o autor essa técnica apresenta a vantagem de poder manipular os dados como o pesquisador desejar, voltando-se para os dados que o mesmo necessita. No caso desta pesquisa os dados foram aplicados visando às dimensões tratadas no decorrer da mesma, as dimensões burocracia,

informações, desempenho/treinamento e clima organizacional, responsáveis pela clarificação dos resultados que serão tratados e da compreensão da cultura organizacional da fundação.

Por fim, para o cálculo da tendência apresentada nos resultados, utilizou-se o cálculo de média ponderada, para frisar onde encontram-se posicionados a maioria dos participantes, os quais responderam o questionário.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esse capítulo objetiva apresentar os resultados da pesquisa de acordo com a proposição dos objetivos, bem como discutir os resultados. Ele está organizado em 3 seções.

A primeira seção aborda o fluxo dos processos que os processos de prestação de contas percorrem ao entrar na Fundação até a sua finalização, ou seja, o arquivamento.

A Segunda seção é responsável por discorrer sobre os indicativos que representam a cultura organizacional da FAP/DF, as dimensões abordadas desde o início deste relatório e as discussões desencadeadas por esses temas.

A terceira seção traz resultados e discussões acerca da percepção dos colaboradores no que diz respeito ao processo de prestação de contas da Fundação, os pontos fracos observados por eles e as sugestões para cada um desses pontos levantados.

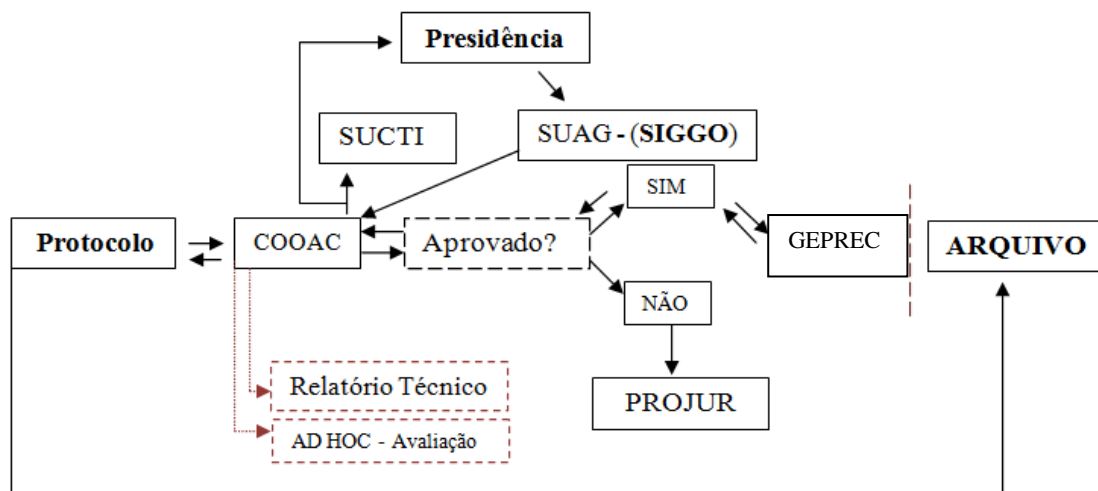
### **4.1 Fluxo Dos Processos De Prestação De Contas Dos Projetos De Pesquisa Financiados Pela FAP/DF**

A convivência dos pesquisadores do projeto responsável pela presente pesquisa, na FAP/DF deu espaço para várias observações a questões relacionadas com o funcionamento interno dos setores da própria Fundação. O contato entre os pesquisadores era possível apenas no setor de prestação de contas, no qual deu-se todo o processo de análise dos processos, foi possível vivenciar algumas situações que foram comprovadas na segunda parte do questionário aplicado aos colaboradores. O processo de comunicação presente na FAP/DF é prejudicado pela falta de conversas entre os colaboradores, sendo elas, formais ou informais.

Desta forma, como saber quais atividades são desempenhadas por todos e de que forma elas estão ligadas? Qual a importância das atividades para os resultados da Fundação? Para que seja compreendida a importância das suas atividades e de que forma cada um contribui para o seu departamento, deve-se tornar conhecido onde cada setor está escalado no fluxo do

processo de prestação de contas. Para tanto, abaixo foi elaborado um fluxograma, quadro 1, que esclarece o caminho que os processos percorrem até que sejam concluídos e em seguida, arquivados.

**Quadro 1 – Fluxo dos processos de prestação de contas dos projetos de pesquisa financiados pela FAP/DF.**



(Fonte: Dados da pesquisa, 2017).

Legenda:

COOAC - Coordenadoria de acompanhamento e avaliação;

SUCTI - Superintendência de Ciência, Tecnologia e de Inovação.

SUAG – Superintendência de Administração Geral - (SIGGO – Sistema Integrado de Gestão Governamental)

GEPREC - Gerência de prestação de contas

PROJUR – Procuradoria Jurídica

O processo de prestação de contas tem início na chegada dos documentos pelas mãos dos pesquisadores até à FAP/DF, e são entregues ao responsável por protocolar os documentos necessários, logo após, o mesmo, encaminha para a COOAC, onde será carimbado, numerado e será anexado ao processo. À COOAC cabe a responsabilidade de produzir o relatório técnico para o caso de editais de eventos e pelo encaminhamento para o consultor *AD HOC* para analisar o mérito do trabalho realizado pelo pesquisador referente ao processo em questão. A COOAC encaminha para a GEPREC para a análise da parte financeira e caso seja aprovado o processo retorna à COOAC para que o despacho de indicação de prestação de contas seja feito e o processo segue para a SUCTI.



Enquanto segue para a SUCTI, segue junto para a Presidência, a fim de obter a aprovação do Ordenador de Despesas da FAP/DF, no caso, Diretoria Presidencial. Depois de aprovado pelo diretor presidente, o processo é encaminhado para a SUAG, lá ele é lançado no SIGGO.

A COOAC é responsável pela comunicação entre a FAP/DF e pesquisador no que diz respeito às informações necessárias sobre a prestação de contas dos processos, é responsável também por avisá-los quando o processo de prestação de contas for aprovado e concluído. Após essa comunicação, a COOAC volta o processo para o responsável pelo protocolo para que as providências sejam tomadas para que o processo seja arquivado.

Ao iniciar este relatório, encontravam-se quatro (4) editais arquivados, Dezesesseis (16) estavam sem prestação de contas, dez (10) não foram disponibilizados, seis (6) com prestação de contas já analisados pela FAP/DF e arquivado, destes editais, 116 processos foram analisados para fins desta pesquisa.

O fluxograma mostrado no quadro 1 acima permite a visualização do caminho que o processo faz desde a chegada dos documentos necessários para o andamento do processo de prestação de contas. Com isso, visualizam-se as unidades funcionais e de que forma eles operam. A partir deste fluxo fica claro que o caminho que o processo percorre é extenso, provocando demanda de pessoal para a realização de atividades que precisam de tempo e dedicação, gerando indisponibilidade do pessoal para a realização de outras atividades, causando limitação de aprendizado, comunicação e troca de informações.

O processo de comunicação fica afetado, pois as quantidades de setores existentes dificultam a aproximação de todos os colaboradores envolvidos, evidenciando o distanciamento entre eles. O conhecimento do como fazer a atividade dos colegas, o qual pretende-se obter o enriquecimento das atividades no todo fica limitado.

#### **4.2 Comportamento Organizacional no Setor de Prestação de Contas da FAP/DF: Indicativos para compreensão da Cultura Organizacional.**

As informações são importantes para o sucesso das organizações, todas as que entram no ambiente interno e circulam, devem ser analisadas pelo seu gestor e trabalhadas de maneira competente para que as mesmas sejam construtivas para o bom trabalho dos setores envolvidos. Oliveira (1999, p. 328) considera que para melhorar o processo de comunicação “devemos melhorar suas mensagens (a informação que desejo transmitir) e procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando nos comunicar (melhores codificadores e

decodificadores)”. As informações devem ser passadas de forma clara para que os leitores compreendam o que deve ser feito, o que está sendo solicitado. A desatualização do manual implica em conflitos, *stress* e situações desagradáveis tanto aos colaboradores, quanto aos pesquisadores uma vez que isso demanda repetidamente um processo de disponibilidade de informações e outras partes fundamentais dentro da organização acabam se desvalorizando e ficando sem atenção por falta de colaboradores para atender tanta demanda.

O clima organizacional é responsável pelo sentimento que a organização carrega e passa aos colaboradores que estão frequentemente em contato com o local em si e os seus colegas. Os aspectos emocionais, um conflito, um problema e a forma como o gestor decide tomar decisões para resolvê-lo, o grau de satisfação que os colaboradores apresentam e os materiais disponíveis para que o seu trabalho seja efetuado como deseja são exemplos de fatores que formam o clima de uma organização. Assim como todas as organizações, a FAP/DF também é responsável pelo seu ambiente interno e é possível a partir da análise das respostas coletadas nas perguntas 7, 8 e 10 observa-se que os colaboradores consideram a existência de conversas informais e ainda, as trocas de informações importantes durante as mesmas, concordam também que o setor ao qual pertencem apresenta serviços de qualidade.

Para que um setor apresente serviços de qualidade, é preciso que o clima organizacional esteja coerente, ou seja, os seus profissionais devem apresentar satisfação com suas tarefas e motivação durante as execuções da mesma, para isso é possível a aplicação de pesquisa com seus colaboradores, na qual identifica-se o grau de satisfação dos setores responsáveis pelo sucesso da organização. Na visão de Johann (2013, p. 185) “o clima organizacional pode ser mensurado e traduzido por um indicador. Para tanto, é necessário que a empresa empreenda uma pesquisa junto ao público interno, identificando o grau de satisfação das pessoas no trabalho”.

É possível identificar aqui a forma com que uma atividade está totalmente ligada à outra, mesmo que uma refira-se ao processo de burocracia ou de treinamento ou qualquer outra esfera, elas impactam diretamente entre si.

**Quadro 2 – Resultados obtidos pelo questionário e as tendências a partir da média ponderada.**

<b>Burocracia</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. O processo de análise para aprovação/reprovação dos projetos de pesquisa é burocrático.					
2. Os serviços desenvolvidos pelo seu setor são importantes para o funcionamento da FAP.					
6. Controlo adequadamente a tramitação dos processos de prestação de contas de projetos de pesquisa financiados pela FAP/DF					
9. Existem problemas na prestação de serviços FAP/DF.					
12. Há preocupação no cumprimento de prazos legais no processo de prestação dos projetos financiados pela FAP/DF.					
<b>Informação</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Existe comunicação entre a FAP e os pesquisadores beneficiados com recursos para projetos de pesquisa.					
4. Repasse de informações sobre o processo de prestação de contas de projetos financiados entre a FAP e os pesquisadores é transparente.					
5. Domino corretamente as informações para auxiliar no processo de prestação de contas dos projetos financiados pela FAP/DF.					
9. Existem problemas na prestação de serviços FAP/DF.					
<b>Ambiente de trabalho</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Há tempo para conversas informais entre você e os seus colegas de trabalho.					
8. Nesse momento de conversas informais, há troca de informações consideráveis para a organização.					
10. Os serviços prestados pelo seu setor na FAP/DF são de qualidade.					
<b>Desempenho/Treinamento</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Controlo adequadamente a tramitação dos processos de prestação de contas de projetos de pesquisa financiados pela FAP/DF					
9. Existem problemas na prestação de serviços FAP/DF.					
10. Os serviços prestados pelo seu setor na FAP/DF são de qualidade.					
11. A FAP/DF promove treinamento acerca do processo de prestação de contas para os colaboradores do seu setor com frequência.					
12. Há preocupação no cumprimento de prazos legais no processo de prestação dos projetos financiados pela FAP/DF.					

(Fonte: Dados da pesquisa, 2017)

O quadro acima apresenta vários fatores que complementam a discussão presente nesse trabalho acerca de incoerências que podem influenciar na cultura da organização, as perguntas 5 e 9 do questionário tratam da dimensão informação, as quais os colaboradores

responderam que consideram dominar corretamente as informações necessárias para contribuir para o processo de prestação de contas e ao mesmo tempo consideram que existem falhas no processo, logo após, a pergunta 11 que foi elaborada acerca da dimensão treinamento/capacitação, apresenta uma tendência fraca, ou seja, os colaboradores consideram que não há treinamento frequente ou periódico para os seus setores.

A dimensão burocracia é percebida pelos colaboradores por meio do questionário aplicado, as tendências variam entre “3” e “4”, pode-se dizer que foi visto de médio para forte. O autor Bergue (2010, p. 69) descreve as disfunções presentes nas organizações públicas, dentre várias, encontra-se uma que mais encaixa-se no caso da Fundação aqui estudada, o excesso de rotinas, normas e registros que são responsáveis muita das vezes pelo desvio de funcionamento da organização, sendo provocado pelo

“excesso de formalização e de padronização dos procedimentos, do excesso de rotinas, despachos, encaminhamentos, e controles aos quais passam a ser submetidos os atos administrativos, mesmo nos procedimentos de natureza mais operacional” (Bergue, 2010, p.71).

Portanto, de acordo com o quadro acima nota-se que os colaboradores percebem a presença de burocracia nos processos, seguido de falhas e necessidade de expansão de conhecimento para manipular com competência os processos.

O Clima organizacional é altamente afetado quando percebido que o trabalho passou a ser rotina cansativa e maçante, Os colaboradores consideram, na dimensão que trata do ambiente de trabalho, que, existem fatores que elevam o nível de comunicação dentro da organização, o que causa descontração, motivação, troca de experiências e informações proveitosas para as suas funções, porém na experiência vivida pelos pesquisadores deste trabalho, no lócus da pesquisa, vale salientar que muita das vezes os colaboradores do mesmo setor não obtinham conhecimento sobre o trabalho que o seu colega desempenhava. Tornando difícil a troca de experiências para enriquecer os cargos dentro da organização.

Os colaboradores manifestaram menor tendência às questões relacionadas à dimensão Treinamento/capacitação, na qual apresentou-se média “2” para a presença de promoção de treinamento por parte da Fundação visando beneficiar o conhecimento dos seus colaboradores. Isso quer dizer que a falta de capacitação não impulsiona a motivação em apresentar novas informações que seguem de ideias para a construção de um ambiente interno dinâmico, onde os colaboradores têm satisfação em desenvolver conversas benignas com os seus colegas, visando os interesses individuais para com suas atividades e para com os resultados da organização como um todo.

### **4.3 Percepção dos colaboradores sobre o processo de prestação de contas.**

#### **4.3.1 Pontos fracos**

A segunda pergunta discursiva, os colaboradores sugeriram soluções para os problemas. Um ponto comum foi a necessidade de realização de treinamentos para os colaboradores do seu setor e fazer uma reestruturação para aumentar a quantidade de colaboradores.

“realizar treinamentos, criar grupo de trabalho para eliminar os passivos, fazer uma reestrutura para aumentar o número de servidores na área de prestação de contas, implantar um sistema para análise menos burocrática”. (colaborador A – *grifo nosso*)

Existem muitos conceitos para treinamento e um deles foi dado por Nadler (1984) que descreveu treinamento como “a aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”. Ou seja, para qualquer mudança dentro da organização é necessário que os colaboradores estejam aptos por meio do treinamento e capacitação.

Dos pontos fracos apresentados pelos colaboradores da gerência de Prestação de Contas da FAP/DF, a pesquisa utilizou de questão aberta e sua análise se deu por meio dos princípios da Análise de Conteúdo. Tal técnica é amplamente utilizada nas pesquisas do campo das ciências sociais e está relacionada às comunicações (Bardin, 1977).

Os resultados apontaram a falta de colaboradores para o setor e a ausência de clareza no Manual de prestação de contas. Os colaboradores também apontaram que tal manual encontra-se desatualizado. Apenas um colaborador considerou que os pesquisadores precisam estar mais atentos as informações que são repassadas através do Manual de prestação de contas, também as disponíveis nos editais.

O quadro 3 abaixo apresenta quais foram os pontos fracos e as sugestões apresentadas pelos colaboradores nas duas questões dissertativas que compuseram a segunda parte do questionário.

**Quadro 3 – Pontos fracos na visão dos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP/DF.**

Espaços reduzidos para alocar armários com processos, mesas e servidores, ou seja, problemas de infraestrutura interna.
Ausência de capacitação/treinamento aos colaboradores.
Saturação de colaboradores com os trabalhos a serem desenvolvidos.
Formulários inadequados ao edital.
Ausência de clareza nas informações.
Demanda grande e poucos funcionários.
Muita burocracia e pouca qualidade
Falta de informações claras no Manual de Prestação de Contas
Ausência de normas específicas para cada tipo de edital.
Manual e legislação de prestação de contas vigente encontram-se desatualizados.
Ausência de padronização nos processos de execução da Despesa.

(Fonte: Dados da pesquisa, 2017)

Antes de qualquer observação a ser feita, deve-se salientar que os colaboradores apontaram questões que não eram esperadas, mesmo que percebidas pelos pesquisadores do presente trabalho, é relevante expor que a descrição de alguns pontos surpreenderam as expectativas.

A percepção de pontos tão importantes pode ser primordial para a análise da cultura presente na organização, já que um dos itens essenciais dessa análise é o comportamento do indivíduo, desta forma, torna-se preocupante os mesmos levantarem pontos que podem ser considerados redutores da satisfação humana no trabalho.

A ausência de treinamento destinado aos colaboradores, o excesso de burocracia e pouca qualidade, problemas que geram falta de infraestrutura interna, são exemplos de fatores que reduzem a satisfação dos colaboradores em seus respectivos trabalhos/funções.

Os pontos apresentados no quadro 3 apontam fatores que podem ser atentados pelo gestor e a partir dessas descrições dadas pelos colaboradores, desenvolver mecanismos que otimize os processos, já que os graus de insatisfação tendem a provocar desânimo, *stress*, desmotivação para desenvolver novas ideias e ser um colaborador ativo, dentre outros fatores que contribuem negativamente com o sucesso da organização, seja ela pública, ou não.

### 4.3.2 Sugestões de Melhorias

Os colaboradores participantes do preenchimento do questionário explicaram na última pergunta da segunda parte do questionário as suas sugestões para melhorias no setor de prestação de contas, conforme quadro 4.

#### **Quadro 4 - Sugestões de melhorias apontadas pelos colaboradores da gerência de prestação de contas da FAP/DF.**

- Adequar a estrutura organizacional.
- Refazer os formulários para que sejam coerentes com os editais;
- Melhorar alguns itens do edital;
- Melhorar as informações contidas no Manual de Prestação de Contas;
- Fornecer informações mais claras aos pesquisadores beneficiados;
- Aumentar qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores;
- Diminuir a burocracia;
Elaborar normas específicas para cada edital;

(Fonte: Dados da pesquisa, 2017)

Os pontos colocados como sugestões apontadas pelos colaboradores, no quadro 4, reforçam as ideias levantadas na revisão de literatura deste trabalho, pelos autores responsáveis por grandes questões referentes a uma cultura de uma organização.

Adequar a estrutura organizacional, seja ela física ou normativa, é um fator primordial para alcance de resultados almejados. Desde a década de 1950 quando iniciou-se os estudos que levaram às teorias comportamentalistas, já era possível chegar à resultados de aumento de produtividade quando os colaboradores eram expostos a ambientes mais favoráveis que provocassem a motivação dos mesmos, seguido de outros elementos essenciais, como a comunicação, estimulada para que acontecesse entre colegas do mesmo setor e colegas de diferentes setores e níveis de hierarquia. Sobre isso, Bergue (2010, p. 64) considera que “a estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre a produtividade e o comportamento interno”.

Itens observados pelos colaboradores como, refazer formulários, melhorar tópicos de alguns editais, melhorar informações contidas no Manual de Prestação de Contas e fornecer

informações mais claras, trata-se da dimensão informação. É ela que rege as operações do gestor e ainda dos próprios colaboradores, esta é responsável por erguer uma organização, em contrapartida, se manejada de forma errada, pode derrubar a mesma. O gestor precisa ter ciência sobre a manipulação de informações e dados que podem ajudá-lo a colaborar para uma forte cultura da sua organização, levando em consideração vários métodos que podem ser utilizados para tantas tomadas de decisões.

Diminuir a burocracia e elaborar normas específicas para cada edital são fatores muito observado pelos colaboradores da FAP/DF, já que a mesma, tem um fluxo longo para o qual os processos são encaminhados para chegar até a sua fase final, como ilustrado no quadro 1 deste capítulo. O Autor Bergue (2010) escreve que existe influencia sobre o comportamento do individuo de acordo com os sistemas que são adotados pela organização para reger as normas que circunda a mesma. A burocracia, mesmo com os seus diversos conceitos ao longo dos anos, é responsável por interferir no comportamento humano dentro da organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal é responsável por diversos processos que já foram executados e ainda pelos que acontecerão no futuro, visando o desenvolvimento, o crescimento de diversos projetos e trabalhos que agregarão valor ao campo de desenvolvimento científico. Tais pesquisas são de extrema importância, pois a partir delas é possível o desenvolvimento de áreas importantes, como exemplo, a tecnologia e questões necessárias para o crescimento do País, levando em consideração que quanto mais crescem os níveis das pesquisas, mais o Brasil tende a ganhar com os seus retornos.

Tendo em vista a responsabilidade que envolve todo o funcionamento desta Fundação, é preciso que haja coerência nos seus procedimentos internos e nas realizações de suas atividades. Visto que os objetivos da organização devem ser visualizados e internalizados por todos os colaboradores, independentemente do seu nível de responsabilidade. Bom, o dever de visualizar quais são os resultados que a organização deve alcançar, pode ser interesse de cada colaborador, porém, a gestão da organização tem o dever de adotar meios para internalizar certos conceitos que ajudarão os seus colaboradores compreenderem a importância de cada um para o sucesso na realização do todo.

Não é uma tarefa simples, o gestor deve conhecer com quem ele está trabalhando e como os colaboradores estão desempenhando seu trabalho. A partir destes conhecimentos é possível a tomada de decisões que são referentes à questões de extrema importância para a formação da cultura organizacional presente na Fundação.

A aplicação de questionários em períodos previamente determinados para coletar dados que são preciosos para a gestão e não devem ser descartados. As informações coletadas a partir desse, pode esclarecer vários fatores, um deles, o nível de satisfação que os colaboradores apresentam ao realizar determinadas funções. A própria fundação pode criar o seu modelo de perguntas e parâmetros a serem seguidos, o que colabora com a atividade do gestor que pode opinar positivamente na construção do mesmo, já que o gestor compreende qual a cultura organizacional presente na sua organização. Um resultado importante apresentado a partir da dimensão informação.

Outro fator que pode ser detectado é o nível de capacitação que os seus colaboradores apresentam para desempenhar as atividades que lhes foram incumbidas. Para que um setor desempenhe atividades com resultados de qualidade, os mesmos devem apresentar níveis favoráveis de total conhecimento do que estão empenhando. A organização também pode dispor de treinamentos e capacitações para o seu pessoal, respeitando seus orçamentos e

limitações. Mesmo assim, deve-se ter em vista, o retorno que a organização obtêm, quando os seus colaboradores são bem treinados e capacitados.

Os processos de prestação de contas precisam adequar-se a um modelo atual de recolhimento dos documentos e andamento do processo. A globalização permitiu a utilização de meios virtuais, softwares e outros, por meio da internet, para que fosse possível a facilitação de diversos procedimentos. O processo de prestação de contas por meio de um Software proporciona mais comodidade aos pesquisadores e a redução de tarefas cansativas e estressantes aos colaboradores, sendo que, os espaços que são tomados pelos armários responsáveis por guardar todos os papéis dos processos, serviriam para utilização dos colaboradores para desempenharem suas atividades com satisfação e menor nível de *stress*. Os colaboradores precisam estar satisfeitos com o local onde desempenham suas atividades, dado que é neste que os mesmos passarão maior parte do seu tempo diário.

A comunicação entre os colaboradores precisa ser incentivada dentro da organização, visando às trocas de experiências, a circulação de informações construtivas para ser do uso dos colaboradores enquanto desempenharem suas atividades. No texto de Bergue (2010) o autor aborda o sistema de uma espécie de rodízio de atividades, no qual os colaboradores trocam de atividades com os seus colaboradores, em um período previamente combinado para que haja mais enriquecimento nas funções desempenhadas e trocas de informações, uma oportunidade para o surgimento de ideias agregadoras aos processos e aos objetivos finais da organização.

Por fim, esse relatório é responsável por abordar conceitos, resultados e grandes discussões acerca da cultura presente em uma organização, que quando estudada e aplicada em uma organização comum, não é possível perceber a presença de tantas especificidades como no caso da fundação aqui estudada. O setor público é importante para o desenvolvimento do País em todas as suas dimensões, na medida em que a tecnologia avança, leva consigo os avanços no conhecimento, e assim, nas formas de gestão e administração, dentre várias outras áreas. As especificidades do setor público precisam ser estudadas e fortalecidas para que o País seja palco de grandes cenários de crescimento e sobretudo desenvolvimento. A Gestão pública é beneficiada por ter colaboradores que dedicaram tempo de suas vidas estudando para que conquistassem o direito de exercer tais atividades e com a gestão e o conhecimento tratados na compreensão da cultura organizacional é possível estimular que a busca de melhoria continua seja frequente e que a zona de conforto seja algo do passado.

A partir deste relatório os gestores da FAP/DF poderão inspirar-se em soluções que provoquem ou despertem a mudança na organização internamente e conseqüentemente no seu ambiente externo, tendo em vista a sua participação valorosa para o setor de desenvolvimento de pesquisas do Brasil.

Para o aprofundamento das aplicações do conhecimento em cultura organizacional e seus indicativos visando a otimização de técnicas de gestão que provoque a melhoria no comportamento das organizações e conseqüentemente o processo de prestação de contas seja afetado sugere-se que pesquisas sejam realizadas em organizações públicas de outros setores, além do modelo da instituição neste relatório tratada. A partir do levantamento desses indicativos será possível a realização de uma análise comparativa para que sejam expostos dados e informações que contribuam para o progresso na pesquisa e desenvolvimento sobre gestão pública e a cultura organizacional presente nela.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2010. 114p. : il.

BILHIM, João Abreu de Farias (2008). **Teoria Organizacional: Estrutura e pessoas**. 6ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de ciências sociais e políticas., 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05out. 1988. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005. Regulamenta a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13out. 2005. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei 10.973 de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 03 dez. 2004. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22jun. 1993. Seção 1, p. 8269.

COOPER, D. R; SCHINDLER P. S; **Métodos de Pesquisa em Administração**. AMGH Editora Ltda.; 12ª Edição; 2016; Disponível em <[https://books.google.com.br/books?id=3wdDAAAQBAJ&pg=PA155&dq=entrevista+se+mestraturada&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=3wdDAAAQBAJ&pg=PA155&dq=entrevista+se+mestraturada&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 31 mar. 2017.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo. Editora Pioneira. Thompson Learning. 2002.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós industrial**. 2 ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 27.958, de 16 de maio de 2007. Aprova o Estatuto Social da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17mai. 2017. Seção 1, p. 4.

DISTRITO FEDERAL. Instrução normativa 01 de 22 de dezembro de 2005. Disciplina a celebração, o emprego de recursos e a correspondente prestação de contas de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres, pelos órgãos e entidades da Administração

Direta e Indireta do Distrito Federal tendo como objetivo a execução de programa, projeto ou atividade de interesse recíproco, e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26dez. 2005. Seção 1, p. 13.

DISTRITO FEDERAL. Lei disitrital nº 347, de 04 de novembro de 1992. Autoriza constituir a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: DF, 1992. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05nov. 1992. Seção 1, p. 1.

DISTRITO FEDERAL. Lei orgânica do distrito federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Poder Executivo, Brasília, DF, 09jun. 1993. Seção 1, p. 1.

FISCHOFF, E. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: The History of a Controversy. **Social Research**, vol. XI, nº 1, p. 53-77, fev. 1944.

GESPU – Grupo de estudo em gestão de serviços públicos. [S. L.]. Disponível em <[http://www.gespu.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=>](http://www.gespu.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=>).

Acesso em: 21 out. 2010.

HOFSTEDE, G. (2003). **Culturas e organizações: como compreender nossa programação mental**. Portugal: Silabo, 2003.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional: teoria e prática**. 1ª ed. São Paulo: editora Saraiva, 2013.

KOTTER, J. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1997.

KOTTER, J.; SCHLESIGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F; GOMES, R.. **Pesquisa Social: Teoria, Método e criatividade**. Editora Vozes; 2007. Disponível em <[https://books.google.com.br/books?id=PtUbBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Minayo&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=PtUbBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Minayo&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 31 mar. 2017.

MORGAN, G. **Images of organization**. London : Sage, 1986.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOURA, P. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro. Ed. Livro Técnico, 1978.

NARDY, C. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Gente, 1999.

NASCIMENTO, Eunice; **Comportamento Organizacional**. Editora IESDE Brasil; Curitiba - PR. 2012;

OLIVEIRA, R. S. D. F. et al. Fomento à publicação científica e proteção do conhecimento científico. **Acta Cirúrgica Brasileira**, 20, p. 35-39, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo. Editora Pioneira. 1999.

PEREIRA, M. J. B. *Modelos de mudança nas organizações brasileiras uma análise crítica*. In: Caravantes G. Ronchetti & BJUR, W. **Reengenharia ou Readministração**. Porto Alegre: AGE, 1994.

WOOD JR. T. (coord.). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.