

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**CARLOS DEORACI BRITES DA SILVA**

**ASSIMILAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO SOCIAL  
DOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA,  
PECUÁRIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SMAPIC: Uma preocupação com o  
atendimento ao produtor rural**

**Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio**

**Dom Pedrito**

**2012**

**CARLOS DEORACI BRITES DA SILVA**

**ASSIMILAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO SOCIAL  
DOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA,  
PECUÁRIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SMAPIC: Uma preocupação com o  
atendimento ao produtor rural**

Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientador: Sebastião Ailton da Rosa  
Cerqueira Adão

**Dom Pedrito  
2012**

**CARLOS DEORACI BRITES DA SILVA**

**ASSIMILAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO SOCIAL  
DOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA,  
PECUÁRIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SMAPIC: Uma preocupação com o  
atendimento ao produtor rural**

Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em:

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão  
Campus Dom Pedrito - UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Sergio Ivan dos Santos  
Campus Dom Pedrito – UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer  
Campus Dom Pedrito - UNIPAMPA

Dedico esta dissertação a minha esposa e ao meu filho, meus maiores incentivadores e fontes inesgotáveis de apoio, amor e compreensão. E principalmente a minha amada vó.

## **AGRADECIMENTO**

Ao Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão pela orientação e pelo apoio para que eu realizasse este Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos professores, minha gratidão pela forma de conduzir o curso em todas as etapas.

A todos os colegas de curso pelo convívio e pelos momentos de amizade.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ninguém nunca conseguiu alcançar sucesso simplesmente fazendo o que lhe é solicitado. É a quantidade e a excelência do que está além do solicitado que determina a grandeza da distinção final.

Charles Kendall Adams

## RESUMO

ASSIMILAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO SOCIAL DOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SMAPIC: Uma preocupação com o atendimento ao produtor rural

As organizações, na busca de desenvolver uma identidade própria, necessitam estabelecer elementos que as distingam umas das outras. Entendendo-se que a Cultura Organizacional será o elemento capaz de dar a cada instituição uma identidade própria. Diante disto, esta pesquisa teve como objetivo configurar a integração social como elemento de assimilação da cultura organizacional pelos funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS (SMAPIC). Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, do tipo exploratório e com viés qualitativo. Ao final da pesquisa, com base nos dados analisados e buscando perceber a integração social como forma de assimilação da cultura organizacional dentro da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS, foi possível perceber que a assimilação não ocorre, seja pela não existência de uma cultura organizacional estabelecida e atuante, seja pela falta de capacitação dos funcionários ou em função das atividades que a SMAPIC propicia ao produtor rural serem ações básicas e até mesmo rudimentares. Em suma, não existem formas de integração social entre os funcionários, sendo que a integração ocorre no dia-a-dia da organização dentro do ambiente de trabalho.

**Palavras chave:** Cultura Organizacional. Integração social. Órgãos Públicos.

## **ABSTRACT**

**ASSIMILATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND SOCIAL INTEGRATION AMONG EMPLOYEES OF THE SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE DOM PEDRITO/RS: A concern with the service to the rural producers**

Organizations seeking to develop their own personality need to establish the elements that distinguish one from another. It is understood that the organizational culture will be the able element to give for each institution an own identity. Given this, this research aimed to set up social integration as an organizational culture of assimilation by the staff of the Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS (SMAPIC). This research was characterized as a case study, exploratory and qualitative biases. At the end of the study, based on the data analyzed and seeking to realize the social integration as a way of assimilating the organizational culture within the Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS (SMAPIC), it was revealed that assimilation does not occur, is the lack of an established organizational culture and active, whether through lack of training of employees or on the basis of activities that SMAPIC provides to the peasants and to the little rural producers are basic and rudimentary actions. In short, there are not forms of social integration among employees of the Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS (SMAPIC), and that integration occurs on a day-to-day of the organization in the workplace.

**Keywords:** Organizational Culture. Social integration. Public Agencies

## **Lista de Siglas**

ACODOPE – Associação dos Criadores de Ovinos de Dom Pedrito.

CMDR – Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural.

COMAM – Conselho Municipal do Meio Ambiente.

FEPAGRO – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária.

FRADEPE – Fundo Rotativo de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Município de Dom Pedrito.

SMAPIC – Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Estrutura da Pesquisa .....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 Processos de Comunicação nas Organizações .....	15
2.2 Cultura Organizacional .....	17
2.3 Gestão de Pessoas e Políticas de Valorização dos Recursos Humanos.....	20
2.4 Objetivos Organizacionais, Missão e Visão nos Negócios .....	21
2.5 Atendimento no Serviço Público e Endomarketing .....	24
3 MATERIAL E MÉTODOS .....	29
3.1 Característica da pesquisa .....	29
3.2 População e amostra.....	30
3.3 Coleta dos Dados.....	32
3.4 Análise dos dados coletados.....	33
3.5 Limitações da pesquisa.....	34
4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	35
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, na busca de desenvolver uma identidade própria, necessitam estabelecer elementos que as distingam umas das outras. Neste sentido, a cultura organizacional surge como um conjunto de crenças, normas, valores e símbolos que darão às organizações características individuais, ou seja, a cultura organizacional configura-se em um dos elementos que irão possibilitar às organizações obterem a sua identidade.

Para que a cultura organizacional seja repassada de funcionário para funcionário, ou mesmo dos funcionários antigos de uma organização para os funcionários recém-contratados, a ferramenta mais indicada parece ser a integração entre estes trabalhadores.

A integração social entre os funcionários de uma determinada organização deve atender para alguns critérios no sentido que todos recebam, em diferentes momentos, as mesmas informações a respeito das crenças, normas, valores e símbolos presentes no locus organizacional.

Diante disto, esta pesquisa tem como pergunta central: “de que forma a integração social configura-se como elemento de assimilação da cultura organizacional pelos funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio – SMAPIC de Dom Pedrito/RS?”.

Para ajudar a responder a esta pergunta central foram estabelecidos os objetivos que guiarão o estudo ora apresentado:

- a) **Objetivo Geral:** Configurar a integração social como elemento de assimilação da cultura organizacional pelos funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura de Pecuária, Indústria e Comércio - SMAPIC de Dom Pedrito/RS.
- b) **Objetivos Específicos:**
  - Identificar o processo de comunicação entre os funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura Pecuária, Indústria e Comércio - SMAPIC de Dom Pedrito/RS;
  - Reconhecer a cultura organizacional (conjunto de crenças, normas e valores) presente na Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio - SMAPIC de Dom Pedrito/RS;

- Perceber as políticas de valorização dos funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio - SMAPIC de Dom Pedrito/RS, (confraternizações de aniversário, natal e ano novo, desenvolvimento de cursos e dinâmicas voltadas para as relações humanas no trabalho, etc.).
- Verificar como são repassadas as informações aos funcionários sobre objetivo, missão e visão na Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio - SMAPIC de Dom Pedrito/RS;
- Verificar como são repassadas as informações aos novos funcionários para o atendimento aos produtores rural que dependem de uma comunicação mais clara dos agentes municipais.

### **1.1 Justificativa**

Nesta última década as mudanças internas e externas nas organizações vêm ocorrendo cada vez mais rápidas, atingindo todas as áreas de atividade de todas as formas. O surgimento de novas tecnologias e processos produtivos, bem como políticas de recursos humanos exige um funcionário qualificado e com visão da cultura organizacional da empresa, não somente em seu ramo de atuação, mas que tenham um entendimento de como desempenhar seu trabalho junto ao seu público alvo.

O processo de comunicação dentro das organizações influencia cada vez mais no âmbito da produção ou prestação de serviços das mesmas, sendo uma peça importante dentro da evolução da empresa. Portanto nos dias atuais, mais do que antes, ter entendimento sobre a comunicação organizacional como um fator estratégico dentro das organizações é primordial para uma boa gestão.

A cultura organizacional é historicamente determinada e relacionada com os conteúdos que os antropólogos estudam, sendo está socialmente construída, difícil de ser modificada.

A cultura organizacional dentro das instituições públicas sofre a influência do campo político bem como da cultura administrativa empregada por seus funcionários mais antigos.

Esta cultura organizacional, já enraizada dentro da instituição pública mostra-se em alguns casos como uma forma de resistências as novas idéias que chegam com os novos funcionários.

Neste sentido, Pires (2006) diz que a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Ter uma comunicação direta e clara com o produtor rural e satisfazer seus anseios, e não só tratá-lo bem, é um atributo essencial dentro de qualquer organização pública. O funcionário público precisa ser orientado desde o início de sua atividade dentro do setor, qual melhor maneira de atender e orientar o produtor rural que vai a busca de orientação ou alguma forma de auxílio para sua atividade rural. Segundo Freire (1991):

Esses serviços são importantes no fluxo da informação do produtor para o consumidor, no caso das atividades agrícolas, especialmente na interpretação e adaptação da mensagem às circunstâncias locais, e seu papel pode ser definido como de integrar e promover o uso do conhecimento para resolução de problemas técnicos e gerenciais de produtores rurais.

Em se tratando da área acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio o presente Trabalho de Conclusão de Curso é de grande importância como fonte de conhecimento sobre a cultura organizacional e sua influência na atuação da Secretária Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS, onde passaremos a chamá-la apenas de SMAPIC na continuação deste projeto, junto ao produtor rural de Dom Pedrito/RS.

A justificativa teórica recai no fato de que esta pesquisa sirva de base para outros estudos que abordem o mesmo tema dentro do campo acadêmico bem como de projetos de implantação de inovações no que tange o campo da gestão de informações e a cultura organizacional das organizações públicas em âmbito federal, estadual e municipal.

Além disso, essa pesquisa justifica-se em termos práticos, para propor alternativas a SMAPIC, no que tange à disseminação da cultura organizacional, e do processo de comunicação dentro desta secretaria e dela com o produtor rural do município de Dom Pedrito/RS, onde podendo servir como tema para a elaboração de um modelo organizacional dentro da gestão pública municipal.

## **1.2 Estrutura da Pesquisa**

No capítulo 2 apresenta-se a Fundamentação Teórica que foi composta pelos sub tópicos os processos de comunicação nas organizações, à cultura organizacional, a gestão de pessoas e políticas de valorização dos recursos humanos, os objetivos organizacionais, missão e visão nos negócios e o atendimento no serviço público e endomarketing.

No Capítulo 3 apresenta-se a metodologia que envolveu os seguintes itens, característica da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados, a análise dos dados coletados e as limitações da pesquisa.

No capítulo 4 apresentou-se a instituição que foi estudada neste Trabalho de Conclusão de Curso

No capítulo 5 são apresentados os resultados e discussão dos dados coletados.

No capítulo 6 é realizada a apresentação das considerações finais

Apresentada a estrutura da pesquisa que rege este Trabalho de Conclusão de Curso, passa-se a abordar a diante o segundo capítulo onde é apresentada a revisão bibliográfica que serviu como base para sua elaboração.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Entende-se que existe uma necessidade de comunicação entre os homens, tornando quase uma questão de sobrevivência para a espécie humana. Dentro das organizações a comunicação interna não era vista como um fator de importância para o seu desenvolvimento e principalmente sobrevivência. Hoje diferentemente do que era visto nas décadas passadas, estamos vivenciando o surgimento de meios cada vez mais rápidos, modernos e precisos para a troca de informações o que favorece o processo de tomada de decisão dentro da organização.

É de senso comum que a cultura organizacional dentro do setor público pouco tem a ver com empreendedorismo, inovação ou competência, mas sim, com sua capacidade de saber conciliar os mais diversos interesses, e adaptação por parte dos funcionários as maneiras de administração de cada chefe, antigo ou recém-chegado. Dentro das organizações públicas percebe-se que produtividade e boa gestão não é o suficiente para se alcançar “um sucesso profissional”.

Nota-se que por intermédio da cultura organizacional que cada organização possui, sendo ela pública ou privada, está irá apresentar características no processo de comunicação que serão singulares a ela, intimamente ligados ao endomarketing desta organização, o que refletirá perante o seu público alvo, neste caso o produtor rural residente no município de Dom Pedrito/RS.

### **2.1 Processos de Comunicação nas Organizações**

Hoje se percebe que a comunicação é um fator primordial para a execução das atividades organizacionais, visto que o processo comunicacional é entendido por muitos autores como a maior interface entre os seres humanos no interior de seus grupos de convivência, inclusive as organizações.

Dentro das Organizações existem vários fatores que influenciam a comunicação interna, dentre estes fatores existe alguns peculiares a ela como a hierarquia, a divisão das tarefas entre os funcionários, bem como o conhecimento de informações, o qual em alguns casos é detido por um pequeno grupo de funcionários ou por determinado setor dentro da organização.

Pode-se afirmar, sem sombra de dúvida, que os funcionários são o principal pilar de sustentação de uma organização, havendo também uma contrapartida do funcionário para com a organização, sobre isso, Chiavenato (2004) diz que:

As organizações são compostas por pessoas, das quais dependem para atingir seus objetivos e cumprir sua missão, por outro lado, essas pessoas também têm na organização o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, esforço e conflito.

Para Chiavenato (2004) toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade, na qual todas as pessoas devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

O mundo globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão dos negócios, novas práticas administrativas e gerenciais têm surgido nas últimas décadas, não só como resultado da busca incessante pela produtividade, qualidade e satisfação do cliente, mas também em consequência da preocupação com o meio ambiente (CARDOSO, 2006).

Dentro de uma organização a troca de informações é fator determinante para o entendimento sobre a tarefa que será executada, pensando nisso Drucker (apud CHIAVENATO, 2004, p. 462) afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais: qual a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? e qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do meu trabalho, de que forma e quando? Apenas, cabe aqui ressaltar que as informações são elementos fundamentais para o processo de decisão nas organizações.

Para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia (ANGELONI, 2003).

Segundo Riel (apud SCROFERNEKER, 2000, p. 1) comunicação organizacional engloba relação pública, estratégia organizacional, marketing, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas fundamentalmente para o público ou segmento com os quais a organização se relaciona e depende.

Scroferneker (2000) define que “a organização é tida como uma máquina, seus objetivos e fins estão voltados para o cumprimento das metas propostas e a comunicação é uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais”.

Ainda citando Scroferneker (2000, p. 1) a autora completa afirmando que:

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado, em que cada vez mais as organizações vêm utilizando as mais variadas formas de comunicação organizacional como meio de promover um relacionamento e interação entre todos os indivíduos que a compõem.

A organização é em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, sendo um importante fenômeno da sociedade moderna, seja pela sua complexidade, impacto econômico ou social ou pela influência no cotidiano das pessoas (PEREIRA, 2003), podendo chegar à conclusão de que a integração e imagem que a organização passa para o ambiente externo se originam muitas vezes daquilo que é apresentado no ambiente interno para os seus funcionários.

Apresentou-se neste tópico a comunicação no meio organizacional de forma geral e teórica com o objetivo de, posteriormente, entender a comunicação na Secretária Municipal de Agricultura Pecuária, Indústria e Comércio. A seguir passa-se a abordar outro item de tamanha relevância para a execução desta pesquisa, a Cultura Organizacional.

## **2.2 Cultura Organizacional**

A cultura Organizacional reflete o modo como a organização esta sendo administrada, como está sendo feita a gestão de recursos humanos e principalmente como ela está desempenhando o seu papel perante o seu público alvo, neste caso do produtor rural do município de Dom Pedrito/RS, sendo que ela também é responsável pelo enraizamento de hábitos e costumes que são incorporados pelos funcionários dentro da organização.

No caso das organizações, entender a cultura é perceber a “identidade organizacional” em termos de comunicação, regras e condutas. Esta identidade é única e peculiar a cada contexto organizacional (CERQUEIRA-ADÃO 2010).

Na visão de Schein (apud CERQUEIRA-ADÃO, 2010, p. 20) a cultura organizacional é definida como um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna.

Ainda com relação à cultura organizacional, Maximiano (apud CERQUEIRA-ADÃO, 2010, p. 20) indica que os novos integrantes devem entender a cultura e aprender a se

comportar de acordo com os elementos culturais presentes, tudo isto para serem aceitos e sobreviverem na organização.

Para Fischer (2002) “a estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão da pessoa dominante na empresa”, sendo assim, os funcionários com postos mais baixos buscam por se adaptar as normas adotadas por aqueles que possuem cargo de chefia dentro da organização pública.

Dentro de qualquer organização existem grupos, onde cada um possui uma forma distinta de adaptação e integração com a organização pública, de acordo com Schein (apud LEITE E PIETRO, 2009, p. 5):

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

A cultura organizacional deve ser sempre desenvolvida tomando-se por base essa abordagem da identidade, uma vez que a autoimagem de uma organização é crítica para moldar quase todos os aspectos do seu funcionamento e, em particular, o seu impacto no contexto do qual faz parte (LEITE e PIETRO, 2009).

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso, por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Segundo Tylor (apud FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 284) definiu cultura como sendo um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, idéias, leis, discursos, ações e artefatos (CAMPOS, 2009).

Para Mesquita (2009), a cultura organizacional no contexto das organizações e como elemento que serve como junção entre as pessoas de uma empresa.

Segundo Marras (apud CERQUEIRA-ADÃO, 2010, p. 26) os componentes da cultura são:

- a) Valores - são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. No âmbito organizacional, demonstram claramente quais as propriedades e os caminhos que a organização deseja seguir na busca de seus objetivos (ex: busca da qualidade do produto).
- b) Ritos - são praticados com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa (ex; comemoração dos aniversariantes do mês, homenagens aos colaboradores mais antigos, confraternização de natal etc.).
- c) Ritos de Passagem - são celebrações que enfatizam a mudança de uma situação para outra (ex: formatura, casamento, etc.).
- d) Ritos de Iniciação - identificam momentos de entrada em determinadas situações ou grupos (ex: apresentação do recém-nascido à sua mãe, apresentação de um novo funcionário, etc.). Como também ritos de saudação, viagem, nomeação, inauguração, entre outros.
- e) Mitos - são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos (ex: a nossa organização é uma grande família).
- f) Tabus - no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente questões de proibição ou coisa não bem-vista (ex: questões de raça e de religião).

Para Chiavenato (2004) a gestão de pessoas depende de vários aspectos, como por exemplo, a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, da tecnologia adotada, dos processos internos e, depende de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Entende-se que a cultura organizacional praticada pelas organizações deva ser assimilada por todos os seus colaboradores, como forma de adaptação dos funcionários recém-chegados para com os mais antigos.

A cultura organizacional acaba em muitos casos tornando-se uma forma de “personalidade organizacional”, característica esta que é única para cada empresa, esta personalidade organizacional é fortalecida quando existe um compromisso da organização para com seus funcionários e destes para com a organização.

Nos dias atuais a cultura organizacional junto com a qualificação do funcionário, é uma condição necessária, para que os serviços prestados sejam realizados de forma eficiente.

Com isto apresentou-se a cultura organizacional de forma geral para o posterior entendimento da gestão de recursos humanos na Secretária Municipal de Agricultura Pecuária, Indústria e Comércio. A seguir passa-se a abordar outro item não menos importante, que é a gestão de pessoas e políticas de valorização dos recursos humanos.

### **2.3 Gestão de Pessoas e Políticas de Valorização dos Recursos Humanos**

Para atender com maior eficiência a população, o serviço público, cada vez mais, vem investindo na especialização e treinamento dos recursos humanos envolvidos dentro da organização.

Já se observa que aquele modelo burocrático que existia no setor público nas décadas anteriores, que tinha características centralizadoras e que, de certa forma, amarrava e emperrava os processos organizacionais, vem sendo trocado por um modelo mais descentralizado administrativamente, com uma valorização do capital intelectual do servidor mais presente dentro dos órgãos públicos.

Um dos caminhos que poderá ser percorrido é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo (ANDRADE, 2004). O mesmo autor ressalta que, “a ênfase nessas duas estratégias passa necessariamente pelo investimento em inovações tecnológicas, sobretudo em Tecnologia da Informação, e na definição de um novo perfil para os servidores públicos”.

De acordo com Andrade (2004), é correto afirmar que funcionários mais capacitados têm um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas podem ser uma fonte de sucesso como podem ser uma fonte de problemas, para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso (FISCHER, 2002).

Os estudos de Robbins (apud ALBUQUERQUE E LEITE, 2009, p. 4) abrangem a participação, o envolvimento e o comprometimento como três atitudes crescentes, com isso, o autor considera que um indivíduo só poderá envolver-se em seu trabalho quando participa

ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si e para a organização.

Valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho (FERREIRA, 1996).

Para que haja um desenvolvimento no capital humano dentro das organizações, é preciso desenvolver as competências individuais. Neste sentido, Santos (2004) esclarece que:

Para isso não basta um acréscimo de formação, é necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de desempenho, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos.

Para o crescimento das organizações nos dias de hoje, ter entendimento da gestão de recursos humanos é fundamental e saber valorizar seus colaboradores vem sendo uma estratégia que apresenta resultados positivos para as mesmas. A valorização de recursos humanos deve ser entendida como um investimento e não como um gasto com pessoal, esta valorização vem se apresentando como um diferencial para as organizações, uma vez que colaboradores motivados apresentaram resultados positivos para a mesma.

Viu-se neste tópico a gestão de pessoas e políticas de valorização dos recursos humanos de forma geral e teórica para o posterior entendimento de que forma guiar o caminho que deve percorrer a SMAPIC, a seguir passa-se a abordar outro item não menos importante e de tamanha relevância para a execução desta pesquisa, que são os objetivos organizacionais, missão e visão nos negócios.

#### **2.4 Objetivos Organizacionais, Missão e Visão nos Negócios**

Percebe-se que quando as organizações almejam alcançar êxito em seu ramo de atuação é essencial que antes de tudo sejam estabelecidos por todos os atores envolvidos em seu processo de formação a missão e a visão, pois eles servirão de base para a tomada de decisão destas.

Uma vez que, missão e visão para qualquer organização devem servir como normatização na forma de atuação da mesma. Infelizmente, nos dias atuais, missão e visão vêm se tornando apenas uma forma de marketing dentro das organizações, pois são poucas as que entendem o real significado destes elementos dentro da empresa, elas não são claramente definidas e colocadas deixando de lado seus significados durante as sucessivas tomadas de decisão, pois embora implantem estes elementos dentro da organização ele não é incorporado no dia-a-dia desta durante o desempenho de suas atividades.

Com base na visão de Porto (2008) as maiorias das organizações ainda tratam de missão e visão como palavras sinônimas, ocasionando um desinteresse por parte dos administradores das organizações de ambas, principalmente durante o processo de tomada de decisão, isso pode fazer com que a organização perca seu foco com o passar do tempo.

Silveira (1995) aborda que a missão é a expressão da razão de existência de uma organização. Como tal, deveria ser ao mesmo tempo clara, explícita e suficientemente abrangente de modo a permitir que acompanhe as mudanças processadas no ambiente.

O processo para o desenvolvimento formal da missão da empresa é um processo demorado para as organizações, sobre este ponto Kotler (apud SILVEIRA, 1995, p. 41) afirma que:

Muitas organizações desenvolvem declarações formais de suas missões a estas questões, uma declaração da missão é uma definição do propósito de uma organização o que ela deseja alcançar em um meio maior. Escrever uma definição formal da missão de uma empresa não é tarefa fácil, algumas organizações gastam um ano ou mais tentando preparar uma boa definição do propósito de sua empresa. Uma definição clara da missão atua como uma 'mão invisível' que guia as pessoas dentro das organizações de forma que elas possam trabalhar para a realização dos objetivos organizacionais.

Tem-se em Andrade (apud COSTA, 2008, p. 2) que a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negocio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao procurar nossos serviços? Respondido estas três indagações é que a organização poderá formar um conceito de missão.

Existem várias definições para missão, uma delas é dada por Porto (2008) que define missão, como sendo uma forma de representar a razão de existência de uma organização, para

isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Jesus (apud COSTA, 2008, p. 2) diz que a missão de uma empresa está intimamente ligada não somente a obtenção de ganhos financeiros, mas ao seu objetivo social. Toda missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Andrade (apud PORTO, 2008) também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada em longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Por sua vez, Zacharias (apud COSTA, 2008, p. 2) simplesmente descreve que visão é o sonho da organização, é o futuro do negócio e onde a organização espera estar nesse futuro.

Com base em Jesus (apud COSTA, 2008, p. 2) a visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória.

É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho e estratégias para alcançar o sucesso da organização.

Porto (apud COSTA, 2008, p. 3) ao fazer suas apreciações sobre a visão no meio organizacional identifica que:

Qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões, é importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos. Os produtos e serviços são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

De acordo com o que foi apresentado até o momento, e o que é visto nos dias atuais, onde facilmente nos deparamos com anúncios de empresas pequenas, médias ou grandes, do setor público ou privado, que procuram passar para o seu cliente externo e interno qual são sua missão e visão, até mesmo como forma de fortalecimento da marca destas organizações.

Com a implantação de sistemas de gestão de recursos humanos mais qualificados, estas organizações buscam através do entendimento de sua missão e posterior visão, procurar uma evolução nos padrões de atendimento dos seus clientes e colaboradores.

Visto neste tópico a missão e a visão nos Negócios de forma geral e teórica para o posterior entendimento de que forma guiar o caminho que deve percorrer a SMAPIC, a seguir passa-se a abordar outro item de tamanha relevância para a execução desta pesquisa, o Atendimento no Serviço Público e Endomarketing.

## **2.5 Atendimento no Serviço Público e Endomarketing**

Existem inúmeros conceitos e formas de abordagem que contribuem para o entendimento e a compreensão da cultura organizacional das organizações públicas. Neste sentido, tornou-se possível caracteriza-la, segundo Pires e Macedo (2006) como sendo uma organização que demonstra um grau de paternalismo e que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes.

De acordo Mello (2008) o serviço público é conceituado como:

A atividade consistente na oferta de utilidade ou comodidade material fruível singularmente pelos administrados que o Estado assume como pertinente a seus deveres em face da coletividade e cujo desempenho entende que deva se efetuar sob regime jurídico de direito público, isto é, outorgador de prerrogativas capazes de assegurar a preponderância do interesse residente no serviço e de imposições necessárias para protegê-lo contra condutas comissivas ou omissivas de terceiros ou de próprio contra gravosas a direitos ou interesses dos administrados em geral e dos usuários do serviço em particular.

Do ponto de vista de Paiva Neto e Silva (2007) há uma cultura disseminada de que “a máquina pública não tem jeito” e que não seria possível a implantação de uma gestão pela qualidade total nos moldes da iniciativa privada.

Voltando citar Pires e Macedo (2006), é uma estrutura altamente estável, que resiste de forma generalizada a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias.

Se a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas dentro das organizações, fica claro que é preciso que haja uma política de pessoal voltada para a valorização e motivação dos funcionários a prestarem sempre um atendimento eficiente, diferenciado e personalizado a cada cliente (PAIVA NETO e SILVA, 2007).

Ainda segundo Paiva Neto e Silva (2007) o que seria está qualidade em serviços, mais especificamente no atendimento?

Acreditamos que qualidade no atendimento não se resume apenas em tratar bem ou não seu cliente/usuário, pois cada cliente que demanda um determinado tipo de serviço cria expectativas próprias a respeito do atendimento ou do serviço. Por isso, as organizações devem procurar saber quais são as expectativas criadas pelos seus clientes/usuários, na tentativa de procurar atendê-las da melhor forma possível, criando em suas mentes a concepção de qualidade do serviço prestado.

Para Tofani (2007) que o foco do serviço público não deve ser apenas a manutenção de clientes, este deve, entretanto, ter uma preocupação com o atendimento das necessidades desses e com a sua própria imagem, prestando serviços com rapidez e qualidade. Onde dentro do conceito de Endomarketing os colaboradores precisam estar informados e preparados e isso resulta em clientes igualmente bem informados e satisfeitos com os serviços recebidos.

Por outro lado, Grönroos (apud Tofani, 2007 p. 16) defende que “uma falta de interesse em realizar um bom serviço e atitudes e comportamentos negativos e antipáticos por parte dos empregados têm um impacto bastante negativo no aspecto funcional da qualidade percebida do serviço.” O resultado disso é um efeito retroativo na produtividade e principalmente na imagem de toda a instituição.

Percebe-se que um funcionário público capacitado, bem informado, bem remunerado e satisfeito é o primeiro passo para que um governo consiga atender as necessidades e desejos da sua população, afirma (TOFANI, 2007). Ponto de vista este também seguido por Brum (apud Tofani, 2000, p. 11) já que o autor coloca que a capacitação do funcionário público é o cerne da questão, pois, os funcionários públicos precisam estar sempre bem informados, já que o principal produto do endomarketing é a informação.

Para Gonçalves (2002) satisfazer as exigências dos seus clientes/usuários tem sido uma preocupação constante das organizações privadas e públicas que vêm desde o final do século XX adequando suas estruturas, mudando suas práticas de gestão e investindo em treinamento dos seus colaboradores.

A mesma autora completa relatando que:

A qualidade é intrínseca ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não. É, portanto, fundamental conhecer e auscultar as necessidades e desejos do cliente/usuário, visando atingir um grau de excelência no desempenho da organização, nesse contexto, surge a cada momento inovações administrativas e tecnológicas que resultam na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, principalmente, nos países em desenvolvimento.

Nos dias atuais é visto que as organizações estão buscando trabalhar mais com o seu funcionário, fazendo com que este público, que está dentro da organização, seja mais comprometido e com isso sua satisfação com a organização seja cada vez maior, tornando este funcionário uma peça fundamental de marketing da organização.

É sabido que funcionário satisfeito com seu trabalho é mais produtivo, o que acaba por se tornar em um diferencial perante as demais organizações públicas ou privadas, portanto, uma das estratégias de marketing que vem sendo muito utilizada pelas organizações para atender o seu funcionário é o Endomarketing.

Neste sentido Alves (2002) esclarece que nos dias atuais, o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa, esta percepção tem um valor acentuado no comprometimento e obtenção de resultados positivos à imagem da empresa perante o público alvo da mesma, que se encontra fora da organização.

Inicialmente, a prática do endomarketing deve propiciar aos colaboradores o conhecimento e entendimento da missão, visão e valores pelos quais a organização prima. O ponto em comum para a implantação do marketing interno nas organizações é rever as atitudes, valores e envolver e comprometer os funcionários (BEKIN apud PAIVA NETO e SILVA, 2007, p. 18).

O endomarketing emergiu como resposta à globalização e à necessidade de adaptação das empresas as novas demandas apresentadas pelos seus clientes. O conceito de marketing passou por várias mudanças até atingir o foco nas necessidades do cliente, que incluiu novos processos para a sua fidelização e satisfação (KOTLER apud ALVES, 2002, p. 1).

O endomarketing é uma ferramenta importante como forma de divulgação da imagem da organização pública ou privada, segundo Alves (2002):

A visão desenvolvida pelo endomarketing reforça que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, e não pelos clientes externos. Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo a excelência no marketing de relacionamento, que se firma tanto com relações externas como internas.

O endomarketing foca todos os seus esforços da empresa no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. Aqui, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização, como seu produto-empresa (SILVEIRA; TÓFANI, 2007).

Nesse novo cenário, a empresa deve se preocupar em atender as expectativas e anseios do seu empregado, assim como faz com seus clientes externos, uma vez que agora, ele é considerado um cliente dentro da organização (INKOTTE apud SILVEIRA; TÓFANI, 2007, p. 10).

Analisando-se Silveira e Tófani (2007) nos dias de hoje, percebe-se que o ser humano em sua essência tem pouco valor, talvez por isso, conquistar e motivar as pessoas torna-se relevante no mundo empresarial. Mas, esse conceito precisa ser mudado o quanto antes e para isso os empresários têm em suas mãos o endomarketing como ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.

Para Inkotte (2000) o cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing. Para este deverão estar direcionadas as principais ações, porque, em última análise, o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas.

O'Donnel (apud INKOTTE, 2000, p. 19) diz que é imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.”

O'Donnel (apud INKOTTE, 2000, p. 19) diz que é imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.”

Brum (apud MESQUITA, 2009, p. 104) lembra que, quando surgiu no Brasil, o endomarketing era “utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”.

Hoje, o endomarketing funciona como uma arma para conquistar e conservar o cliente interno, pois passou a ser entendido como gerador de uma atitude positiva proveniente de um funcionário igualmente positivo (MESQUITA, 2009).

Na concepção de Bekin (apud MESQUITA, 2009), o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- a) O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- b) Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;

- c) Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Observa-se que endomarketing pode ser utilizado na conquista de desafios empresariais, pois segundo Mesquita (2009) ele reflete a importância do envolvimento emocional das pessoas para a consecução dos objetivos e desafios propostos pela organização.

O endomarketing está diretamente relacionado e alicerçado na base da cultura organizacional, cujo comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias é condição primordial para o sucesso coletivo (CERQUEIRA apud WEIRICH et al., 2004, p. 2).

Cerqueira (apud MESQUITA, 2009, p. 7) afirma que, o endomarketing melhora o relacionamento, a comunicação, e estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com as pessoas e das pessoas com a organização. Para o autor um projeto de endomarketing estabelece comunicação nos dois sentidos, desenvolvendo a autoestima das pessoas, além de facilitar a prática da empatia e da afetividade dentro das organizações.

Para concluir esta revisão bibliográfica, endomarketing pode ser claramente descrito como a imagem que uma organização privada ou pública passa para o seu cliente exterior através de seus funcionários e colaboradores. Será por intermédio da imagem que a organização passa para seus funcionários, que estes servirão de base para alavancar e sustentar a imagem da organização frente ao seu público alvo. Por este motivo, pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para a formação e não menos importante para a manutenção da imagem de uma organização.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

A presente pesquisa teve como objetivo a abordagem através de uma forma clara da cultura organizacional dentro de uma organização pública, em particular a Secretária Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS, onde se buscou apresentar, do ponto de vista da organização pesquisada, de maneira teórica e prática como a gestão de pessoas e políticas de valorização dos recursos humanos, processos de comunicação nas organizações, cultura organizacional, missão e visão e o endomarketing, de forma a configurar a integração social como elemento de assimilação da cultura organizacional pelos seus funcionários e servidores. Desta forma, a seguir observa-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### **3.1 Característica da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, desenvolvido na Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comercio de Dom Pedrito/RS. O presente estudo, a partir de seus objetivos, é compreendido como exploratório, onde, de acordo com Gil (2010, p. 27) ela é classificada assim porque tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Ainda citando Gil (2010, p. 37) o estudo de caso “é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Roesch (1998) os estudos de caso fazem com que o pesquisador mergulhe profundamente em um universo ainda pouco conhecido, requisitando que sejam aplicados métodos de coleta de dados para que o fenômeno seja de fato conhecido.

Para Stake (apud ALVES-MAZZOTTI, 2000, p. 5), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos.

No entendimento de Godoy (apud NEVES, 1996, p. 3) o objetivo do estudo de caso, é a análise profunda de uma unidade de estudo, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

O presente estudo se caracteriza, também, como uma pesquisa qualitativa baseada no estudo de caso, onde, para a coleta de dados, a técnica utilizada foi a entrevista

semiestruturada. Essa técnica combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, nas quais o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (TEXEIRA & LEFREVE, 2001).

A pesquisa qualitativa tem condições de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e identificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, e ainda possibilitar o entendimento em profundidade do comportamento de indivíduo (MELLO e VIEIRA, 2008).

Na pesquisa qualitativa, existe relação bem próxima entre pesquisador e aquele que emite as informações, possibilitando dessa forma, informações detalhadas, onde também o concreto é descrito em detalhes (RICHARDSON, apud MELLO e VIEIRA, 2008).

Como se pode verificar, o estudo de caso é um método de pesquisa que procura aprofundar mais a obtenção de dados, utilizando para isso, muitas variáveis como forma de levantamento de informações, tendo como finalidade a compreensão de todos os acontecimentos que ocorrem nas mais variadas áreas de estudos acadêmicos, possibilitando uma condução para novas possibilidades de pesquisa.

Após apresentado às características desta pesquisa qualitativa de cunho exploratório, passa-se a abordar outro capítulo da metodologia, não menos importante para o desenvolvimento deste trabalho, que é sobre a população e amostra utilizada na pesquisa.

### **3.2 População e amostra**

O tipo de amostra escolhida para o levantamento das informações foi a do tipo intencional. Essa amostra, nesta pesquisa, está sendo constituída pelo seguinte profissional: Secretário Municipal da Agricultura, Pecuária, Indústria e Comercio de Dom Pedrito/RS.

A amostragem intencional para Lakatos e Marconi (2008, p. 38) é considerada o tipo mais comum de amostra não probabilística. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, mas não representativos dela.

Um conceito dado por Triviños (apud MELLO e VIEIRA, 2008, p. 11) diz que a amostra intencional é apresentada como a amostra representativa do universo, nas amostras não probabilísticas e intencionais escolhe-se os indivíduos mediante determinados critérios.

Onde, na visão de Neto (1977, p. 5) enquadram-se na amostra intencional:

Os diversos casos em que o amostrador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos bem representativos da população, onde, o perigo desse tipo de amostragem é obviamente grande, pois o amostrador pode facilmente se equivocar em seu pré-julgamento. Apesar disso, o uso de amostragens intencionais, ou parcialmente intencionais, é bastante freqüente, ocorrendo em vários tipos de situações reais.

Nesta linha argumentativa, Fontanella et al. (2008) fala que são comuns as definições de que as amostras intencionais não são suficientemente representativos da realidade empírica, porque suas características inviabilizariam um tratamento estatístico dos resultados, de modo a permitir sua generalização. A aplicação ficaria, assim, limitada à própria amostra. Ainda o autor enfatiza que:

A idéia de que a representatividade é alcançada apenas por algo como uma imagem em tamanho reduzido do contexto, tomado como tendo seus atributos homogeneamente distribuídos no universo de seus componentes. Bastaria, por isso, selecionar aleatoriamente um número suficiente deles para evitar, estatisticamente, que as exceções fossem tomadas como regra.

Em termos operacionais, a questão que orienta a amostragem não probabilística relaciona-se à homogeneidade fundamental que deveria estar presente na amostra, isto é, aos atributos definidos como essenciais, presentes na intersecção do conjunto de características gerais dos componentes amostrais.

Ocorrida essa definição, a escolha dos elementos amostrais advirá de um caminho mais prático, na dependência direta dos objetivos da investigação, pois a um mesmo objeto podem corresponder diferentes objetivos de pesquisa (FONTANELLA et al., 2008, p. 19).

Neste sentido, Fontanella et al. (2008, p.19) esclarece que os processos não probabilísticos de amostragem também podem representar uma fase difícil de planejar e empreender, o mesmo autor completa relatando que:

Tais dificuldades muitas vezes parecem se relacionar à fundamentação teórica que constrói o objeto em investigação e, portanto, quais os indivíduos mais adequados para serem incluídos na amostra (ou seja, a adequação da amostra ao objeto de estudo). Para garantir qualidade às pesquisas qualitativas, é necessário congruência entre os paradigmas teóricos (que fundamentam a definição do objeto e a formulação do problema) e os métodos e técnicas empregados (para abordar a realidade empírica).

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, a população analisada é toda a organização denominada Secretário Municipal da Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS, mais especificamente a amostra consta de um funcionário encarregado da área administrativa, a escolha por este órgão público se deve ao fato de seus funcionários estarem ligados diretamente ao produtor rural de Dom Pedrito/RS.

Após apresentado da população e amostra desta pesquisa qualitativa de cunho exploratório, passa-se a abordar no próximo tópico da metodologia, não menos importante para o desenvolvimento deste trabalho, que é sobre a coleta dos dados utilizada na pesquisa.

### **3.3 Coleta dos Dados**

Para este estudo os dados foram coletados de fonte secundária e fonte primária. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário semiestruturado, aplicado ao profissional constante da amostra.

Para Albrecht e Ohira (2000, p. 139) as fontes primárias para pesquisa são definidas da seguinte forma:

São aquelas fontes que contém ou divulgam informações originais ou que apresentam, sob forma original, informações já conhecidas. As fontes primárias são as mais importantes, por representarem a grande produção técnica e científica da área. Nelas incluem-se: os livros, os periódicos e publicações seriadas, os preprints e anais de eventos, os relatórios técnicos, as normas técnicas, as teses e dissertações e as patentes..

...já as fontes secundárias, são as que organizam, sob forma de índices e resumos, as informações de fontes primárias, facilitando assim o conhecimento e o acesso às mesmas. As publicações englobadas nesta categoria, normalmente são designadas como "obras de referência". São elas: as bibliografias, os handbooks, I manuais técnicos, os boletins de bibliotecas, os informativos de associações e sociedades de classe, os catálogos de teses e de produção científica.

Para a coleta dos dados, primeiramente foi construído um questionário com vinte e três perguntas semiestruturadas com base na fundamentação teórica apresentada nesta pesquisa para ser aplicado a um profissional que desempenhe suas funções diretamente relacionadas com o objeto de estudo desta pesquisa dentro da empresa estudada, selecionado por meio da amostra intencional.

A obtenção dos dados foi realizada por meio de entrevista gravada em áudio, e transcrita na íntegra, de um profissional que desempenha suas atividades dentro da Secretária Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito/RS, onde, de posse

dos dados primeiramente foi realizado um comparativo com a revisão bibliográfica coletada para esta pesquisa para posterior análise a conclusão dos dados coletados.

### 3.4 Análise dos dados coletados

As análises dos dados aqui coletados foram baseadas no método de conteúdo, onde, Campos (2004) diz que:

Normalmente quando o pesquisador iniciante termina a etapa de coleta de dados, geralmente uma fase exaustiva, que se não realizada adequadamente pode comprometer toda a pesquisa, poderá ter a falsa sensação que o trabalho está para terminar, ou poderá pensar: agora falta pouco! Ledo engano.

Talvez a fase de analisar os dados, na execução de uma pesquisa científica, seja um dos momentos mais importantes, é a escolha do método ou da técnica para a sua realização necessita do pesquisador muita atenção e cuidado. Essa escolha realmente tem que ser adequada e proporcionar a exploração dos dados em toda a sua riqueza e possibilidades.

Para a realização da análise dos dados neste trabalho foi adotada o método de conteúdo, conforme Bardin (apud CAMPOS, 2004 p. 261):

Configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Porém, a própria autora afirma que este conceito não é suficiente para definir a especificidade da técnica, acrescentando que a intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores quantitativos ou não.

Segundo Ander-Egg (apud LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 117) é “a técnica mais difundida para investigar o conteúdo das comunicações de massas, mediante a classificação, em alterações dos elementos de comunicação”.

Essa técnica permite analisar o conteúdo dos livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio e televisão, *slogans* etc., podendo ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários e textos etc. (LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 117).

A fase da interpretação é o momento em que o pesquisador é levado a proporcionar um significado mais amplo às respostas, segundo (BARROS e LEHFELD apud MELLO e VIEIRA, 2008, p. 12).

De acordo com Severino (apud MELLO e VIEIRA, 2008, p. 12) interpretação é um posicionamento próprio do pesquisador em relação às idéias enunciadas, é ir além da mensagem do texto, procurando ler as entrelinhas.

Na visão de Campos (2004, p. 612), onde:

O conteúdo de uma comunicação, não obstante a fala humana, e tão rica e apresenta uma visão polissêmica e valiosa, que notadamente permite ao pesquisador qualitativo uma variedade de interpretações. Talvez o maior “nó” em relação à abordagem desses conteúdos está em como visualizá-lo no campo objetivo, a princípio mais palpável; e no campo simbólico, ou seja, naquilo que não está aparente na mensagem. Isto nos remete a uma breve discussão sobre os limites dos “conteúdos manifestos” e dos “conteúdos latentes” de uma mensagem.

A análise dos dados coletados é o ponto onde o autor traz novamente para o leitor o capítulo onde foi abordada a fundamentação teórica, onde, agora é realizada uma comparação entre as citações destes autores e os dados levantados junto ao entrevistado.

Após apresentado o capítulo da metodologia referente à análise e coleta de dados, aplicada nesta pesquisa qualitativa de cunho exploratório, passa-se a abordar o próximo capítulo, onde, é apresentado as limitações da pesquisa.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresentou como limitações o pouco material a disposição na internet sobre Endomarkting, por se tratar de uma pesquisa realizada junto a Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio de Dom Pedrito, portanto, uma organização pública, foi encontrada apenas uma pessoa com conhecimento sobre o tema desta pesquisa e que estivesse à disposição para a realização da entrevista, sendo assim não foi possível colocar frente a frente idéias e opiniões que poderiam se divergir quando se tem mais de dois entrevistados.

Outro ponto limitante desta pesquisa é a disponibilidade de horário e tempo para que a mesma fosse concluída, bem como para conseguir a entrevista, sendo algumas vezes o contato realizado apenas por e-mail, já que a mesma foi realizada no mês de janeiro e fevereiro, mesmo período de férias dos funcionários da SMAPIC.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio – SMAPIC é uma secretaria do poder executivo do município de Dom Pedrito – RS. A competência desta secretaria é formular e implementar as políticas para desenvolvimento do agronegócio, integrando os aspectos de mercado, tecnológicos, organizacionais e ambientais, é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária em Dom Pedrito, é uma organização pública que desempenha suas atividades junto a pequenos produtores, associações ligadas à agricultura e pecuária do município de Dom Pedrito.

Presta serviços como à patrulha agrícola através da manutenção e construção de açudes, roçadas, pastagens, pesquisa junto a FEPAGRO, projetos de incentivo a diversificação de culturas, apoio a pequenos e médios produtores, produção de hortaliças e mudas de hortaliças no horto florestal, programa troca-troca de sementes de milho, projetos de apoio ao desenvolvimento do setor da ovinocultura, bovinos de leite e bovinos de corte através de campanhas de vacinação: brucelose e febre aftosa, parcerias e apoio a entidades representativas, cursos de capacitação e formação de mão-de-obra, desenvolvimento de ações conjuntas com a ACODOPE.

Serviço de inspeção municipal, serviço de paisagismo, no horto-florestal com a produção de mudas de árvores ornamentais, paisagismo nas praças, parque das acácias, arborização urbana, preservação ambiental, bem como, poder de veto em ações que envolvam podas de árvores no perímetro urbano, abastecimento popular com a produção de pães pela vaca mecânica, participação em conselhos municipais como (FRADEPE, Fundo de Apoio a Fruticultura Irrigada, CMDR e COMAM).

No setor administrativo são elaborados relatórios, requisições e convênios, atuando na gestão e controle dos veículos e implementos, equipamentos e controles de estoques.

Possui em seu organograma de funcionários cinco técnicos, dois cargo em comissão, dois auxiliar de administração, quatro motoristas, quatro tratorista, oito vigias, três agrônomos, quatro operários realizando serviço de paisagismo, oito operário diversos na vaca mecânica e dois vaqueiros, onde, se comparado as demais secretarias do município de Dom Pedrito, pode ser considerado como sendo um número muito pequeno que funcionários, isso explicado pelo fato de que a remuneração que um profissional capacitado é muito superior aos praticados hoje pela administração pública, não sendo portanto atrativo.

Mesmo possuindo um número reduzido servidores em seu quadro para atender a grande extensão rural do município de Dom Pedrito, e com recursos financeiros limitados, já que é um órgão que não recebe recursos federais, portanto, dependendo exclusivamente de verba municipal para poder desempenhar suas funções, a SMAPIC vem conseguindo desempenhar atividades que são de grande relevância para o pequeno produtor rural de Dom Pedrito/RS, sendo atuante na melhoria das condições de vida destas pessoas dentro de suas propriedades, está melhoria acaba trazendo reflexos importantíssimos para todos, já que, quando se propicia uma condição de sustentabilidade mais adequada e qualidade de vida para o produtor rural, o que acaba por refletir na cidade, pela diminuição do êxodo rural e crescimento financeiro por parte destes produtores rurais.

Foi apresentada neste capítulo a instituição estudada para a elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, para um melhor entendimento de todos da situação que se encontra a SMAPIC nos dias atuais e dos serviços oferecidos à comunidade e ao pequeno produtor rural de Dom Pedrito/RS.

A seguir é apresentado os resultados obtidos após o levantamento de informações referentes a cultura organizacional da SMAPIC.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se que a cultura organizacional é peça importante para o desenvolvimento das organizações, principalmente quando se trata em analisar o papel dos recursos humanos empregados.

O que se nota dentro de uma organização pública, onde está cultura organizacional, que poderia trazer benefícios como o aumento da produtividade e a melhoria no desempenho de todas as funções dentro dela, acaba originando uma acomodação e certo desinteresse por parte dos colaboradores que estão ali empregados.

Com base na fundamentação teórica apresentada anteriormente que serviu para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, passa-se a seguir a apresentar e analisar os resultados que foram apurados junto a SMAPIC.

Do ponto de vista do entrevistado quando perguntado qual o seu entendimento sobre o que seriam os processos de comunicações dentro de uma organização, o mesmo relatou que nos dias atuais o processo de comunicação está cada vez mais moderno e eficaz, bem diferente daquilo que era visto há uma década, ou seja, processos mais modernos de comunicação é uma importante ferramenta administrativa, além de ferramentas motivacionais, ferramentas estas que infelizmente não são utilizadas dentro da SMAPIC, onde os processos de comunicação ainda são os mais simples e rudimentares, salientou o entrevistado.

Para o entrevistado quando perguntado se os funcionários são o principal pilar de sustentação da organização, respondeu que sim, já que são eles que movem toda a organização, complementando que, uma organização sendo ela pública ou privada depende de colaboradores comprometidos e dedicados. Está afirmação é confirmada por Chiavenato (2004), pois, para o autor as organizações são compostas por pessoas, das quais dependem para atingir seus objetivos e cumprir sua missão, por outro lado, essas pessoas também têm na organização o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, esforço e conflito.

Segundo o entrevistado hoje em dia é preciso ter um bom sistema de troca de informações, pois, elas precisam chegar a sua origem de forma correta e rápida, afirmação esta que é ratificada por Chiavenato (2004), onde o autor coloca que toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade, na qual todas as pessoas devem assumir suas responsabilidades

através da disseminação da informação, embora que para o entrevistado em virtude do pouco número de colaboradores que possui em seu quadro de funcionários, as formas de comunicação são bem simples, mas essencial para o bom funcionamento da organização.

Ao ser questionado sobre o surgimento de novos modelos de gestão e práticas administrativas, se estas trariam benefícios a SMAPIC, para o entrevistado dentro das grandes organizações ou até mesmo firmas do setor privado creio que mudanças trazem bons resultados, mas quando se fala mais especificamente da SMAPIC, em virtude do tipo de serviço que é oferecido este tipo de mudança não trás muitos benefícios, uma vez que se trabalha com funcionários com reduzida escolaridade, onde ferramentas como, plano de carreira, remuneração por produção, são difíceis de serem instituídas ou adaptadas ao serviço público

Sobre o que foi apresentado acima, para Cardoso (2006) novas práticas administrativas e gerenciais têm surgido nas últimas décadas, não só como resultado da busca incessante pela produtividade, qualidade e satisfação do cliente, mas também em consequência da preocupação com o meio ambiente neste sentido o que nos diz Cardoso (2006) é bem diferente da realidade que se encontra a SMAPIC de Dom Pedrito nos dias atuais.

Quando perguntado se dentro de uma organização a troca de informações é fator determinante para o entendimento sobre a tarefa que será executada o entrevistado respondeu, certamente que sim, quando a informação é repassada de forma correta entre todos os colaboradores, o serviço é executado de maneira correta também, assim como a distorção de informações ou o desconhecimento pode acarretar o insucesso, no serviço público essas questões são “enriquecidas” por posicionamentos políticos, fato que resulta em mais entraves ao sucesso do órgão ou setor público.

Ponto de vista que vai de acordo com Drucker (apud CHIAVENATO, 2004, p. 462) onde o mesmo afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais: qual a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? E: qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do meu trabalho, de que forma e quando? Respondidas estas duas questões o resultado esperado ao final da execução de qualquer tarefa será sempre positivo, cabe aqui ressaltar que as informações são elementos fundamentais para o processo de decisão nas organizações.

Após ser questionado se para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade dentro da SMAPIC o suporte da tecnologia é indispensável, o

entrevistado respondeu que sim, informatização, modernização das máquinas agrícolas, aquisição de diversas ferramentas, capacitação para a operação, segurança no trabalho, conforto, todos são itens que melhoram a qualidade dos serviços prestados, rendimento, ambiente de trabalho, etc., sua resposta confirma o que disse Ageloni (2003) onde para o autor, para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia.

No ponto de vista do entrevistado, "ferramentas como relações públicas, estratégia organizacional e marketing nos dias atuais não se aplicam dentro da SMAPIC, mas seria interessante ter um profissional da área, seria de grande auxílio para nossa instituição, mas isso seria muito difícil já que até para conseguirmos colaboradores ao menos capacitados para desempenharem as tarefas já é complicado" completou o entrevistado.

Esta colocação condiz com o que foi apresentado por Riel (apud SCROFERNEKER, 2000, p. 1), pois, para o autor este tipo de ferramenta juntamente com a comunicação interna e externa, forma um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas fundamentalmente para o público ou segmento com os quais a organização se relaciona e depende, a autora completa dizendo que a organização é tida como uma máquina, seus objetivos e fins estão voltados para o cumprimento das metas propostas e a comunicação é uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Para Scroferneker (2000, p. 1) as diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado, o que para o entrevistado ao ser perguntado sobre qual a importância que a comunicação organizacional tem dentro da SMAPIC como meio de promover um relacionamento e a interação entre todos, respondeu que em virtude do pouco número de colaboradores que possui em seu quadro, as formas de comunicação entre os colaboradores é bem simples, onde esta interação é vista no convívio diário entre todos, já para Scroferneker (2001) cada vez mais as organizações vêm utilizando as mais variadas formas de comunicação organizacional como meio de promover um relacionamento e interação entre todos os indivíduos que a compõem.

Segundo Pereira (2003), a integração e imagem que a organização passa para o ambiente externo se originam muitas vezes daquilo que é apresentado no ambiente interno

para os seus funcionários, sobre isso o entrevistado fez a seguinte colocação: a imagem da SMAPIC perante a população e ao produtor rural deve muito pelos serviços prestados pela Secretaria como um todo, antigamente faltavam equipamentos, funcionários mais qualificados, hoje aos poucos estamos mudando isso, mas é complicado já que profissionais mais qualificados conseguem uma remuneração financeira muito além do que é pago hoje no serviço público, mesmo assim estamos conseguindo passar uma imagem muito melhor daquela que a SMAPIC possuía, por intermédio do trabalho que é desenvolvido por todos os nossos colaboradores, conclui o entrevistado.

Quando perguntado se existe dentro da SMAPIC uma cultura organizacional mais evidente e se esta é repassada aos novos funcionários, para o entrevistado não existem dentro da SMAPIC o que poderíamos chamar de uma cultura organizacional formada, os servidores que chegam são capacitados, acompanhados e testados nas tarefas que lhe são passadas, sendo assim a chamada identidade organizacional como sendo uma identidade única não fica evidente, os meios de integrar os novos colaboradores é colocando os mesmos dentro da rotina diária da secretaria.

Ao ser perguntado como é o processo de adaptação dos funcionários as normas adotadas pela chefia, o entrevistado respondeu que após a capacitação ocorre à inserção do colaborador nas equipes de trabalhos, com acompanhamento da chefia imediata, paralelamente a avaliação que é encaminhada a comissão de estágio probatório, visão similar foi apresentada por Fischer (2002) já que para o autor a estrutura ou modelo organizacional delineia também as características do modelo de gestão de pessoa dominante na empresa, sendo assim, os funcionários com postos mais baixos buscam por se adaptar as normas adotadas por aqueles que possuem cargo de chefia dentro da organização pública.

Quando perguntado se dentro da SMAPIC se nota uma distinção entre grupos de funcionários o entrevistado respondeu que não existe distinção de grupos, uma vez que o número de colaboradores é pequeno não é identificado um ou outro grupo, o que segundo Schein (apud CERQUEIRA-ADÃO, 2010, p. 20) dentro de uma grande organização isto é mais percebido, já que existem grupos, onde cada um possui uma forma distinta de adaptação e integração com a organização pública, nesta mesma linha, para Leite e Pietro (1995, p. 5) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração

interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Ao ser perguntado se a identidade da organização traz influências para a cultura organizacional, bem como, no desempenho de seus funcionários, para o entrevistado isso é pouco evidenciado, porém alguns fatores dão rumo a uma gestão, talvez não seja caracterizada cultura organizacional e sim ideologia, perfil político, porém para Leite e Pietro (2009) a cultura organizacional deve ser sempre desenvolvida tomando-se por base uma abordagem da identidade, uma vez que a autoimagem de uma organização é crítica para moldar quase todos os aspectos do seu funcionamento e, em particular, o seu impacto no contexto do qual faz parte.

Ao ser indagado sobre o que é cultura organizacional, mais especificadamente dentro da SMAPIC, o entrevistado respondeu que é a filosofia, forma de atuação buscando o bem comum, trabalhar pela coletividade, com seriedade e dedicação, afirmação está que vai de acordo com o que foi relatada por Mesquita (2009) onde para o autor a cultura organizacional no contexto das organizações é como elemento que serve como junção entre as pessoas de uma empresa, por outro lado Campos (2009) diz que a cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefatos.

Para o entrevistado, aspectos como a gestão de pessoas, cultura organizacional e estrutura adotada interferem na forma de atuação dos colaboradores, o que condiz com Chiavenato (2004) o autor considera também a estas variáveis, a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, da tecnologia adotada, dos processos internos e depende de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Ao ser questionado se o aprimoramento da gestão de pessoas poderia trazer benefícios para a SMAPIC, o entrevistado respondeu que sim, certamente traria uma motivação e aumento na produtividade, o ponto de vista do entrevistado é confirmado por Andrade (2004), pois, para o autor a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo trazem muitas vantagens para as organizações, já que é correto afirmar que funcionários mais capacitados têm um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Sobre o que foi apresentado acima, para Chiavenato (2004) este aprimoramento e aumento da motivação de pessoas podem ser uma fonte de sucesso como podem ser uma

fonte de problemas, Fischer (2002) completa relatando que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.

Quando perguntado sobre o envolvimento dos colaboradores na execução de suas atividades o entrevistado deixou bem claro que no serviço público princípios como comprometimento e envolvimento sejam diferentes dos encontrados na iniciativa privada, sendo assim, pouco evidenciados como sendo fatores motivacionais dentro do setor público, hoje dentro da realidade de Dom Pedrito e da região, a questão motivacional está muito ligada à questão financeira, uma vez que não adianta querer motivar um colaborador e fazê-lo se envolver mais com o trabalho se do ponto de vista salarial está longe do que é esperado por ele.

Vemos então que a realidade da SMAPIC não condiz com o estudo publicado por Robbins (apud ALBUQUERQUE e LEITE, 2009, p. 4) o autor acredita que a participação, o envolvimento e o comprometimento são três atitudes crescentes, com isso, o autor considera que um indivíduo só poderá envolver-se em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si.

Afirmção descrita acima por Robbins (apud ALBUQUERQUE e LEITE, 2009, p. 4) é confirmada por Ferreira (1996) para o mesmo valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho, para o autor estimular o empreendedorismo trás um aumento do comprometimento e envolvimento por parte dos colaboradores junto às organizações, fato este que é bem diferente quando olhamos para o setor público, onde a questão salarial ainda é fator de estímulo a produtividade.

Ao ser questionado se o desenvolvimento de competências individuais e responsabilidades pelo funcionário contribuem para o bom desempenho de suas atividades perante o produtor rural de Dom Pedrito-RS, o entrevistado relatou que certamente que sim, mas é mais percebido dentro da iniciativa privada, mas difícil de operacionalizar no serviço público, mais especificamente dentro da SMAPIC, afirmação que na visão de Santos (2004) é preciso desenvolver as competências individuais, mas para isso é preciso uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de

desempenho, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos.

Ao ser perguntado sobre a missão da SMAPIC perante o produtor rural de Dom Pedrito-RS o entrevistado salientou que os vários conceitos que existem hoje sobre a missão de uma organização são mais empregados dentro da iniciativa privada, mas que são complicados de serem estabelecidos no serviço público, entretanto, para Andrade (apud COSTA, 2008, p. 2) a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto, o que é confirmado por Porto (2008) pois, missão é uma forma de representar a razão de existência de uma organização, para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Ao ser questionado sobre qual seria a visão da SMAPIC perante o produtor rural o entrevistado relatou que como se trata de uma organização pública e até mesmo pela falta de profissionais mais qualificados nunca se optou por determinar qual seria a visão desta, Porto (apud COSTA, 2008, p. 3) ao fazer suas apreciações sobre a visão no meio organizacional identifica que: qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. Completando, Zacharias (apud COSTA, 2008, p. 2) simplesmente descreve que visão é o sonho da organização, é o futuro do negocio e onde a organização espera estar nesse futuro.

Embora seja missão e visão termos que não estão expostos para que todos possam vê-los, dentro da SMAPIC eles ficam perfeitamente subtendidos quando é analisado o próprio serviço que é prestado pela secretaria. Pode-se dizer que sua missão é a prestação de serviço com qualidade e competência por seus colaboradores a população urbana e rural de Dom Pedrito, bem como que visão seria a de aperfeiçoamento, capacitação e melhoria cada vez mais nestes serviços.

Quando questionado sobre o seu entendimento sobre endomarketing o entrevistado deixou claro que possui pouco conhecimento sobre o assunto, talvez por ser algo novo que está surgindo dentro das grandes organizações e que hoje dentro da SMAPIC não existe um profissional que atue especificamente dentro desta área, embora para o entrevistado fosse de

grande valia se pudesse contar com um profissional capacitado na gestão de pessoal dentro de sua secretaria.

Sobre endomarketing Silveira e Tofani (2007) conceituam da seguinte forma: são todos os esforços da empresa no cliente interno, visando sua motivação e satisfação, pois, nesse novo cenário, a empresa deve se preocupar em atender as expectativas e anseios do seu empregado, assim como faz com seus clientes externos, uma vez que agora, ele é considerado um cliente dentro da organização (INKOTTE apud SILVEIRA; TÓFANI, 2007, p. 10).

Quando perguntado qual o seu entendimento sobre cliente interno, e qual a colaboração que a SMAPIC acrescenta no bem estar e aumento da satisfação de seus funcionários, o entrevistado relatou que: sobre este tema não saberia responder de forma mais precisa, mas creio que sejam os nossos colaboradores, enfim todas as pessoas que de alguma forma prestam seus serviços dentro da SMAPIC completou.

Sobre o bem estar, por ser uma organização pública com poucos recursos de pessoal como também financeiros, o bem estar que vejo seria a nossa preocupação com a segurança de nossos colaboradores disponibilizando equipamentos de segurança.

Já quando se fala em satisfação no desempenho de suas atividades creio que isso seria alcançado com bons salários, um plano de carreira, condição está que estão longe da nossa realidade, completa o entrevistado, do ponto de vista de Inkotte (2000) o cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing, para este deverão estar direcionadas as principais ações, porque, em última análise, o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas.

Análise parecida foi relatada por O'Donnel (apud INKOTTE, 2000, p. 19) onde é imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.

Após a apresentação dos dados coletados através de entrevista semiestruturada e realizada junto a Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria de Comércio – SMAPIC de Dom Pedrito/RS, passa-se a apresentar no capítulo seguinte às considerações finais deste Trabalho de Conclusão de Curso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder de que forma a integração social configura-se como elemento de assimilação da cultura organizacional pelos funcionários da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio – SMAPIC de Dom Pedrito/RS, onde se buscou identificar como funciona o processo de comunicação e como são repassadas as informações, a cultura organizacional e de que forma é praticada a política de valorização de seus servidores.

As organizações públicas possuem características que são impares a elas e que as diferenciam das empresas privadas, características estas que influenciam positivamente ou negativamente no processo de funcionamento destas instituições. Verifica-se uma grande resistência na adoção de tecnologias de gestão mais modernas, o que acaba repercutindo na difícil melhoria da eficiência dos órgãos públicos, com base nos dados levantados junto à SMAPIC foi possível chegar a algumas considerações, quais sejam:

Identifica-se que os processos de comunicação entre os servidores da SMAPIC são básicos, uma vez que na existência de poucas pessoas dentro da organização não existe a necessidade de ampliação ou até mesmo de melhorias destes processos, ficando evidente também que em virtude até mesmo da pouca qualificação profissional de alguns de seus colaboradores os processos de comunicação empregados nos dias de hoje sejam eficazes, dentro das atividades que a SMAPIC se propõem a realizar.

Outro ponto importante levantado por esta pesquisa trata da cultura organizacional no interior da organização, onde foram abordados fatos como o repasse pelos funcionários mais antigos aos novos das normas de funcionamento da SMAPIC, esta pesquisa levantou que estas normas são básicas e de fácil entendimento por parte dos novos colaboradores, onde a cultura organizacional ou podemos chamar até mesmo de “vícios”, é vista mais claramente nos servidores mais antigos desta instituição do que naqueles recém chegados.

Sobre as políticas de valorização dos funcionários foi identificado que dentro da SMAPIC isso não ocorre, neste ponto, os processos de valorização dos funcionários passariam primeiramente pela adoção de um plano de carreira por parte da administração pública.

Diferentemente de uma organização privada onde o objetivo e a missão são peças importantes na tomada de decisões e que estas são passadas deste o primeiro dia que os

funcionários chegam à SMAPIC estes pontos não existem, uma vez que nunca se elaborou quais seriam os objetivos e a missão desta organização.

O repasse de informações aos novos funcionários sobre de que forma deve ser realizado o atendimento aos produtores rurais é rápido e básico, já que as atividades que a SMAPIC desempenha são de fácil entendimento por quem as executa.

Com vista à integração social como forma de assimilação da cultura organizacional dentro da Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio – SMAPIC de Dom Pedrito/RS, com base nos dados apresentados elas não ocorrem, seja pela não existência de uma cultura organizacional estabelecida e atuante, seja pela falta de capacitação de seus colaboradores ou até pelas atividades que a SMAPIC propicia produtor rural serem básicas e até mesmo rudimentares, não existe formas de integração social entre os colaboradores, está integração ocorre no dia a dia da organização dentro do ambiente de trabalho.

Após tecerem-se as considerações finais desta pesquisa e expressarem-se as ideias conclusivas, a seguir faz-se as recomendações e sugestões à Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária, Indústria e Comércio – SMAPIC de Dom Pedrito.

Primeiramente é preciso estudar e mapear todos os processos existentes dentro da SMAPIC, pois, este mapeamento vai possibilitar uma melhor compreensão das atividades realizadas, servindo também para buscar alternativas de como melhora-los.

A implantação de um novo modelo de gestão de órgãos públicos, mais moderno com processos administrativos racionais e simples, mas que possam contribuir com a melhoria da produtividade e estabelecer por parte da administração ferramentas motivacionais e produtivas é o primeiro passo para o aumento da motivação de todos os colaboradores.

Posteriormente é importante que seja conhecida a razão da existência da organização, para isso é preciso estabelecer qual sua visão e qual será sua missão, bem como objetivos e planos de ação, para que após seja elaborado um sistema de indicadores de desempenho que acompanham os planos estabelecidos, isso contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

É preciso disponibilizar a todos os colaboradores treinamento sobre os princípios institucionais inerentes as organizações públicas tais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípios estes que estão esquecidos, bem como um melhor aprendizado organizacional a todos os colaboradores.

Desenvolver por parte da SMAPIC um ambiente que favoreça a criação de novas ideias que aperfeiçoem o uso dos recursos públicos e a prestação de serviços mais eficiente para o produtor rural, reconhecer o bom desempenho e a participação como formas de motivação.

O problema de orientação na área de recursos humanos seria solucionado com a contratação de um profissional com conhecimento e experiência na área de gestão pública e políticas de valorização de recursos humanos.

Aos recém-chegados na organização é preciso que haja uma melhor preparação através de treinamentos técnicos e de como deve ser o trato com os produtores rurais de Dom Pedrito.

Conclui-se que somente com a implantação de um novo modelo de gestão que busque a qualidade máxima e políticas de valorização dos servidores é que não somente a SMAPIC, mas também todos os órgãos públicos poderão enfim entrar neste novo século.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Rogéria F; OHIRA, Maria Lourdes B. Base de Dados: metodologia para seleção e coleta de documentos. **Revista de Biblioteconomia em Santa Catarina**, v.5, 2000.
- ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. ENEGEP - ABEPRO 1, Curitiba, 2002. ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. **Anais... XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. Natal/RN: UFRN, 2004.
- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa* Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estácio de Sá. set./dez, Rio de Janeiro. RJ, 2006.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. In: *Ciência. Da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, Jan./Abr. 2003.
- CARDOSO, O. Comunicação Empresarial Versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos. *Revista. Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 40, n 6, p.1123-1124, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Ed Campus. 2ª Edição. Rio de Janeiro, 2004.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **A importância da missão e visão dentro da organização**. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI Tecnologia em Processos Gerenciais (EMD1641) – Planejamento Estratégico. Indaial/SC. 2008.
- Duarte, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, março/2002, pag. 139.
- FERREIRA, Caio M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e Histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. Ed. Gente, São Paulo, 2002.
- FLEURY, M. T y J. SAMPAIO. Uma discussão sobre cultura organizacional. In Fleury, M. T. **As pessoas na organização**. 4ª. Edição. Editora Gente, São Paulo. 2002.
- FREIRE, Isa Maria. Barreiras na comunicação da informação tecnológica**. *Ciência da Informação, Brasília - DF*, v. 20, n. 1, 1991.
- GIL, Carlos Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, E. M. **Serviço de atendimento ao cidadão : modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público.** VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Pública. Lisboa. Portugal, agosto,2002.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2000.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

LEFÈVRE, Teixeira JJ F. A prescrição medicamentosa sob a ótica do paciente idoso. **Revista Saúde Pública** 2001.

LEITE, N. P., & ALBURQUEQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM** – Santa Maria: UFSM. 2009.

LEITE, N. P. e PIETRO, V. C.. **Gestão da mudança dos padrões culturais em direção ao paradigma da transformação: o caso da organização Alfa.** **Produto & Produção.** São Paulo-SP, página nº 05, 2010.

MELLO, Cristiane Marques; VIEIRA, Francisco G. D. Marketing de relacionamento: um estudo empírico em micro e pequenas empresas do comércio varejista de Campo Mourão/PR. **Revista Eletrônica de ciências sociais aplicadas.** volume 3. 2008. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/43> . Acessado em 30.03.2012.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Serviço Público: Conceito e Características.** Disponível em: <http://www.bibliojuridica.org/libros/6/2544/5.pdf> acessado em 20.05.2012 as 16:30

MESQUITA, Kamila Campos de. O Endomarketing na Gestão Pública com Foco na Qualidade: O caso do viva cidadão. **Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão – UFMA – São Luis-MA, 2009 – Ano XIX – N 5 – Volume II.**

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração,** São Paulo/SP. 1996.

PAIVA NETO, Adalberto Muzzio; SILVA, Hamilton de Oliveira e. **Qualidade no atendimento: uma proposta de adequação da recepção da sede das promotorias de justiça da capital – edifício promotor de justiça Paulo Cavalcanti. Projeto Institucional (Monografia do Curso de Especialização *latu sensu*).** Escola Superior do Ministério Público. Recife, 2007.

- PEREIRA, L. A. **Poder e Clima Organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2003.
- PIRES, J.C. de S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-104, fev. 2006.
- PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção / Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEP / UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil. 2008.
- RUTKOWSKI, J. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso. Gestão da Produção**. v5, n.3, p.284-297. Belo Horizonte, MG, 1998.
- SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias** 2004 jul/dez; 12: 142-15. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200006&script=sci_arttext). Acessado em 30.03.2012.
- SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, set. 2000.
- SILVEIRA J., A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Unb, 1996.
- SILVEIRA, Renata M.; TÓFANI, Flavio. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno**. Belo Horizonte, 2007, 15p. Artigo (Pós-graduação em Marketing e Comunicação). Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH, Belo Horizonte, 2007.
- TOFANI, Flavio. **A Importância da Utilização do Endomarketing para a Gestão Pública Estratégica**. Belo Horizonte (MG). Centro Universitário de Belo Horizonte Pró-reitoria de pós-graduação, pesquisa e extensão Curso de Especialização “lato sensu” em marketing e comunicação, 2007.
- WEIRICH, C. F.; MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 57, n6, p.754-757, 2004.

## APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa

1. O que o Senhor entende por processos de comunicação dentro das organizações?
2. Na sua percepção, os funcionários são o principal pilar de sustentação da organização, havendo também uma contrapartida do funcionário para com a organização?
3. Você é a favor do fato de que a organização deve construir uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia, onde todas as pessoas devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação? Por favor, justifique o seu pensamento!
4. Cada vez mais as organizações vêm utilizando as mais variadas formas de comunicação organizacional como meio de promover um relacionamento e interação entre todos os indivíduos que a compõem. Em sua opinião, qual é a importância que a comunicação organizacional tem dentro da SMAPIC?
5. Novas práticas administrativas e gerenciais surgem a cada dia, tendo como finalidade não só resultado, produtividade, qualidade e satisfação do cliente, mas também como consequência uma preocupação com o meio ambiente. Em sua opinião, mudanças no modelo de gestão trazem benefícios para a organização, em particular dentro da SMAPIC?
6. Em sua opinião no interior da organização a troca de informações é fator determinante para o entendimento sobre a tarefa que será executada? Justifique sua resposta!
7. O suporte da tecnologia é indispensável para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade. Dentro da SMAPIC é cabível esta afirmação, por quê?
8. A comunicação organizacional engloba relação pública, estratégia organizacional, marketing corporativo, comunicação interna e externa, a seu ver, estes fatores também englobam a comunicação dentro da SMAPIC. De que forma?
9. A imagem que a organização passa para o ambiente externo se origina muito naquilo que é apresentado no ambiente interno para os seus funcionários. Para o Senhor a imagem da SMAPIC diante da população e do produtor rural, se deve a divulgação pelos funcionários? De que forma isso acontece?
10. A cultura organizacional é uma maneira de difundir a identidade própria da organização, sendo também uma forma de adaptação ao ambiente e de integração interna para os novos integrantes. A cultura organizacional fica evidente dentro da SMAPIC para os novos funcionários, de que forma?
11. Como é o processo de adaptação dos funcionários as normas adotadas pela chefia?
12. Dentro da organização existem grupos, onde cada um possui uma forma distinta de adaptação e integração com a organização pública. Esta distinção de grupos fica evidente dentro da SMAPIC? Justifique sua resposta!
13. A identidade da organização traz influências para a cultura organizacional, bem como, no desempenho do seu funcionário. Em sua opinião, de que maneira isso ocorre dentro da SMAPIC?

14. Em sua opinião, o que é cultura organizacional, mais especificadamente dentro da SMAPIC?

15. A gestão de pessoas depende de vários aspectos, como por exemplo, a cultura que existe em cada organização, depende da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, da tecnologia adotada, dos processos internos. Para a SMAPIC fatores como estes interferem na gestão de pessoas, de que forma?

16. Políticas de valorização de Recursos humanos e o aprimoramento da gestão de pessoas, juntos com a modernização do processo produtivo, poderiam trazer benefícios para a SMAPIC? Explique quais estes benefícios?

17. Participação, envolvimento e comprometimento, com isso considera-se que um indivíduo só pode envolver-se em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Dentro da SMAPIC os princípios acima citados ficam evidentes no funcionário durante o desempenho de suas funções? Justifique sua resposta!

18. O desenvolvimento de recursos humanos esta relacionado com um maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de desempenho, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa. Para o senhor o desenvolvimento de competências individuais e responsabilidades pelo funcionário contribuem para o bom desempenho de suas atividades perante o produtor rural? Justifique-se!

19. Missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negocio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

20. A visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho e estratégias para alcançar o sucesso da organização. Com base nesta declaração o Senhor definiria a visão da SMAPIC perante o produtor rural?

21. Na sua opinião, o que o senhor entende por endomarketing?

22. O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing. Para este deverão estar direcionadas as principais ações, porque, em última análise, o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas. Qual seu entendimento sobre cliente interno para a SMAPIC e qual a colaboração que a secretaria acrescenta no bem estar dos funcionários e na sua satisfação para desempenhar suas funções?

23. O endomarketing melhora o relacionamento, a comunicação, e estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas e das pessoas com a organização. Para o Senhor um projeto de endomarketing estabelece comunicação nos dois sentidos, desenvolvendo a autoestima das pessoas, além de facilitar a prática da empatia e da afetividade dentro das organizações? Justifique sua resposta!