

## **CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA CONTÁBIL PÚBLICA:**

### **UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA**

**LUCCAS ANTONIO CRUZ DO NASCIMENTO**

*Universidade Estadual de Londrina*

**EDUARDO GARCIA DE ANDRADE**

*Universidade Estadual de Londrina*

**MATHEUS CARVALHO ITO**

*Universidade Estadual de Londrina*

**MARCELO RESQUETTI TARIFA**

*Universidade Estadual de Londrina*

#### **Resumo**

A cultura organizacional nos dias atuais é um relevante objeto de estudo e uma ferramenta diagnóstica para os gestores, na medida em que desejam avaliar e medir qual o nível de engajamento e alinhamento de seus funcionários nas organizações em relação aos seus objetivos e métodos implantados. Sendo assim, também relevante ao ambiente público, onde a instuição é movida por resultados voltados ao cidadão. A partir disso, esse trabalho tem como objetivo identificar a cultura organizacional predominante entre os servidores contadores da Prefeitura Municipal de Londrina, Estado do Paraná. Tais servidores atuam no município como contadores ou auditores em cargo de nível superior dentro da administração direta. Para tanto, foram aplicados 38 questionários e foram obtidas 27 respostas, onde buscava-se analisar a tipologia cultural predominante entre esses servidores de acordo com o modelo de Cameron & Quinn (1999). De acordo com as bases teórico-empíricas do modelo, a cultura normalmente encontrada em órgãos públicos possui teor burocrático e hierárquico predominante. Logo, a partir da análise dos resultados identificou-se que tanto na cultura atual, como na desejada pelos servidores a cultura hierárquica predomina dentro da rotina dos contabilistas da Prefeitura Municipal de Londrina, ou seja, 43,86% acreditam que a cultura predominante é a hierárquica. No entanto, os resultados demonstram que, mesmo com uma diferença mínima entre a cultura hierárquica e a cultura clã, a cultura ‘desejada’ pelos contadores e auditores também se caracteriza como hierárquica. Conforme o modelo, conclui-se que esse resultado pode ser definido devido ao destacado caráter burocrático encontrado dentro dos procedimentos contábeis em relação ao serviço público municipal, onde a atividade deve seguir ‘a risca’ as leis e regras estabelecidas.

**Palavras chave:** Cultura Organizacional, Burocracia, Contabilidade, Competing Value Model.

#### **1 INTRODUÇÃO**

A cultura organizacional encontra-se presente em todas as organizações e entidades, geralmente de forma implícita e inconsciente. De acordo com Guerreiro, Frezatti & Casado, (2006) não existe uma reflexão consciente sobre a cultura estabelecida, com o tempo vão para o interior da pré-consciência dos membros, o que quer dizer que se estabelece na camada do inconsciente pessoal e organizacional dentro do universo em que se está inserido, logo, cultura é desenvolvida a partir do ambiente em que é frequentado, se estabelece sem que a pessoa tenha atitudes racionais e intuitiva mas apenas baseada em reflexos do meio em que está inserido. Schein (2004) destaca que cultura apesar de ser uma abstração, as situações organizacionais criadas geram relações extremamente poderosas, as quais, podemos nos tornar vítimas de sua influência se não conseguirmos entender seu funcionamento.

Cultura se refere ao conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu para resolver os problemas de adaptação externa e interna aceitas sem discussão, as quais, o grupo aprendeu através da história, logo, cultura pode ser definida como um conceito universal onde os valores, aspectos e características apresentados dentro de cada sociedade ou grupo possuem particularidades, como a relação existente entre os colaboradores dentro de uma empresa ou até mesmo as relações hierárquicas predominantes dentro de uma organização como um todo, a partir desse pressuposto é desejado buscar entender como isso interfere no bom andamento das atividades desenvolvidas e capacidade de gerar resultados e até mesmo no relacionamento interpessoal de seus membros (Schein, 1992).

De acordo com Pires & Macêdo (2006) falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo em relação à realidade do grupo no qual está inserido, visto que, o meio em que os seres humanos estão incorporados possuem suas particularidades, quanto aos seus hábitos, métodos e padrões que os distinguem e formam características que dão significado e valor às tarefas realizadas.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo identificar a cultura organizacional predominante, baseado em uma perspectiva contábil, entre os servidores com formação contábil dentro da administração direta do município de Londrina. Segundo Guerreiro e colaboradores (2006) a contabilidade caracteriza-se como um dos artefatos que exteriorizam a cultura de um determinado grupo social, no entanto, devido a burocracia, processos hierárquicos distintos em relação ao setor privado, dentro outros fatores que existentes dentro da esfera pública, podem-se encontrar características específicas, às quais, interfiram diretamente na adaptação, comportamento e até mesmo nos processos gerenciais do município.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura e Cultura Organizacional

Para que seja compreendido o conceito de cultura organizacional, se faz necessário o entendimento sobre a cultura propriamente dita. O pilar para a compreensão das ações praticadas pelo homem pode ser definido como cultura, a qual, de acordo com a visão antropológica ela forma a base dos indivíduos dentro de um grupo em particular.

A partir do momento em que um grupo se envolve para praticar uma atividade estabelecida, esse grupo inicia também a construção de seus costumes, sua linguagem e sua cultura. Segundo os autores, o indivíduo é um ser da cultura, e entende-se como um conjunto completo complexo de tudo que contempla a vida em comum nos grupos sociais (Pires & Macêdo, 2006)

A cultura organizacional compõe um elemento importante no âmbito da organização, o que atualmente estimula vários autores a estudarem esta temática de modo ordenado e contínuo. Após a década de 80, foram realizados os primeiros estudos a respeito deste assunto, sendo Edgar H. Schein um dos pioneiros, ao se falar de cultura organizacional, com sua obra: *Organizational Culture and Leadership*, na qual trata os conceitos da cultura organizacional, suas importâncias e interpretações.

Segundo Schein (1992), a cultura ajuda a "iluminar" a condição da organização, que procura questões relacionados ao comportamento coletivo e individual e busca respostas sobre as influências culturais existentes.

Para Fleury e Fischer (1989, p.22) no livro cultura e poder nas organizações destacam:

[...] cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

Os estudos relacionados a área de cultura organizacional, da perspectiva teórica, podem ser elaborados por diversas abordagens e ferramentas. Existem trabalhos de cunho qualitativo, que fazem alusão a aspectos mais descritivos da cultura organizacional. Um trabalho que deve ser enfatizado neste tipo de abordagem é de Martin & Frost (2001), segundo os autores, as instituições podem ser avaliadas em termos de culturas únicas, monolíticas e integradas, sendo assim elas possuem culturas distintas que variam, em função dos diferentes grupos dentro da organização.

Para Fleury (1996), o pesquisador da cultura organizacional cumpre três posturas básicas em relação a concepção e controle da situação: a postura do empiricista, a postura do antropólogo e a postura do clínico ou terapeuta. A postura empiricista é baseada na análise da coletividade de acordo com a prática social, sem um referencial teórico e distante da crítica epistemológica. O pesquisador, na postura do antropólogo, auxilia nos estudos sociais como observador e como componente das análises, embasado em relatos históricos. E por fim, a postura do clínico ou terapeuta verifica, através de uma referência conceitual anterior, as propriedades da sociedade, buscando as causas e considerações variadas a cada situação.

## 2.2 Contabilidade Pública e Administração Direta

A Contabilidade Pública é definida por Andrade (2008) como uma ramificação presente na Ciência Contábil, à qual relata, controla e analisa os atos e fatos administrativos e econômicos presentes em entidades públicas, sendo essa definida pela NBC T 16.1 como órgãos, fundos e pessoas jurídicas de direito público ou privado, que estão relacionados à boa administração de recursos, bens, valores públicos e na realização de suas atividades.

A norma também destaca que o objetivo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é demonstrar o patrimônio público, sendo esse descrito segundo a NBC T 16.1 como “[...] conjunto de bens e direitos de direitos e bens tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público.”

Em relação ao objetivo, a norma (NBC T 16.1, item 4), relata que ela deve:

[...] fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social.

Devido à complexidade e a quantidade de atividades competentes ao poder executivo, fez-se necessária à centralização de algumas funções do órgão público, sendo esta medida denominada de administração direta, que de acordo com Andrade (2008) compreende o conjunto de atividades e serviços que são integrados na estrutura administrativa da Presidência da República, do Governo do Estado ou da Prefeitura Municipal. Por outro lado, para à execução de atividades específicas é necessário que sejam delegadas aos órgãos nomeados como Administração Indireta.

A administração direta tem como objetivo básico atender as necessidades da população, provendo bens e serviços públicos de qualidade dentre as diversas funções de governo como: saúde, educação, assistência social, segurança, dentre outras. (Lima & Diniz, 2016).

## 2.3 Estudos Anteriores

Baseado na análise de Pires & Macêdo (2006) foram discutidos conceitos e abordagens que contribuíram para a compreensão da cultura organizacional de organizações públicas

especificamente no Brasil. O trabalho possui como base um pequeno histórico das organizações, às quais, apresentam conceitos e características, com destaque para burocracia, autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência políticas que influenciam diretamente na atuação do servidor público em seus procedimentos internos, crenças, formação de valores e política de recursos humanos. Após a discussão de todos os aspectos encontrados em conceitos e abordagens históricas sobre cultura focado principalmente no âmbito público, foi possível concluir que o desenho organizacional público é normalmente complexo e com níveis hierárquicos múltiplos, estrutura a qual gera um paternalismo e alto controle na movimentação de pessoal, distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica de interesses políticos dominantes, com estruturas extremamente estáveis, resistentes a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologia, sendo assim, a cultura de interferência política e administrativa pode ser caracterizada como predominante, regida por um governo com poucas pessoas, patrimonialista, burocrática e corporativa. Os traços descritos influenciam os servidores, visto que, a burocracia estatal mostra que seus dirigentes são responsáveis por uma autoridade externa à organização pública, sendo assim, gerando uma centralização nas decisões, o que reflete no apego as regras e rotinas, supervalorização de hierarquia, apego ao poder, dentre outras.

De acordo com Saraiva (2002) foram investigadas as manifestações da cultura organizacional de caráter público, tendo como o foco no cidadão um papel de extrema importância na análise, destacando-se as relações existentes entre a cultura da organização e as normas burocráticas apresentados. A pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa qualitativa, tendo como abordagem um estudo de caso, a partir de uma amostra de trinta funcionários de uma instituição pública, onde foram realizadas entrevistas, para identificar os principais aspectos relacionados ao trabalho e a influência apresentada na cultura organizacional, foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística intencional, técnica utilizada quando uma amostra de área é escolhida intencionalmente. Como conclusão pode-se observar funcionários conscientes do que se espera deles, ou seja, membros comprometidos com o bom funcionamento da máquina pública. No entanto, por outro lado, percebe-se a existência de uma mão de obra politizada e em geral desmotivada, com as ações do governo no sentido de desestruturar a imagem do servidor público, mas principalmente quando se refere a sustentação sindical, política e econômica. O relacionamento entre servidores e organização é complexo, visto que, a realidade até o presente momento não representa o que os funcionários gostariam que fosse, sob outro ponto de vista, há um grande temor em relação ao novo, tendo a burocracia enraizada dentro do setor público.

Segundo Sydor e Grzeszczyszyn (2008) a cultura organizacional é um dos pontos mais importantes para a compreensão das ações humanas, que pode ser identificada como um padrão coletivo de percepção, pensamento, sensação e ação, sendo assim, apresentam-se como mais do que um conjunto de regras e hábitos, logo, os autores tiveram como objetivo analisar a cultura organizacional na administração pública municipal em uma cidade de pequeno porte da região Centro-Sul do Estado do Paraná. Para que a pesquisa fosse executada, foi realizada uma pesquisa de campo, aonde os dados foram coletados junto à Prefeitura Municipal em seis secretárias, cuja amostra foi verificada junto ao departamento de Recursos Humanos por meio do número de servidores registrados por secretária. Foram distribuídos 100 questionários, dos quais, 70% voltaram respondidos, a partir das respostas apresentadas foi possível identificar a Tipologia Cultural de Quinn. A partir da pesquisa realizada foi possível concluir que a prefeitura deve investir no desenvolvimento de recursos humanos, deve-se preocupar com a moral organizacional e formas de recompensas aos funcionários eficientes, incentivar crescimento, dinamismo, a criatividade e inovação, os resultados mostram que a administração pública tem uma forte associação à burocracia e à formalidade da sua liderança, características

que interferem diretamente na atuação dos trabalhadores, considerando o apego às regras e rotinas e a supervalorização da hierarquia.

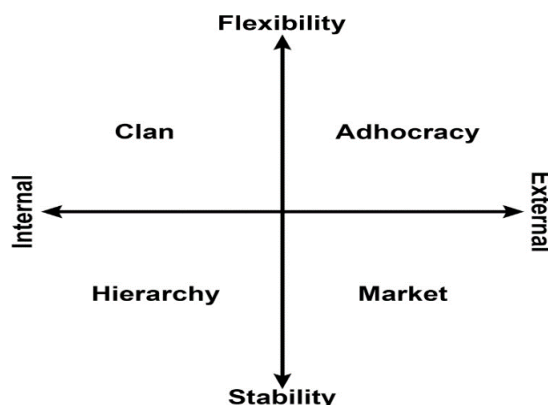
De acordo com Tarifa & Brito (2017) Tipificaram a cultura organizacional da contabilidade gerencial das cooperativas agropecuárias paranaenses, conforme o modelo de Cameron e Quinn, conhecido como *Competing Value Model*, segundo Tarifa et al (2011) é uma abordagem descritiva do conteúdo da cultura organizacional, em busca de identificar e analisar distinções quanto à cultura de uma entidade. Também é conhecido como Tipologia Cultural de Quinn. O modelo caracteriza-se separado em quadrantes, os quais definem a cultura predominante dentro do ambiente organizacional separados por Cameron & Quinn, (1996) em:

**Cultura Clã (Clan):** a resolução de conflitos deve ser definida pela confiança e cooperação, identificando uma solução que agrade ambas as partes, ou seja caracteriza-se como uma cultura flexível e interna.

**Cultura Inovativa (Adhocracy):** os conflitos devem ser resolvidos por meio da persuasão, a partir disso pode-se caracterizar este tipo de cultura como uma cultura focada na flexibilidade e na externalidade

**Cultura Hierárquica (Hierarchy):** utilização de estratégias políticas na resolução de conflitos, ou seja, ela é mais focada na parte interna da instituição e visa a estabilidade do negócio.

**Cultura de Mercado (Market):** resolução de conflitos por meio de acordos, visando sempre a estabilidade e o foco no externo



Fonte: Cameron e Quinn (2006)

Para a realização da pesquisa foram selecionadas 64 organizações do setor agropecuário associadas a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), sendo assim, os dados foram coletados através de um questionário eletrônico na plataforma SurveyMonkey®, foram obtidos 55% de retorno da amostra previamente estabelecida. Após a realização das análises dos questionários respondidos, concluiu-se que apesar de as cooperativas possuírem alguns agrupamentos específicos, não existe uma tendência de caracterização cultural, sendo assim, foi encontrado que a contabilidade gerencial das agropecuárias paranaenses abordadas no estudo, possuem aspectos tradicionalistas, de relações humanas, conservadorismo, competitividade e produtividade em sua natureza de culturas organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização metodológica

Esta pesquisa classifica-se como descritiva pois, de acordo com Beuren et.al (2014) seria o intermédio entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, ela não é tão superficial como a primeira mas também não é tão detalhada como a segunda.

Nessa pesquisa será feito um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Londrina (PML), tendo como base, a aplicação de um questionário entre os servidores graduados em Ciências Contábeis. Segundo Yin (2015) esse método é descrito como uma investigação empírica, na qual busca entender um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes e baseia-se em diversas técnicas e métodos de pesquisa como observação, questionários, entrevistas e técnicas quantitativas (gráficos e dados estatísticos). As principais questões desse modelo de pesquisa são “como?” ou “por quê?”, na qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais, e o foco do estudo é um evento contemporâneo ao invés de um evento histórico. Foi escolhido o estudo de caso para a realização desta pesquisa, visto que, há uma grande complexidade para se determinar a cultura existente dentro de um ambiente público, o que gera um grau de dificuldade maior na obtenção e apuração dos resultados, sendo assim, o estudo de caso nos ajuda a averiguar mais a fundo por ser um ambiente amplo, ou seja, com uma grande quantidade de profissionais e complexo pois existem características específicas do serviço público em relação ao privado, principalmente quando se trata da burocracia existente dentro das relações organizacionais públicas, o que, dificulta a definição da cultura organizacional existente dentro do ambiente público municipal estudado.

O problema de pesquisa será examinado a partir de uma análise qualitativa das respostas coletadas com os servidores entrevistado. Segundo Gil (1999) a pesquisa qualitativa serve de maneira eficiente quanto não se tem uma hipótese definida e o objetivo é explorar o comportamento do entrevistado. A grande vantagem do questionário aplicado está no fato de trabalhar questões de valores e não se limitar às variáveis predefinidas e respostas de “sim ou “não”. Outra vantagem é que, quando bem aplicada, a pesquisa qualitativa fornece uma riqueza das análises de dados, proporcionando uma realidade mais assertiva sobre aquilo que está sendo estudado.

### 3.2 Coleta de dados

Para a realização do estudo de caso proposto foram selecionados 37 servidores da Prefeitura Municipal de Londrina, lotados na administração direta do Município, os quais, ocupam o cargo de Contador ou Auditor Interno e Auditor Fiscal de Tributos, graduados no curso de Ciências Contábeis. Foram aplicados questionários baseados no *Competing Value Model (CVM)*, que de acordo com Cameron & Quinn (1999) tem como objetivo o diagnóstico da cultura de uma organização, relacionado a sua dimensão e valores compartilhados, o que possibilita a sugestão de mudanças culturais dentro ambiente analisado.

O *Competing Value Model* tem como uma de seus atributos a identificação da cultura atual e ideal de uma organização através da aplicação do *The Organizational Culture Assessment Instrument* proposto por Cameron & Quinn (1999), o qual, é dividido em seis partes com quatro perguntas distintas, onde o entrevistado deverá atribuir nota de 0 a 100 para a situação atual da organização, bem como, para qual seria o cenário ideal em seu ponto de vista para a entidade, totalizando 100 pontos obrigatoriamente, tanto para a situação atual, como para a situação ideal ao final de cada etapa, as quais, estão separadas com questões relacionadas às: Características dominantes; Liderança Organizacional; Gestão de Pessoas; Coesão Organizacional; Ênfase estratégica e os Critérios de sucesso existentes especificamente dentro da administração direta de Londrina entre os profissionais contábeis, de acordo com o modelo a seguir:

**Tabela 1 The Organizational Culture Assessment**

| 1. Características dominantes | Tipologia Cultural |
|-------------------------------|--------------------|
|-------------------------------|--------------------|

|                                    |   |                       |
|------------------------------------|---|-----------------------|
| A                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.                         | Cultura grupal ou clã |
| B                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.   | Cultura Inovativa     |
| C                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.                                 | Cultura de Mercado    |
| D                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.                                     | Cultura Hierárquica   |
| <b>2. Liderança Organizacional</b> |   |                       |
| A                                  | A liderança na Prefeitura Municipal de Londrina é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora.  | Cultura grupal ou clã |
| B                                  | A liderança na Prefeitura Municipal de Londrina é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.   | Cultura Inovativa     |
| C                                  | A liderança na Prefeitura Municipal de Londrina é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.                                | Cultura de Mercado    |
| D                                  | A liderança na Prefeitura Municipal de Londrina é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.                                  | Cultura Hierárquica   |
| <b>3. Gestão de Pessoas</b>        |   |                       |
| A                                  | O estilo gerencial na Prefeitura Municipal de Londrina é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.   | Cultura grupal ou clã |
| B                                  | O estilo gerencial na Prefeitura Municipal de Londrina é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.   | Cultura Inovativa     |
| C                                  | O estilo gerencial na Prefeitura Municipal de Londrina é caracterizado por uma competitividade energética, exigente para atingir objetivos.   | Cultura de Mercado    |
| D                                  | O estilo gerencial na Prefeitura Municipal de Londrina é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.                      | Cultura Hierárquica   |
| <b>4. Coesão organizacional</b>    |   |                       |
| A                                  | O que mantém a Prefeitura Municipal de Londrina unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.   | Cultura grupal ou clã |
| B                                  | O que mantém a Prefeitura Municipal de Londrina unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.                     | Cultura Inovativa     |
| C                                  | O que mantém a Prefeitura Municipal de Londrina unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.                   | Cultura de Mercado    |
| D                                  | O que mantém a Prefeitura Municipal de Londrina unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.      | Cultura Hierárquica   |
| <b>5. Ênfase estratégica</b>       |   |                       |
| A                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características   | Cultura grupal ou clã |
| B                                  | A Prefeitura Municipal de Londrina enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas. | Cultura Inovativa     |

|                                |   |                       |
|--------------------------------|---|-----------------------|
| C                              | A Prefeitura Municipal de Londrina enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.            | Cultura de Mercado    |
| D                              | A Prefeitura Municipal de Londrina enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentos em transtornos são importantes.                              | Cultura Hierárquica   |
| <b>6. Critérios de sucesso</b> |   |                       |
| A                              | A Prefeitura Municipal de Londrina define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.            | Cultura grupal ou clã |
| B                              | A Prefeitura Municipal de Londrina define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.                               | Cultura Inovativa     |
| C                              | A Prefeitura Municipal de Londrina define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais.                                     | Cultura de Mercado    |
| D                              | A Prefeitura Municipal de Londrina define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos. | Cultura Hierárquica   |

Fonte: Traduzido e adaptado de Cameron e Quinn (1999, p. 20)

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre todos os profissionais graduados em Ciências Contábeis, os quais, atuam como contadores ou auditores dentro da administração direta do município de Londrina foi levantada uma amostra de 38 profissionais contábeis, dos quais, foram obtidas 27 respostas, ou seja, cerca 71% do total dos servidores selecionados dentro do município de Londrina, onde foi possível observar o perfil dos respondentes que atuam dentro do serviço público municipal através da aplicação do questionário, o qual, inclui questões relativas ao gênero, cargo, idade e tempo de serviço, bem como, o setor em que se encontram lotados dentro da prefeitura, além da tipificação cultural encontrada entre os servidores, observando as características culturais existentes e predominantes no serviço público. A partir da tabela 1, pode-se definir o perfil dos respondentes:

**Tabela 2 Perfil dos servidores contabilistas do Município de Londrina**

| Idade            | 18 a 30   | 31 a 40  | 41 a 50 | 51 a 60   |           |
|------------------|-----------|----------|---------|-----------|-----------|
|                  | -         | 33,33%   | 48,15%  | 18,52%    |           |
| Gênero           | Masculino | Feminino |         |           |           |
|                  | 48,15%    | 51,85%   |         |           |           |
| Cargo            | Contador  | Auditor  |         |           |           |
|                  | 70,37%    | 29,63%   |         |           |           |
| Tempo de serviço | 1 a 10    | 11 a 20  | 21 a 30 | 31 a 40   |           |
|                  | 40,74%    | 25,93%   | 29,63%  | 3,70%     |           |
| Setor            | CGM*      | SMF**    | SMGP*** | SMPOT**** | SMRH***** |
|                  | 40,74%    | 40,74%   | 3,70%   | 11,11%    | 3,70%     |

\*Controladoria Geral do Município

\*\* Secretária Municipal de Fazenda

\*\*\* Secretária Municipal de Gestão Pública

\*\*\*\* Secretária Municipal de Planejamento, Orçamento Tecnologia

\*\*\*\*\* Secretária Municipal de Recursos Humanos

Fonte: Os autores

A partir da tabela acima, pode-se observar que à predominância de servidores entre 41 e 50 anos, com a maioria das respostas obtidas apresentadas por mulheres, as quais, tem um



grande representatividade dentro da prefeitura, em contrapartida, a quantidade de homens também se apresenta bem próxima a das mulheres, sendo mais de 70% dos servidores lotados ocupam cargos de contadores, com tempo de serviço preponderante entre 1 a 10 anos de serviços prestados ao município, sendo a cerca de 81% dos respondentes divididos entre a Controladoria Geral do Município e a Secretária Municipal de Fazenda, cabe ressaltar que mais de 40% dos servidores se encontram na Secretária Municipal de Fazenda pois todos os auditores se encontram alocados na fazenda municipal, logo, a partir da análise realizada a Secretária Municipal de Fazenda possui uma representatividade muito grande de profissionais graduados em Ciências Contábeis, visto que, comparado a Controladoria Geral do Município, podemos caracterizar a SMF como uma secretária heterogênea, pois nela se encontram-se geralmente servidores graduados em administração, direito e economia, isso se dá pela diversidade de assuntos tratados pela secretária dentro do município.

#### **4. 1 TIPIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Após a tabulação dos dados foi elaborada uma tabela comparativa em relação aos quadrantes referentes a teoria de Cameron & Quinn (1999), a fim de definir a tipologia organizacional propostas na teoria, as quais, relacionam-se a cultura grupal, inovativa, mercado e hierárquica, onde foi possível verificar que dentro da Prefeitura Municipal de Londrina.

O primeiro tópico abordado no questionário para definir a tipologia cultural determinou que em relação as características dominantes a cultura hierárquica se destaca atualmente com 49,9% das avaliações e surge como o ideal para os servidores com 39% das respostas apontadas, logo, se destaca como característica predominante dentro das relações existentes dentro do ambiente de trabalho, ou seja, a prefeitura está inserida dentro de um ambiente burocrático, regido por um controle sistemático e estruturas previamente definidas tanto em relação as relações pessoais existentes, como os processos administrativos existentes, os quais exigem uma grande formalidade para sua execução e aplicação.

**Tabela 3 Características dominantes na Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>1. Características Dominantes</b> | <b>Atual</b> | <b>Preferida</b> |
|--------------------------------------|--------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã                | 16,3%        | 16,0%            |
| Cultura Inovativa                    | 12,6%        | 19,8%            |
| Cultura de Mercado                   | 21,2%        | 25,2%            |
| Cultura Hierárquica                  | <b>49,9%</b> | <b>39,0%</b>     |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A liderança organizacional existente dentro da PML destacou que a cultura existente entre os servidores contábeis é uma cultura de mercado, ou seja, os servidores indicaram que a prefeitura apresenta-se como um órgão público extremamente focado nos resultados, ou seja, dentro do ambiente contábil, pode ser entendido como transparência e governança relativo as finanças apresentadas no município e o desejo existente de melhorar os resultados obtidos atualmente. Em contrapartida como cultura preferida apresenta-se novamente a cultura hierárquica, o que mostra que os servidores acreditam que a prefeitura deve ser um ambiente coordenado, organizado e eficiente, o que à caracterizaria como um ambiente sólido, pois essas características facilitariam o bom funcionamento do órgão.

**Tabela 4 Liderança Organizacional na Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>2. Liderança Organizacional</b> | <b>Atual</b> | <b>Preferida</b> |
|------------------------------------|--------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã              | 20,5%        | 26,8%            |

|                     |              |              |
|---------------------|--------------|--------------|
| Cultura Inovativa   | 16,3%        | 15,0%        |
| Cultura de Mercado  | <b>35,0%</b> | 27,7%        |
| Cultura Hierárquica | 28,2%        | <b>30,5%</b> |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A gestão de pessoas dentro da Prefeitura Municipal de Londrina para os servidores atualmente foi avaliada por 49,5% dos respondentes como um ambiente voltado para a estabilidade no emprego, o que pode ser caracterizado como uma das principais motivações existentes para que os cidadãos realizem um concurso público e desejar ingressar na carreira pública, a conformidade e a previsibilidade existentes dentro da prefeitura, ou seja, ela se apresenta como um ambiente que baseado nos processos administrativos e gerenciais existe a possibilidade de prever eventos futuros que ocorrerão certamente ou podem ocorrer dentro da prefeitura, tanto relativo as relações burocráticas e processuais existentes, tanto como fatos rotineiros que impactam diretamente no ambiente de trabalho em que o servidor está inserido.

Em relação a situação preferida para os servidores cerca de 38% responderam que o estilo gerencial da prefeitura deveria ser baseado em trabalho em equipe, consenso e participação de todos, ou seja, o ambiente de trabalho se caracterizaria como um ambiente familiar em que a cooperação entre todos e possivelmente um bom relacionamento em relação aos graus hierárquicos existentes e até mesmo entre os servidores isonômicos em seus cargos e atribuições, deixando de lado assim a grande relação política que ocorre dentro do serviço público.

**Tabela 5 Gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>3. Gestão de Pessoas</b> | <i>Atual</i> | <i>Preferida</i> |
|-----------------------------|--------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã       | 21,7%        | <b>38,2%</b>     |
| Cultura Inovativa           | 12,6%        | 14,8%            |
| Cultura de Mercado          | 16,2%        | 21,9%            |
| Cultura Hierárquica         | <b>49,5%</b> | 25,0%            |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Se tratando de coesão organizacional existente dentro da prefeitura de Londrina, tanto na situação atual, quanto na preferida pelos servidores 53,2% e 32,6% responderam que a prefeitura apresenta como ponto chave para que ela esteja unida, as regras estabelecidas e o bom funcionamento do serviço público sem conflitos, o que são características apresentadas por uma cultura hierárquica, porém características apresentadas pela cultura grupal, ou seja, um ambiente movido por lealdade, confiança e comprometimento dentro da organização são características que atraem uma parcela considerável dentre os respondentes comparado as respostas apresentadas que mostram o grande impacto da hierárquica dentro da administração direta do município.

**Tabela 6 Coesão organizacional na Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>4. Coesão Organizacional</b> | <i>Atual</i> | <i>Preferida</i> |
|---------------------------------|--------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã           | 20,6%        | 29,0%            |
| Cultura Inovativa               | 12,5%        | 23,6%            |
| Cultura de Mercado              | 13,7%        | 14,8%            |
| Cultura Hierárquica             | <b>53,2%</b> | <b>32,6%</b>     |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A respeito da ênfase estratégica a prefeitura apresenta características atuais de uma cultura hierárquica visto que 41,1% dos servidores entendem que ela presa pela continuidade e estabilidade, ou seja, por ser um órgão público deve ser um ambiente estável e eficiente, com um controle contínuo de suas atividades e funcionamento. Por outro lado como cultura ideal 33,2% entendem que a prefeitura deveria ter como ênfase o desenvolvimento humano, ou seja, foco no servidor, característica que poderia gerar maior confiança, transparência e maior envolvimento e participação das pessoas que estão inseridas dentro da rotina da Prefeitura Municipal de Londrina.

**Tabela 7 Critérios de sucesso na Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>5. Ênfase Estratégica</b> | <i>Atual</i> | <i>Preferida</i> |
|------------------------------|--------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã        | 30,3%        | <b>33,2%</b>     |
| Cultura Inovativa            | 14,3%        | 19,5%            |
| Cultura de Mercado           | 14,3%        | 18,6%            |
| Cultura Hierárquica          | <b>41,1%</b> | 28,7%            |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Os critérios de sucesso definidos por Cameron & Quinn (1999) apresentam o sucesso baseado na eficiência, ou seja, por se tratar de um órgão público deve cumprir os prazos apresentados, pois as ações realizadas pelos servidores em processos administrativos, processuais, fiscais e financeiros, baseiam-se em leis, as quais, devem ser cumpridas à risca para o bom funcionamento do órgão tanto como em sua continuidade, bem como, relativo à sua integridade em relação a população, características as quais os servidores definiram como as apresentadas na atualidade dentro da prefeitura com cerca de 41,3% das avaliações definindo assim os critérios de sucesso baseados em uma cultura hierárquica. Sob outra perspectiva a situação preferida pelos servidores traz como a cultura grupal a ideal para os servidores, o que define a prefeitura com base no desenvolvimento, trabalho em equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas, visto que, a prefeitura tem como foco principal o cidadão em todas as suas atividades realizadas, com foco na transparência e governança.

#### **4.1.1 RESULTADO FINAL**

Após as análises realizadas nas respostas encontradas nos questionários, de acordo com a teoria de utilizada nesta pesquisa, foi realizada uma média aritmética dos resultados aonde foi encontrado que a cultura predominante na PML foi a cultura hierárquica com 43,8% das respostas, ou seja, a prefeitura apresenta-se como um ambiente predominantemente burocrático em que é gerido e estruturado por processos e procedimentos formais, que devem ser executados a partir de um ambiente coordenado, em que organização e eficiência são fundamentais para o bom funcionamento do ambiente público, com foco total no cidadão, como o principal cliente e interessado nos serviços oferecidos pela prefeitura como principal órgão existente a nível municipal, o qual, deve ter continuidade dos seus serviços, ou seja, sempre estar disponível para bem atender os cidadãos, com um atendimento baseado em eficiência, qualidade e baixo custo em relação ao serviços prestados, que caracterizam-se por lei como direitos pré estabelecidos. Por outro lado, apesar da burocracia ser rígida e muitas vezes atrasar os processos administrativos existentes dentro de um órgão público, após a análise foi possível observar que 31,79% dos servidores, entendem que o ambiente ideal dentro de uma prefeitura é uma cultura hierárquica, por outro lado, a cultura grupal se encontra logo atrás com 30,1% das respostas, visto que, um bom relacionamento, trabalho em equipe, e coparticipação dos servidores envolvidos além de melhorar o ambiente de trabalho, pode ser um fator positivo em relação a obtenção de resultados e maior satisfação dos servidores em relação ao seu trabalho e

consequentemente um melhor funcionamento do órgão público. A seguir na tabela 8 encontra-se a comparação em relação ao resultado final obtido sobre a cultura organizacional predominante dentro do município de Londrina.

**Tabela 8 Resultado final em relação a tipologia organizacional da Prefeitura Municipal de Londrina**

| <b>Resultado Final</b> | <b>Atual</b>  | <b>Preferido</b> |
|------------------------|---------------|------------------|
| Cultura Grupal ou Clã  | 23,48%        | 30,10%           |
| Cultura Inovativa      | 13,29%        | 17,76%           |
| Cultura de Mercado     | 19,38%        | 20,36%           |
| Cultura Hierárquica    | <b>43,86%</b> | <b>31,79%</b>    |

Fonte: Desenvolvida pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a cultura organizacional predominante, de acordo com uma perspectiva contábil, entre os servidores com formação contábil dentro da administração direta do município de Londrina, ou seja, definir qual é a cultura existente entre os profissionais contábeis e observar se ela se assemelha ao parâmetro existente dentro dos órgãos públicos, que usualmente apresentam-se como instituições extremamente burocráticas, ou seja, as quais apresentam fortes características de uma cultura hierárquica.

Após a análise dos resultados de acordo com a tipologia de Cameron & Quinn (1999), foi possível observar que a cultura hierárquica apresentou-se como a predominante entre os profissionais contábeis atualmente na Prefeitura Municipal de Londrina, ou seja, eles acreditam que a prefeitura é regida por regras, com diversos níveis hierárquicos, estabilidade e a prefeitura tem como perfil um ambiente coordenado, monitorado e organizado, como foi apresentado pelo resultado da tabela 8, onde este tipo de cultura se destacou com 43,86% entre os servidores, podendo ser observado que de acordo com a tabela 1, a porcentagem apresentada como definição da cultura atual, é quase equivalente ao número de servidores com até 10 anos de serviço público, logo, pode-se concluir que não há uma relação efetiva entre tempo de serviço e quão adeptos os servidores são aos processos burocráticos oriundos de uma cultura hierárquica predominante, ou seja, todos os servidores, independente do seu tempo de serviço e até mesmo idade, são influenciados pelo meio em que estão inseridos.

Foi possível analisar que como característica preferida pelos servidores encontra-se como predominante a cultura hierárquica com 31,79%, resultado, o qual, foi uma surpresa dentro dos resultados esperados pela pesquisa, visto que, atualmente a desburocratização é algo que tem cada vez mais sendo falado dentro do serviço público, por deixar as relações interpessoais, resolução de problemas mais lentas e ineficientes, o que prejudica a administração pública, uma vez que o objetivo maior da máquina pública é atender o cidadão com excelência em todas as necessidades apresentadas pelo município que sejam competência do mesmo. Em contrapartida observou-se que a cultura clã está bem próxima do preferido pelos servidores com 30,10% dos resultados apresentados, com uma diferença mínima de 1,69% o que não se aproxima das respostas completas de 1 servidor, ou seja, de acordo com Cameron & Quinn (1999) uma cultura representada pela sua flexibilidade, trabalho em equipe e a visão do cliente como parceiro da instituição, com foco no ambiente de trabalho, fator, o qual, poderia gerar uma autonomia maior aos servidores para a execução dos seus serviços e consequentemente rapidez na resolução de problemas e no atendimento ao público, os quais, são os principais interessados no bom andamento do serviço público.

Para a realização de pesquisas futuras sugere-se o estudo da Prefeitura Municipal de Londrina como um todo, dentro de todos os setores e áreas existentes, tanto na administração direta como na indireta, visando identificar qual é o tamanho do impacto encontrado por uma

cultura hierárquica, a qual, ficou explícita como a principal tipificação encontrada e até mesmo aprofundar o estudo através de possíveis entrevistas em que os servidores podem descrever quais as características que fazem com que o órgão público municipal seja definido como hierárquico e se todos os servidores apresentam as mesmas opiniões e características de ambiente de trabalho apresentadas pelos servidores graduados em Ciências Contábeis, podendo assim, definir uma cultura geral da prefeitura, buscando assim, melhorar ainda mais o ambiente de trabalho, para que cada vez mais o órgão público seja visto como exemplo de eficiência, transparência e bom atendimento ao cidadão.

## REFERÊNCIAS

Andrade, Nilton de Aquino. Contabilidade Pública na Gestão Municipal: Métodos com base na LC nº101/00 e nas Classificações Contábeis Advindas da SOF e STN. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Beruen, L. R. S. C. P. et al. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo Editora Atlas, 2013.

Cameron, J.; Quinn, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework*. San Francisco: Wiley, 1996

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Cameron; Kim S.; Quinn, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

Fleury, Maria Tereza Leme; Fischer, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

Gil, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Guerreiro, Reinaldo; Frezatti, Fábio; Casado, Tânia. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, [s.l.], v. 17, n. , p.7-21, ago. 2006.

K. Yin, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*: 5. ed. Porto Alegre Editora Bookman, 2015.

Lima, Severino Cesário de; Diniz, Jose dilton Alves. *Contabilidade Pública: Análise Financeira Governamental*. São Paulo: Atlas, 2016.

Martin, Joanne e Frost, Peter. *Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. São Paulo: Atlas, 2001.

Pires, José Calixto de Souza; Macêdo, Kátia Barbosa. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. São Paulo: Revista Administração Pública, 2006.

Saraiva, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração Contemporânea, [s.l.], v. 6, n. 1, p.187-207, abr. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552002000100011>. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/165>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sydor, Juliana Barboza; Greszczczyn, Gerverson. Cultura Organizacional: O Caso da Prefeitura Municipal de Reserva do Iguazu, Paraná. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5.. Resende. Anais... Resende: AEDB, 2008. Disponível em: :<<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/165>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

Tarifa, Marcelo Resqueti et al. A Cultura Organizacional Influencia as Práticas de Controladoria?. Um Estudo de Campo Baseado no Competing Value Model: Organizational Culture Influences Controlling Practices? A Feld Study Based On Competing Value Model. Rev. Ciênc. Admin, Fortaleza, v. 17, n. 2, p.320-350, 2011. Maio/ago.