

Cultura organizacional no serviço público

Diones de Souza Camargo Rodrigues¹

Resumo

Este estudo tem por objetivo conhecer e compreender a cultura organizacional dentro do serviço público, seus valores, crenças, normas, comunicação formal e informal dentre outros aspectos desenvolvidos entre si. Assim, para efetivação da pesquisa, quanto aos objetivos utilizou-se de uma pesquisa de natureza exploratória documental, baseada em uma abordagem teórica, buscando compreender o universo de significados, de motivos, de aspirações, de crenças, de valores e atitudes da atuação dos colaboradores de uma instituição pública, precisamente da GCM (Guarda Civil Municipal) de São Leopoldo/RS. Dessa forma, conclui-se que para a tomada de decisão, que por sua vez, são meramente cumpridas sem muita expectativa de mudança, pois o que realmente é desenvolvido tem relação direta com regulamentos estabelecidos legalmente, não considerando as necessidades dos servidores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Serviço público. Guarda Civil Municipal.

Introdução

Sabemos que a sociedade contemporânea passa por constantes transformações em todos os seus segmentos, incluindo-se neste contexto o mundo do trabalho, visto que a competitividade, principalmente no que diz respeito às organizações empresariais, é fonte de estudos e análises, de críticos, pesquisadores e estudiosos que se preocupam com os avanços tecnológicos e científicos dos segmentos da sociedade.

Assim, com base no exposto acima, procura-se desenvolver este estudo como forma de conhecer e compreender a cultura organizacional dentro do serviço público, seus valores, crenças, normas, comunicação formal e informal dentre outros aspectos desenvolvidos entre si.

Analisa também as questões de como é visto, aceito e trabalhado este assunto internamente em um Departamento de Recursos Humanos de um órgão público de segurança municipal, explorado através de observações que foram efetuadas durante o ano de 2015 a 2016, no que diz respeito às dificuldades, anseios e desenvolvimento do serviço público, criando-se a seguinte questão

¹Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Pós-graduando em Psicologia Organizacional pela UNIFIA.

norteadora: de que forma esta cultura interfere no profissionalismo e nos serviços prestados a população pelos órgãos públicos?

Para responder esta, entre outras questões, o estudo apoiou-se no seguinte objetivo: Averiguar, conhecer e compreender a cultura organizacional da GCM (Guarda Civil Municipal), na visão de diretores e gestores responsáveis pelos seus respectivos departamentos (Comandante e Inspetores – geral e de áreas).

Com base no exposto, apresenta-se o delineamento da pesquisa fundamentada em aspectos gerais sobre o tema inovação e cultura organizacional, investigando-se aspectos culturais. Inicialmente, diversos conceitos e sentidos de inovação são apresentados. Posteriormente, segue-se a sistematização dos fatores encontrados na literatura que influenciam o processo de cultura organizacional em organizações tanto públicas quanto privadas.

O interesse pela temática se justifica pelo fato de adquirir conhecimento, principalmente, no que diz respeito às vantagens competitivas estratégicas que a cultura organizacional assume, tanto no que se refere às organizações pública quanto privada, referido anteriormente como salienta Martins e Martins (2002), onde a ênfase tem direcionamento às constantes mudanças pelas quais a sociedade convive, exigindo das mesmas uma "análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional", (MARTINS e MARTINS, 2002, p.58).

Na sequência, acrescenta-se ao estudo importantes aspectos relacionados à cultura da inovação, uma vez que estes autores, entre outros, percebem estas questões como forma de manutenção da competitividade organizacional, onde a agilidade e habilidade de uma organização estão fundamentalmente apoiadas nas respostas sobre as mudanças do mercado, que por sua vez recai no capital intelectual das pessoas, resultando na seleção, retenção e valorização das pessoas no trabalho.

Antes, porém, contextualiza-se cultura organizacional e inovação na visão de Schein (2004), McLean (2005), Robbins (2005), Machado e Vasconcellos (2007), Dobni (2008), Kaasa e Vadi (2008), Godoy (2009), Tidd e Bessant (2015), Morgan (2013), Ribeiro; Severo e Magalhães (2015), entre outros, por entender que estes autores analisam a cultura de inovação associada aos impactos no desempenho organizacional, sendo considerada como elemento vital para que ela ocorra, afetando, portanto, o desempenho de um negócio, além de possibilitar tanto a

unificação comportamental dos indivíduos como também se constituir em barreiras entre pessoas.

Quanto ao processo investigativo, o estudo destaca a forma como os dados foram analisados descrevendo-se os resultados da investigação documental e respectivos aspectos que fundamentam a pesquisa propriamente dita.

2 A relação entre Inovação e Cultura Organizacional

Para melhor auxiliar na compreensão deste estudo, entre as inúmeras definições e conceitos que se encontra na literatura pertinente, apresenta-se aspectos que se relacionam entre inovação e cultura organizacional, uma vez que de acordo com Godoy (2009), de forma geral, os conceitos sobre inovação são múltiplos e se diferenciam de pesquisador para pesquisador, dificultando que se tenha uma sistematização adequada destes conceitos. Entretanto, a possibilidade de ampliação de entendimentos sobre os fenômenos que ocorrem no cotidiano organizacional é presente e de suma importância para o contexto que se propõe neste estudo, haja vista que nesta perspectiva, compreender esta relação auxilia na construção de diálogos científicos e nos possíveis avanços acadêmicos e práticos.

Desta forma, de modo que se possa ter melhor entendimento e compreensão sobre o fenômeno chamado cultura, necessariamente precisa-se buscar a origem em seu sentido próprio e figurativo, uma vez que, quando se faz referência à cultura e cultura organizacional, geralmente tem ligação com o desenvolvimento que se reflete nos sistemas que se conhece como ideologias, valores, conhecimentos, leis e rituais diários de qualquer sociedade (MORGAN, 2013; RIBEIRO, SEVERO e GUIMARÃES, 2015).

Nesta perspectiva, McLean (2005) e Ribeiro; Severo e Magalhães (2015) complementam o exposto, ressaltando que os parâmetros presentes para a criação da cultura de indivíduos em um determinado ambiente deriva do comportamento que é aceitável ou inaceitável, podendo assim, encorajar os mesmos ao favorecimento da criatividade e inovação. Desta forma, de acordo com esses autores, “a cultura nada mais é do que diferentes modos de vida em que diferentes grupos de pessoas vivem” (p.3)

Para melhor enfatizar esta visão, recorre-se a Dobni (2008), pois o autor ressalta que através de atividades ou comportamentos ligados a uma ação ou

resultado na qual dará ou não abertura para um ambiente organizacional inovador, é necessário pensar sobre a influência de valores e comportamentos para efetivação deste processo inovador, que por sua vez, resultam dos fatores existentes, nos quais são enfocados nas inovações, aspectos que determinam a competitividade e o desempenho de uma organização (RIBEIRO, SEVERO e GUIMARÃES, 2015).

Assim, considerando-se o exposto, recorre-se as palavras de GODOY (2009), pois na visão do autor:

[...] inovação é um casamento e encontro de processos, onde interações são os elementos críticos. Desta forma, em algumas situações, o empurrar – “push” dominará, mas em outros momentos, o puxar “pull” se sobressairá. Contudo, o sucesso da inovação dependerá da interação de ambos (GODOY, 2009, p.16).

Neste sentido, no que se refere aos fatores que podem influenciar a inovação e, conseqüentemente a cultura organizacional, resultados de vários estudos desenvolvidos sobre esta temática apontam para alguns fatores, tais como: a estrutura organizacional, os sistemas de suporte, a cultura organizacional, as características das lideranças e a implementação de estratégias que promovem sucesso (GODOY, 2009).

Pérez-Bustamante (1999), enfatiza que inovação também tem relação direta com aspectos intangíveis, mais especificamente direcionados às competências individuais e grupais dos indivíduos, pois o entendimento do desenvolvimento destas competências tem apoio em um processo interativo que consiste em dois ciclos de aprendizagem; são eles: sobre atividades específicas de curto prazo, para resolução de problemas, e sobre modificações, a longo prazo, das normas e regras fundamentais que sustentam ações e comportamentos (cultura) (GODOY, 2009, p. 18).

Assim, posteriormente a definição de cultura e inovação, é possível obter como referência a descrição da cultura organizacional, proposta estruturada qualificadamente por Machado e Vasconcellos (2007) e Ribeiro; Severo e Magalhães (2015), onde estão definidos nove elementos da cultura relacionando-a com a inovação na organização, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional e a Relação com a Inovação

Elementos	Definição	Relações com a inovação
Valores	Direcionamento do que é importante para a organização, considerando o seu objetivo para atingir o sucesso esperado.	Sentimento de quão importante é a inovação para a organização.
Crenças e pressupostos	O que é tido como verdade na organização, levando a internalização dessas crenças.	Crença de ser o mais inovador em seu setor ou de estar entre eles.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas pela organização, executadas através de interações sociais. Informam, ao tempo que causam descontração, apresentam novas visões organizacionais, bem como novos valores e crenças.	Rituais que envolvem uma inovação ou processo de inovação.
Estórias e mitos	As estórias divulgam os exemplos concretos de fatos reais passados. Têm caráter persuasivo por relatarem experiências de outras pessoas. Já os mitos relacionam-se estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas.	Descrições verbais de fatos que contribuem ou que devem ser evitados para a inovação
Tabus	Subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. É algo do que não se fala e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.	Áreas de proibição, a fim de orientar a conduta, enfatizando o que não é permitido relativamente à inovação
Heróis	São membros da organização que ao praticarem um ato que evidencia a coragem pessoal e o comportamento com a estratégia organizacional passam a ser vistos de maneira exemplar. Servem para mostrar que é possível conseguir o sucesso na promoção de novas ideias.	Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação
Normas	Referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais.	Regras escritas que direcionam a conduta das pessoas em direção a inovação ou ao processo de inovação.
Comunicação	É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados.	Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas em direção à inovação.
Artefatos e símbolos	Instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional. A utilização de artefatos determina uma estratégia para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças. Símbolos são objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura	Qualquer objeto, bandeira, vestimenta, ambiente físico, estrutura hierárquica ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação

Fonte: Adaptado de Machado e Vasconcellos (2007); Ribeiro; Severo e Magalhães (2015).

3 A essência da cultura organizacional: conceitos e características

De modo que se possa contextualizar cultura organizacional em uma organização, necessariamente há que se considerar o comportamento das pessoas presentes em uma coletividade, pois este processo configura mais do que a simples soma do comportamento individual. Desta forma, ressalta-se que a definição de cultura organizacional está relacionada a um sistema de valores compartilhados, princípios, crenças e políticas que regem os membros de uma organização (SOUZA JÚNIOR, 2010).

De acordo com Robbins (2009), existe um conjunto de características básicas que captam a essência dessa cultura, sendo elas:

1. **Inovação e propensão a riscos:** grau em que os funcionários são estimulados a inovar e correr riscos;
2. **Atenção aos detalhes:** grau em que a organização se preocupa com a precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. **Orientação para os resultados:** grau em que os dirigentes são mais focados nos resultados em relação às técnicas e meios para alcançá-lo;
4. **Orientação para as pessoas:** grau em que as decisões dos dirigentes levam em conta os efeitos dos resultados sobre as pessoas da organização;
5. **Orientação para a equipe:** grau em que as atividades são organizadas mais em função das equipes que dos indivíduos;
6. **Agressividade:** grau em que o ambiente é mais competitivo e agressivo;
7. **Estabilidade:** grau em que as atividades organizações valorizam a manutenção do *status quo* em contraposição à mudança (Apud SOUZA JÚNIOR, 2010, p.1).

Torna-se importante destacar que Robbins (2009) ressalta que estas características podem ser avaliadas quanto ao grau em que cada item é valorizado na organização, pois assim, é possível verificar a maneira pela qual os funcionários percebem tais características.

Assim, acredita-se ser importante reportar ao que refere Martins e Martins (2002), uma vez que estes pesquisadores contribuem com o contexto ao afirmarem que as normas de comportamento e os valores compartilhados de uma organização influenciam tanto a moral como o desempenho e a aplicação da criatividade e da inovação em muitos sentidos diferentes, sendo, portanto, a cultura organizacional um fator que contribui sistematicamente para que o comportamento do indivíduo possa ser criativo inovador presente entre os colaboradores de uma organização (NUNES, 2016).

A palavra cultura, de acordo com a perspectiva sociológica, precisamente nas palavras de Kaasa e Vadi (2008), é algo aprendido, com mais intensidade, nos

primeiros anos de vida, possuindo um impacto contínuo na mente de todas as pessoas durante a vida, sendo aquilo que une a sociedade e influencia um indivíduo na tomada de decisões e outros fatores (NUNES, 2016, p.23).

Nesse sentido, seguindo-se este raciocínio, Schein (2004) conceitua cultura como sendo

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que foram aprendidas por um grupo ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, assim, ensinadas para novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação a tais problemas (NUNES, 2016, p.23).

Para Schein, (2004) e Nunes (2016), todo grupo social que compartilha algum tipo de história, está diretamente desenvolvendo cultura, sendo que a fora dessa cultura depende do tempo de existência, da estabilidade dos membros que compõem a organização e da intensidade emocional das experiências compartilhadas.

Nesse sentido, ressalta-se que o conceito de Cultura Organizacional se refere às práticas e costumes que a organização desenvolve ao longo do tempo, assim como está relacionada com o gerenciamento de pessoas e ou dos valores e crenças defendidos (SCHEIN, 2004; NUNES, 2016).

Para Tidd e Bessant (2015) ressaltam que a cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados, crenças e normas aceitas que dão forma ao comportamento. De igual importância, Priore, Prado e Cannas Neto (2012), referem que a cultura organizacional de uma organização é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização. (NUNES, 2016, p.23).

Por fim, para Mintzberg e colaboradores (2000), em outras palavras, a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

4 Método

Para efetivação desta pesquisa, quanto aos objetivos utilizou-se de uma pesquisa de natureza exploratória, apoiada em referenciais bibliográficos de renomados pesquisadores como subsídio para fundamentação do estudo com abordagem descritiva, pois de acordo com Gil (2010, p.41) a pesquisa exploratória tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, haja vista o planejamento para a efetivação da mesma se torna flexível e de fácil entendimento.

Nesta perspectiva, baseia-se em uma abordagem qualitativa, pois conforme Minayo (2000) busca-se respostas às questões particulares que não podem ser quantificadas como o universo de significados, de motivos, de aspirações, de crenças, de valores e atitudes da atuação dos colaboradores de uma instituição pública, precisamente da GCM (Guarda Civil Municipal) de São Leopoldo/RS.

Desta forma, para efetivação desta pesquisa, foram realizadas observações no período de junho de 2015 a setembro de 2016, analisando-se questões de como é visto, aceito e trabalhado as questões culturais em um departamento de Recursos Humanos da GCM. Além das observações elencadas, foi estruturado um questionário investigativo elaborado pelo pesquisador, aplicado aos 4 integrantes do comando maior do referido órgão público (R1, R2, R3 e R4), com os seguintes questionamentos: a) Por qual setor você é responsável? b) Qual cargo você ocupava antes da troca de governo, e qual ocupa neste momento? c) Você tem alguma graduação, curso ou experiência na área em que atua no presente momento? d) Você recebeu algum treinamento por parte da Prefeitura para trabalhar no setor em que atua? e) As iniciativas individuais dos servidores são estimuladas e motivadas para o crescimento da organização como um todo? f) Fundamentando os fatores aplicados acima que constituem uma organização pública, estritamente àquelas que estão presentes nas repartições da SESDEC sob sua incumbência, você pondera que a liderança/poder pode intervir no ofício realizado em equipe de forma participativa para a consumação do serviço público de qualidade prestado à população de São Leopoldo?

4.1 Organização da Guarda Civil Municipal: aspectos legais

A Guarda Municipal de São Leopoldo, conhecida como GCM, foi criada pela Lei Municipal nº 3751/92. Entre as características específicas ressalta-se que é uma corporação uniformizada, equipada e armada, cuja finalidade precípua tem direcionamento para a proteção de bens, serviços e instalações do município, bem como vigiar e proteger as áreas de proteção ambiental e auxiliar o órgão executivo de trânsito no município (SÃO LEOPOLDO, 2017).

Ainda, compete a Secretaria Municipal de Segurança e Defesa Comunitária

[...] assessorar o Prefeito na elaboração de políticas de diminuição da violência no município, além de acompanhar e avaliar a implantação dos programas municipais para a área de segurança pública. Através da Guarda Civil Municipal, a secretaria realiza a vigilância preventiva auxiliando as polícias, agindo junto à comunidade, objetivando diminuir a violência e a criminalidade, também atua na segurança do trânsito e protege, como força auxiliar, o patrimônio público municipal. A secretaria também articula, coordena e gerencia as ações de defesa civil em nível municipal nas atividades de planejamento e ações de respostas a desastres (SÃO LEOPOLDO, 2017, p.01).

No art, 3º da referida Lei, entre outras atribuições as seguintes, encontra-se: exercer a vigilância interna e externa sobre os próprios municipais, parques, jardins, praças, museus, bibliotecas, ginásios, cemitérios, escolas, creches, postos de saúde, estação e terminais viários, feiras livres e áreas de estacionamento no sentido de protegê-los dos crimes contra o patrimônio; prevenir a ocorrência, internamente, de qualquer ilícito penal; prevenir sinistros, atos de vandalismo e danos ao patrimônio; prover a fiscalização da utilização adequada dos parques, jardins, praças e outros bens de domínio público, evitando a sua depredação. Esse mesmo artigo também traz em seu contexto, importante item, no Parágrafo IV, que propõe formação, aperfeiçoamento e especialização dos servidores da GCM (SÃO LEOPOLDO, 2017).

Seguindo-se o contexto da Lei em vigor, especificamente o que trata a Seção III (Seção de Instrução, Ética e Disciplina), o art. 19 também traz a seguinte referência: III - Coordenar as atividades de ensino e instrução; IV - Apresentar proposta de plano de ensino para os cursos de formação, ingresso e ascensão na carreira e reciclagens dos demais Guardas Municipais; V - Apresentar proposta e coordenar novos cursos de extensão profissional e especialização.

Além do exposto, ressalta-se: garantir os serviços de responsabilidade do município, no desempenho da atividade de polícia administrativa, em especial os serviços de Educação; Saúde Pública; Arrecadação Tributária; Urbanismo e Preservação do Meio Ambiente (SÃO LEOPOLDO, 2017).

A Guarda Municipal de São Leopoldo constitui a seguinte organização e estrutura: I - Gabinete do Comando; a) Seção de Apoio Administrativo e Logístico; b) Seção de Instrução, Ética e Disciplina; c) Grupamento de Proteção ao Patrimônio; d) Grupamento de Ronda Escolar; e) Grupamento de Apoio Móvel; f) Grupamento de Defesa Ambiental (SÃO LEOPOLDO, 2017).

As funções administrativas, bem como as de natureza diversa da carreira de Guarda Municipal serão exercidas por servidor público, admitido nos termos da legislação vigente, não havendo obrigatoriedade de pertencer à classe, carreira ou quadro da Corporação, ressalvados os casos especificados em Lei. Além disso, os colaboradores deverão obedecer ao regime jurídico único, estatuído em Lei Municipal, submetendo-se, especificamente, às normas previstas no presente Regimento, bem como ao Estatuto dos Servidores Públicos do Município de São Leopoldo e demais diplomas legais aplicáveis (SÃO LEOPOLDO, 2017).

A jornada de trabalho dos servidores da Guarda Municipal será de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, conforme disposto no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais, podendo praticar jornada de trabalho compensatória de 12 (doze) horas de trabalho por 36 (trinta e seis) horas de descanso (SÃO LEOPOLDO, 2017).

Quanto à organização, devem, sobretudo, entre outras questões, procurar com o máximo critério, conhecer seus comandados, promovendo o clima de cooperação e respeito mútuo entre todos, bem como a defesa dos direitos humanos; Estabelecer as Normas Gerais de Ação da Corporação - NGA, respeitando o princípio da legalidade, ministrando instrução profissional e reciclagens à corporação; Ministrando e promover instrução profissional dos aspirantes à carreira de Guarda Municipal, aprovados em concurso, mediante um programa de treinamento profissional compatível, assegurando-lhes formação humanista com conhecimentos gerais dos direitos humanos e jurídicos, bem como reciclagens periódicas ao efetivo da Corporação e, Atender às ponderações justas de todos os seus subordinados, quando feitas a termo e desde que sejam de sua competência (SÃO LEOPOLDO, 2017).

Ressalta-se que a Lei Municipal nº 3751/92, foi revogada pela Lei nº 5212, de 06 de fevereiro de 2003, onde consta entre outras importantes inovações, a inclusão de 200 (Duzentos) Cargos de Guarda Municipal Masculinos e Femininos, providos mediante concurso público.

4.2 Apresentação dos resultados

Na análise documental que ampara legalmente os servidores/colaboradores da GCM de São Leopoldo, observa-se sintonia e equilíbrio entre os fatores estruturais e de suporte da organização, como referido por Godoy (2009). Entretanto, quando o assunto tem relação direta com as características de liderança que contribuem para a implementação de estratégias que contribuem para promoção do sucesso organizacional, incluindo-se fatores de inovação. Ressalta-se que alguns aspectos poderiam ter melhor direcionamento, principalmente casos específicos que se relacionam com formação, aperfeiçoamento e especialização de seus colaboradores, em consonância com os ciclos de aprendizagem que sustentam ações e comportamentos para o desenvolvimento de competências. Esses fatores foram percebidos nas respostas dos entrevistados, pois todos foram unânimes (R1, R2, R3 e R4) em responder não ter recebido nenhum tipo de treinamento ou curso para operacionalização das suas atividades.

Entretanto, quando o assunto tem relação com o avanço constitucional da Lei de criação da GCM (Lei Municipal nº 3751/92), em seu percurso normativo, observa-se importantes aspectos inovadores, dentre estes, destaca-se a realização de concursos público incluindo-se em seu contexto, a inserção a Guarda Municipal Feminina, redação dada pela Lei nº 5212, de 06 de fevereiro de 2003.

Nesse sentido, concorda-se com os referenciais Dobni (2008), pois para o autor, de modo que se possa obter resultados positivos em um ambiente organizacional inovador, deve-se pensar sobre a influência de valores e comportamentos para efetivação deste processo inovador. Godoy (2009) também contribui com o exposto ao afirmar que os fatores que podem influenciar a inovação e, conseqüentemente a cultura organizacional, estão diretamente relacionados com a estrutura organizacional, os sistemas de suporte, a cultura organizacional, as características das lideranças, assim como a implementação de estratégias que promovem sucesso.

Outro aspecto que merece ser destacado, refere-se à organização, que deve, sobretudo, entre outras questões, procurar com o máximo critério, conhecer seus comandados, promovendo o clima de cooperação e respeito mútuo entre todos, bem como a defesa dos direitos humanos. De modo que estejam fundamentando os fatores aplicados que compõem uma organização pública, onde liderança e poder podem intervir no ofício realizado em equipe de forma participativa para a efetivação do serviço de qualidade. Situação salientada pelos entrevistados, uma vez que de acordo com R1 “a liderança/poder é muito importante no desenvolvimento de nossos serviços, pois frequentemente trabalhamos em equipes e necessitamos de apoio de todos para um atendimento de qualidade ao público”. Por sua vez, R2 justifica afirmando que “pode intervir no serviço realizado em equipe de forma participativa para prestar um atendimento de qualidade à comunidade leopoldense”. Enquanto que R3 ressalta que “no meu caso específico sim, eu trabalho com o trânsito na área central, onde trabalhamos em equipe sem estarmos ‘sintonizados’, a fiscalização de trânsito não obtém sucesso”. Por fim, R4, refere que “acredito que trabalho em equipe, valorização da equipe fortalecem o setor”.

Nesta perspectiva, ressalta-se que as respostas evidenciam que os ensinamentos de Schein, (2004) citado por Nunes (2016) são fundamentais, pois a cultura também depende da estabilidade de seus membros e intensidade emocional das experiências compartilhadas. Além disso, das práticas e costumes que a organização desenvolve ao longo do tempo e, sobretudo, o gerenciamento de pessoas e ou dos valores e crenças defendidos.

Em relação a apresentação pessoal (uso dos uniformes), os princípios da hierarquia e da disciplina, a organização, competências e atribuições dos membros do quadro funcional da guarda, tudo está determinado e estabelecido em regulamentos legais.

Nesta perspectiva, resume-se o contexto apresentado em consonância com as contribuições de Tidd e Bessant (2015), assim como Priore, Prado e Cannas Neto (2012), pois estes renomados pesquisadores ressaltam com sabedoria e precisão a importância do conjunto de normas, regras e valores que os indivíduos devem seguir para interagir e, ao mesmo tempo, compartilhar entre todos os componentes de uma organização.

5 Considerações finais

Com o desenvolvimento deste trabalho foi possível obter melhor conhecimento e compreensão sobre as diretrizes e princípios que direcionam as ações e estratégias operacionais da Guarda Civil Municipal de São Leopoldo, conduzindo o pensamento a respeito do que vem a ser cultura organizacional e suas respectivas relações internas.

Na verdade, os dados analisados direcionam para a tomada de decisão em um departamento de um órgão público, que por sua vez, muitas das decisões tomadas são cumpridas em sua integridade, pois o que realmente é desenvolvido tem relação direta com regulamentos estabelecidos legalmente, embora se perceba haver necessidade de atender requisitos básicos para qualificação do quadro de servidores. Isto é, em muitas situações estão desenvolvendo suas atividades respeitando uma hierarquia superior e, por vezes, sem planejamento adequado, principalmente no que diz respeito à efetivação de treinamentos específicos para a área operacional, pois acredita-se que deveriam integrar aspectos políticos e técnicos, duas forças que devem ser levadas em consideração, de suma importância e necessária para se conduzir a uma reflexão que possa, verdadeiramente, alcançar e atingir seus objetivos.

6 Referências

DOBNI, CB. **Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture constructo using exploratory factoranalysis.** European Journal of Innovation Management, v. 11, n.4, p. 539-559, 2008.

GIL, AC. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, RSP. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica.** Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. Dissertação no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Carlos –SP 2009.

KAASA, A; VADI, M. **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.** Tartu: Tartu University Press, 2008.

MACHADO, DDPN.; VASCONCELLOS, MA. **Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?** Revista de Gestão USP. v. 2, n. 1, p. 26-51, 2007.

- MALHOTRA, NK. **Pesquisa de Mar: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINAYO, MCS. (Org.) **pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MARTINS, E; MARTINS, N. **Na organisational culture model to promote creativity and innovational**. Journal of industrial Psychology. South Africa, v. 28, n.4 p.58-65.2002.
- MCLEAN, LD. **Organizational cultures's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development**. Advances in developing Human Resources, v.7, n. 2, p.226-248, mai/2005.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2013.
- NUNES, AMP. **Inovação: um estudo sobre as práticas identificadas em uma cultura organizacional**. Universidade Federal do Maranhão. São Luís: UFMA, 2016.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, G **Knowledge management in agile innovative organizations**. Journal of knowledge management, v.3, n. 1, p 6-17.1999.
- PRIORE, ER; PRADO, SR; CANNAS NETO, A. **Cultura organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações**. Gestão contemporânea, v.2, n. 2, p.122-134, jul/2012.
- RIBEIRO, RP; SEVERO, EA; GUIMARÃES, JCF. **Cultura da Inovação: um Ensaio Teórico sobre Conceitos e Definições Teóricas**. XV Mostra de Iniciação Científica. Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS, 2015.
- ROBBINS, SP. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SÃO LEOPOLDO. LEI Nº 5212, DE 06 DE FEVEREIRO DE 2.003. **Dispõe Sobre a Estrutura e Atribuições da Guarda Municipal de São Leopoldo e dá Outras Providências**. São Leopoldo, RS, 2017.
- SCHEIN, EH. **Organizational culture and leadership**. 3.ed. San Francisco: Jossey-bass, 2004.
- SOUZA JÚNIOR, X.A. **Cultura e Desenvolvimento Organizacional**. Euax Estratégia, Projeto Processos. Disponível em: <http://www.euax.com.br/2010/07/cultura-e-desenvolvimento-organizacional/>>Acessado em julho de 2017.
- TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.