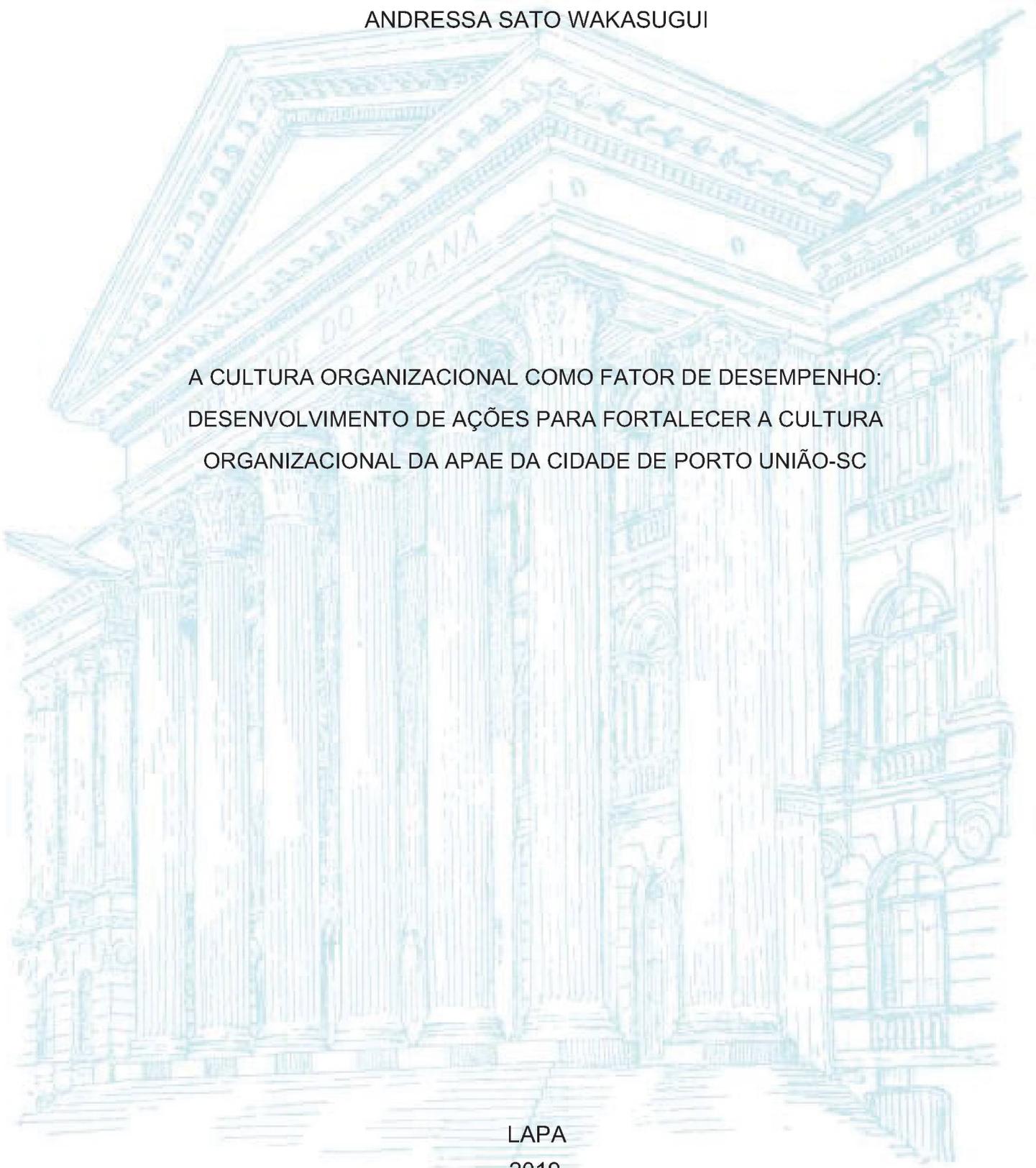


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRESSA SATO WAKASUGUI

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESEMPENHO:
DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA FORTALECER A CULTURA
ORGANIZACIONAL DA APAE DA CIDADE DE PORTO UNIÃO-SC

LAPA
2019



ANDRESSA SATO WAKASUGUI

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESEMPENHO:
DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA FORTALECER A CULTURA
ORGANIZACIONAL DA APAE DA CIDADE DE PORTO UNIÃO-SC

Trabalha de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Paulo M. Ferraresi Pegino

Aos meus filhos, Kael e Mila por serem tão compreensivos e me darem forças.

AGRADECIMENTOS

Obrigada à Apae de Porto União pela abertura e diálogo durante o desenvolvimento do projeto e a todos que me ajudaram de alguma forma.

RESUMO

Este projeto técnico foi elaborado com o objetivo de auxiliar a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Porto União a fortalecer a cultura organizacional da instituição, uma vez que, a cultura organizacional influencia na qualidade, motivação e alcance dos objetivos da instituição. Os resultados obtidos apontam que os fatores como falta de comunicação e relacionamento com a chefia são os fatores que mais influenciam no trabalho realizado na instituição. Tendo em vista o caráter filantrópico e a dificuldade para angaria recursos, buscou-se desenvolver um plano de ação para alinhar as diferentes percepções acerca da cultura organizacional dos colaboradores da Apae de Porto União com os valores e práticas apregoados pela Federação Nacional das Apaes.

Palavras-chave: Apae, Cultura Organizacional, Comunicação.

ABSTRACT

This technical project was developed with the purpose of helping the Association of Parents and Friends of the Exceptional of Porto União to strengthen the organizational culture of the institution, since the organizational culture influences the quality, motivation and achievement of the institution's objectives. The results show that the factors such lack of communication and relationship with management are the factors that most influence the work performed in the institution. In view of the philanthropic character and the difficulty to raise funds, we sought to develop a plan of action to align the different perceptions about the organizational culture of Apae employees of Porto União with the values and practices proclaimed by the National Federation of Apaes.

Keywords: Apae, Organizacional Culture, Communication.

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

FEAPAES-SC - Federação das Apaes do Estado de Santa

Catarina FENAPAES - Federação Nacional das Apaes

IEEE - Instituição Especializada em Educação Especial Antonieta Nogueira Soares

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	16
2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1.CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
3.1. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	25
4.PROPOSTA TÉCNICA	28
5.CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
APÊNDICE 1 – RESULTADOS DA PESQUISA	35
ANEXO 1 – SITE DA APAE DE PORTO UNIÃO	47
ANEXO 2 – FACEBOOK APAE DE PORTO UNIÃO	48
ANEXO 3 – FOTO DA FACHADA APAE DE PORTO UNIÃO	49

1.INTRODUÇÃO

O movimento Apaeano congrega 2178 Apaes em todo o Brasil, atendendo cerca de 350 mil pessoas com deficiência e é responsável por oferecer diversos serviços como: diagnóstico, prevenção, habilitação e reabilitação das pessoas com deficiência, apoio às famílias atendidas e promoção dos direitos, bem como a defesa das pessoas com deficiência (FENAPAE, 2015). Segundo dados do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quase 24% da população brasileira é composta por pessoas que possuem algum tipo de deficiência, somando aproximadamente 45 milhões de pessoas (IBGE, 2010).

A rede Apae está distribuída em todo o território nacional, cada filial de cidade é coordenada por uma Federação Estadual que por fim está submetida à Federação Nacional das Apaes . Como integrante do movimento Apaeano, a filial de Porto União segue normas e diretrizes estabelecidas pela Federação Nacional das Apaes. A unidade de Porto União, fundada em 1972, é responsável por atender mais de 115 pessoas de todas as faixas etárias, tanto do município quanto de municípios vizinhos, além de oferecer serviço de neurologia, o qual não está disponível nos hospitais para os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). O atendimento realizado pela Apae de Porto União está em três frentes: atendimento clínico, atendimento assistencial e educacional. O atendimento educacional é realizado pela instituição mantida pela Apae de Porto União, Instituição Especializada em Educação Especial Antonieta Nogueira Soares (IEEE), com professores contratados pela prefeitura. Já o atendimento assistencial e clínico são feitos por profissionais contratados pela própria associação. Desta forma, na Apae de Porto União há funcionários do quadro fixo e também funcionários contratados por meio de convênios. A grande rotatividade de funcionários tem reflexos na cultura organizacional: não há união entre os membros, ou maior comprometimento destes, o que dificulta a realização de ações que visem o desenvolvimento da instituição e consequente melhora no atendimento prestado aos assistidos e suas famílias. A falta de apoio é percebida na ausência dos funcionários nas ações que a Apae de Porto União realiza e na ausência de propostas de melhorias para o atendimento.

Desta forma, buscou-se conhecer melhor a cultura organizacional da instituição. Segundo Dias (2003):

O estudo da cultura organizacional dá subsídios para a compreensão de interesses de grupos determinados, facilita o entendimento das relações de poder presentes nas organizações assim como os comportamentos contraditórios dos membros, auxilia na percepção das regras estabelecidas que não estão regulamentadas. Desse modo, ao se identificar os valores e as práticas que regem a organização, torna-se mais fácil detectar o impacto que a cultura pode ter em seu funcionamento (DIAS, 2003 APUD VASCONCELOS, TSUKAHARA, NUNES, 2017, p.7).

O trabalho da Apae de Porto União não se restringe à educação ou atendimento clínico, ela forma cidadãos e prepara seus atendidos para a vida em sociedade, levando em consideração as limitações de cada um e trabalhando suas capacidades.

Tendo em vista a importância da Apae de Porto União e seu reconhecido trabalho na habilitação e reabilitação da pessoa com deficiência, bem como a aparente falta de comprometimento entre os membros da instituição, objetivou-se com este trabalho identificar a desmotivação entre os diferentes colaboradores da Apae de Porto União em prol da missão da organização. A partir desse objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos:

- 1) identificar os valores e práticas definidos pela Federação Nacional das Apaes;
- 2) diagnosticar as diferentes visões existentes na instituição acerca da cultura organizacional;
- 3) comparar, por contraste, as diferentes percepções encontradas no objetivo 2 com os valores e práticas descritos no objetivo 1.

Entre os principais itens do plano está trabalhar a comunicação interna para disseminar e fortalecer a cultura organizacional, de forma a melhorar o clima organizacional, integrando os funcionários com vistas aos objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012, p.13).

Assim como a unidade de Porto União, outras Apaes também possuem quadro misto de funcionários e sofrem com os mesmos problemas decorrentes da falta de uma cultura organizacional, orientada pela FENAPAES, que fortaleça e ajude a instituição a sobreviver.

As seções seguintes foram organizadas de forma a tornar coerente a apresentação dos resultados encontrados bem como a proposta técnica de fortalecer a cultura organizacional da instituição.

Dessa forma, a seção 2 dialoga brevemente com o conceito de cultura organizacional, principalmente a partir da perspectiva de Edgar Schein. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos, o objeto de estudo, identifica a situação problema da organização e apresenta os resultados dos questionários aplicados. A seção 4 apresenta a proposta técnica Finalmente, a seção 5 apresenta as conclusões do projeto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a execução do projeto, buscou-se, por meio de pesquisa bibliográfica levantar os conceitos de Cultura Organizacional.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é comumente confundida com conceitos aplicados na gestão de organizações, como clima organizacional, ideologia, filosofia institucional e estilo gerencial (FNQ, 2014, p.5), desta forma, é importante primeiramente conceituar o que é cultura. Segundo o dicionário *on-line* Michaelis, cultura é: “(...) 7. conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social (MICHAELIS, 2015)

O conjunto de conhecimentos acumulados, costumes e crenças, são transmitidos de geração a geração, moldando o comportamento, a forma de pensar, os costumes, os valores, os gostos, os hábitos, e as tradições de um grupo, comunidade, sociedade ou país (KROEBER, apud FNQ, 2014, p.4).

A cultura organizacional, assim como a cultura de um povo, também é uma construção coletiva, por meio de acertos e erros, em que hábitos e crenças são estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas e transmitidos aos novos membros (FNQ, 2014, p.5).

Para Schein (2009, p.16):

(...) podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2009, p.16)

Outra definição de cultura é dada por Pettigrew (1979):

“(…) um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretadas para as pessoas a suas próprias situações” (PETTIGREW APUD CAVEDON, 2003, p.55).

Schein acredita que a cultura, assim como as organizações, não são estáticas, mas estão em constante transformação:

(…)um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p.1).

A cultura organizacional é uma construção coletiva, influenciada pelo ambiente no qual estão seus membros. A influência não se restringe ao ambiente interno da organização, mas também ao ambiente externo a ela. Santos (2012) delimita essa separação:

(…) na parte interna, ela fundamenta o modo como os funcionários irão realizar as tarefas; já na parte externa, ela é influenciada pelo ambiente em que está localizada, tendo, assim, que se adaptar ao mercado por meio de um planejamento onde seus produtos devem ter relação com o ambiente em que se encontra. (SANTOS, 2012, p.19)

Cada organização tem uma cultura própria que será determinante nos relacionamentos internos e externos, na produtividade e conseqüente alcance dos objetivos da organização. Para Orsi et al. “a cultura é particularmente importante nas organizações do terceiro setor porque as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham” (ORSI ET AL, 2005, p. 40). Ou seja, as pessoas normalmente trabalham ou são voluntárias em instituições com as quais se identificam.

Apesar de ser institucionalizada por normas e valores da organização, a cultura pode ser explícita ou implícita. Segundo Lacombe (2003):

A cultura explícita é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto das políticas e normas da organização. Quando explícita, se torna a cultura oficial, que são os valores e ideais, os quais podem coincidir

(ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, o que vale é a praticada. (LAMCOMBE 2003 apud SANTOS, 2012, p.20)

A cultura também apresenta diferentes características. Orsi et al (2005) definem as principais:

- a cultura organizacional é aprendida: resulta tanto das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências da organização em si;
- a cultura organizacional é determinada pela história da organização: é definida pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente por pessoas importantes, como o fundados.
- a cultura organizacional é parcialmente subconsciente: com o tempo, as ideias e as crenças se desenvolvem e se tornam influências claras no comportamento das pessoas;
- a cultura organizacional é heterogênea: partes distintas da organização têm culturas diferentes. No caso das OSC, uma diferença comum é aquela entre a equipe técnica do escritório central da organização, preocupada com o perfil público, captação de recursos, lobby e as políticas de grandes organizações e as pessoas nas filiais locais, mais preocupadas com a entrega dos serviços e a valorização de voluntários. (ORSI ET AL, 2005, p. 40)

Assim como nas organizações com fins lucrativos, a cultura organizacional das organizações sem fins lucrativos é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente entre voluntários, administrativo e corpo diretivo; sistema de recompensas (ORSI ET AL, 2005, p.40).

Schein (2009), acredita que existam três níveis de cultura organizacional: 1) Nível visível, chamado de artefatos; 2) Nível percebido por meio de observação, entrevistas ou pesquisas, que é o nível das crenças e valores adotados; e 3) Nível das suposições básicas, onde encontram-se os sentimentos que os integrantes de um grupo têm como verdade, podendo ser sentido no ambiente. Desta forma, a cultura é algo muito complexo, composta não só pelos valores e crenças de uma instituição, mas também pelas percepções, pensamentos inconscientes e sentimentos aceitos como verdadeiros. Ela é responsável não só por difundir a

filosofia e os objetivos da instituição, como também pela motivação e desempenho de seus colaboradores. Assim, analisar quais são valores estão sendo assimilados e de que forma estão sendo compartilhados é fundamental para que uma organização possa se posicionar frente aos seus concorrentes, implementar mudanças ou fortalecer o elo com seus funcionários.

Diferente de comportamentos, a cultura organizacional não pode ser mudada. Porém, podem ser criadas situações que motive as pessoas a mudar. Os padrões e estilos de comportamento dos funcionários é a parte mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível, estão os valores compartilhados e isso é mais difícil de mudar”(CHIAVENATO APUD SANTOS, 2012, p.22). A visão sobre a impossibilidade de mudar a cultura também é compartilhada por Luppi (1995): "Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar"(LUPPI APUD CAVEDON, 2003, p 57).

A nova cultura pode ser ensinada por meio de documentos e reuniões, mas a utilização de práticas administrativas, como um criterioso processo de seleção de candidatos, orientação sobre processos e normas, workshops e treinamentos, são formas mais efetivas de se conseguir ensinar a nova cultura (SANTOS, 2012, p.20).

O processo de mudança de uma cultura é lento e requer muito cuidado e participação da alta administração. A mudança sempre é vista com desconfiança e resistência pelos colaboradores, por isso, é necessário que haja uma forte comunicação e informação constante sobre as necessidades da mudança. Conforme Santos (2012) “é preciso deixar claro para o funcionário que a mudança é realmente necessária e que, se ela não acontecer, a organização pode deixar de existir”(SANTOS, 2012, p.24).

Logo, o estudo da cultura organizacional torna-se essencial para viabilizar as estratégias organizacionais e os processos de mudança, uma vez que a cultura de uma organização serve como uma referência para seus membros. A difusão ampla e intensa da cultura organizacional pelos servidores pode contribuir para que ajam em prol dos objetivos organizacionais (VASCONCELOS; TSUKAHARA; NUNES, 2017, p.7).

Uma organização que queira sobreviver precisa conhecer sua cultura organizacional, como seus colaboradores a vêem e de que forma podem trabalhar

seus pontos fortes e fracos. “Assim, conhecer a cultura de uma organização é importante para que ela passe a ser utilizada como uma estratégia de melhoria para a própria organização (TOMEI, ano apud VASCONCELOS, TSUKAHARA, NUNES, 2017, p.7).

No caso da Apae de Porto União, buscou-se, por meio de questionário, aplicado aos servidores do quadro fixo, fazer um levantamento da percepção que estes tinham sobre o clima organizacional e seu trabalho na instituição. Entendendo-se que a cultura não pode ser mudada, mas sim as pessoas, buscou-se motivar as pessoas no sentido de mostrar os reflexos da missão da instituição

2.2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como sendo um estudo de caso de tipo descritivo. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado aplicado no período de janeiro de 2019.

Com o objetivo de identificar os principais motivos pela falta de comprometimento e com vistas a fortalecer a cultura organizacional, foi implementada uma pesquisa quantitativa, disponível em ambiente virtual (Google Forms) para que os funcionários da instituição pudessem responder um questionário e avaliar o trabalho realizado de cada um e também a instituição quanto ao ambiente de trabalho e gerencia. A pesquisa buscou: 1) identificar o perfil do funcionário, com questões sobre: idade, sexo, tempo de serviço e setor. 2) Grau de satisfação do funcionário com as instalações, salário, apoio da gerencia, resultados obtidos, comprometimento pessoal e motivação. 3) Nível de satisfação com a liderança, planejamento e comunicação. 4) Grau de satisfação com o relacionamento com os colegas, ambiente físico e 5) Questão sobre o que o funcionário gostaria que mudasse na instituição.

O contato foi realizado de forma direta, por meio de telefone e mensagens ,com os funcionários presentes na instituição e por meio de mensagens com os funcionários que estavam de férias. A direção geral da instituição também enviou aos grupos de mensagem a solicitação para preenchimento da pesquisa e o *link*. No entanto, dos 25 funcionários fixos, somente 12 responderam ao questionário.

Para identificar os valores e práticas definidos pela Federação Nacional das Apaes, procedeu-se à análise documental.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a instituição e realizado diagnóstico da situação problema

3.1. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Apae de Porto União foi fundada em junho de 1972 e é mantenedora da Instituição Especializada Antonieta Nogueira Soares, responsável pelo atendimento educacional cerca de 115 pessoas, de todas as faixas etárias, tanto do município quanto de municípios vizinhos. A instituição possui sede própria e é mantida com recursos oriundos de verbas concedidas pelo governo do estado de Santa Catarina, de convênios com prefeituras locais e por meio de recursos próprios, advindos de doação de pessoas físicas e jurídicas. São recorrentes ações que visem arrecadar fundos para aquisição de aparelhos, reformas e manutenção das atividades, com ações entre amigos, bingos, jantares, venda de quotas para empresas e pedágio anual.

Sobre os artefatos, foi identificado que os funcionários não possuem uniformes. Alguns utilizam camisetas de campanhas passadas realizadas pelo movimento apaeano. Os professores possuem uma camiseta azul, mas seu uso não é obrigatório. Os únicos que utiliza uma certa padronização são os funcionários da parte clínica, com a utilização de jalecos brancos, porém com emblemas diversos; e as cozinheiras, que utilizam avental branco e touca branca. Apesar disso, não há uniforme padronizado para estas áreas. A cor predominante nos ambientes é o branco e o azul claro. Por depender muito de doações, os móveis não possuem padrão de cor e estilo, assim como os computadores. Assim como nas manifestações físicas, nas manifestações comportamentais e verbais predomina a informalidade. Os valores compartilhados são atuar na melhoria da qualidade de vida dos deficientes e ajudá-los no seu desenvolvimento social e educacional. No entanto, os objetivos de cada área parecem não ser os mesmos. O setor administrativo e de captação têm como objetivo a captação de recursos e concentra a maior parte dos esforços para essa finalidade. A área clínica trabalha o desenvolvimento motor e físico, bem como projetos determinados pela Federação

Estadual de Santa Catarina, enquanto a área educacional busca desenvolver a independência e inserção social. A assistência social orienta famílias e também busca formas de ajuda para alunos de baixa renda. Percebe-se em toda a instituição o amor pelo trabalho e dedicação com os deficientes.

Não foi possível fazer uma leitura profunda das pressuposições básicas, sendo identificada a ruptura entre o setor administrativo e as demais áreas da instituição. Apesar de possuir uma diretoria voluntária, a maior parte das decisões são tomadas pela direção administrativa. A diretoria escolar também está subordinada a direção administrativa devido aos recursos financeiros e humanos, assim como procedimentos burocráticos.

Na Apae de Porto União é ofertado gratuitamente serviço: médico, odontológico, psicológico, fonoaudiológico, fisioterápico, terapêutico ocupacional, serviço social, além de neurologia, atendimento este que não é disponibilizado pelo Sistema Único de Saúde do município de Porto União, estando disponível somente na instituição. O serviço de educação também é prestado pela instituição mantida pela Apae. Para manter todos esses atendimentos e serviços, a Apae conta com um quadro próprio fixo de 25 pessoas, mais 27 professores contratados pela rede municipal, sendo a rotatividade dos contratados muito grande. O quadro de funcionários da Apae é dividido em: administrativo, educacional, serviços gerais, comercial e clínico. Já a instituição possui 27 professores. A sede da Apae de Porto União possui 16 salas de aula, quadra esportiva e oficinas de artes.

Na associação da Apae estão concentrados os serviços de administração, saúde, recursos humanos, captação de recursos e matrículas. Já na instituição somente as atividades referentes ao plano de aula e execução do mesmo pelos professores contratados.

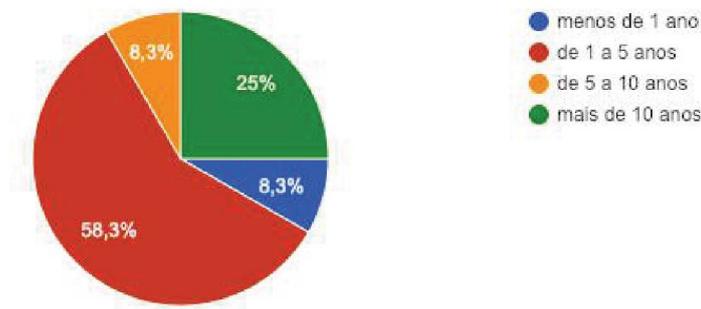
A rotatividade dos funcionários cedidos pela prefeitura e por convênios é muito alta e gera uma certa falta de comprometimento por parte destes com as causas da Apae de Porto União. Não há um sentimento de pertencimento dos funcionários, responsabilidade ou comprometimento destes, o que dificulta a realização de ações que visem o desenvolvimento da instituição e conseqüente melhora no atendimento prestado aos assistidos e suas famílias. Para os contratados, ações que requerem sua contribuição devem estar contabilizadas na sua carga mensal.

Infelizmente, por conta do período de férias, não foi possível aplicar nenhum questionário aos professores, sendo somente possível via formulário *on-line* para os funcionários do quadro fixo da instituição. A pesquisa foi disponibilizada em ambiente virtual durante 15 dias e respondida por quase 50% dos funcionários.

Com base nos dados coletados no período de 10 a 25 de janeiro, foi possível identificar que a maior parte dos funcionários do quadro fixo é do sexo feminino, tem entre 27 e 55 anos e trabalha na instituição há mais de um ano.

Tempo de serviço na instituição

12 respostas



A principal causa de insatisfação apontada pelos funcionários é a falta de comunicação dentro da instituição (33% deram nota 5), a nota dada a liderança geral da instituição também foi baixa, oscilando entre 5 (25%) e 7 (25%), reconhecimento pelo trabalho foi apontado pelo principal fator de motivação (66,7%), sendo o salário considerado compatível pela maioria. Atualmente, a instituição dispõe de uma página no facebook (ANEXO 2), com mais de 44 mil curtidores, porém com alcance de cerca de mil pessoas; site com cerca de 200 acessos mensais (ANEXO 1) e grupos de whatsapp entre os colaboradores, porém até a finalização deste trabalho, não havia sido criado um grupo para todos os funcionários. A instituição carece de mecanismo de comunicação oficial para divulgar todas as decisões da diretoria, informações importantes sobre eventos e ações que a instituição participa ou realiza.

4. PROPOSTA TÉCNICA

Devido ao caráter filantrópico da instituição e, pelo fato de possuir funcionários cedidos pela município por conta de convênios, a Apae de Porto União não tem como investir em programas de incentivo financeiro. Desta forma, buscou-se trabalhar reduzir a insatisfação dos funcionários com ações prioritariamente de comunicação interna, com baixo custo: para informar todos os colaboradores sobre as ações desenvolvidas por todos os setores da instituição, agenda de eventos, resultados e arrecadação; para divulgar e reconhecer o trabalho dos funcionários, buscando motivá-los. Será criado um informativo interno, mensal, com os principais eventos do mês, atividades desenvolvidas na escola, dados sobre arrecadação e ações da diretoria. Na primeira publicação também será focada a missão, visão, valores, formas de financiamento e receitas da Apae de Porto União.

4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O plano de implantação foi focado em ações que tenham como objetivo fortalecer a cultura organizacional da Apae de Porto União com a missão, visão e valores da Federação Nacional das Apaes e também resolvam o problema da comunicação interna, diagnosticado negativamente pela maioria dos colaboradores,. Com isso, optou-se por uma comunicação mais clara e aberta, para que todos recebam informações sobre as ações envolvendo a instituições e programas em andamento, como participar e ajudar a Apae a atingir seus objetivos:

- Informativo interno mensal.
- Reuniões mensais com todos os colaboradores para unir setores, comunicar resultados e planos da direção.
- Alimentação do quadro de avisos e de avisos para grupos no WhatsApp.
- Palestras informativas para que cada um dos setores da instituição possa divulgar suas ações aos demais colegas e receber *feedback*.
- Criação de confraternizações e reuniões mensais entre os membros para fortalecer o espírito de união e, com isso trabalhar melhor os aspectos visíveis da cultura organizacional.

4.1.2 RECURSOS

Para criar um informativo semestral, será necessário utilizar recursos humanos, formado pelos funcionários da instituição, voluntários e parceiros, como alunos da Universidade, conveniada a instituição no final de 2018, principalmente, estudantes do curso de jornalismo, publicidade e propaganda para a divulgação de notícias e eventos da instituição.

Custo de impressão aproximado R\$50,00

Quantidade 55 unidades

Valor estimado R\$65,00

Para a realização das reuniões e palestras, não haverá custo, pois as mesmas serão realizadas nas dependências da instituição e pelos próprios membros. A alimentação das informações no quadro de avisos e nos grupos de WhatsApp também não terão impactos financeiros.

4.1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Com as ações espera-se difundir cada vez mais a cultura organizacional da Apae de Porto União com os objetivos propostos pela Federação Nacional das Apaes, fazendo com que os setores da organização trabalhem pelo todo e não somente pelo seu departamento. Também, espera-se fortalecer o espírito de trabalho em grupo, fazendo com que todos setores se reconheçam e identifiquem-se no trabalho realizado dentro da instituição. Não deve haver separação de objetivos. Motivar e reconhecer o trabalho dos funcionários também é outro resultado esperado para este projeto, afinal, os recursos humanos são os bens mais preciosos da organização, são eles que possibilitam o alcance das metas propostas. Para avaliar os resultados, uma nova pesquisa será realizada entre os colaboradores no prazo de 120 dias.

4.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Entende-se que a estabilidade é confortante e, a perda desta ocasiona desequilíbrios e medos, fazendo com que muitas vezes, qualquer mudança seja vista com pessimismo e resistência. Diante desta premissa, é necessário trabalhar muito bem a comunicação interna, mostrando aos funcionários os motivos e necessidades de mudança, bem como os aspectos negativos caso ela não seja assimilada.

Conforme escrevem vários autores, a mudança na cultura organizacional ocorre quando consegue-se mudar a percepção das pessoas. Tal mudança é um processo demorado e trabalhoso, não devendo ser abandonado caso seus reflexos não sejam imediatamente percebidos. É preciso investir na mudança, fortalecer cada vez mais a cultura e os laços afetivos, com reuniões mensais, palestras motivacionais e treinamento

5.CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi o de identificar os aspectos gerais da cultura organizacional da Apae de Porto União. A cultura organizacional dessa organização nos seus aspectos visíveis é informal e carente de uma identidade que a diferencie. Também não existe um organograma, pois todos os setores reportam à direção geral e está é quem define quem deve ou não executar as tarefas. Apesar de ser necessária, percebe-se que a burocracia acaba inibindo a iniciativa dos funcionários de propor e executar mudanças.

Em relação aos objetivos específicos, pode se dizer que os valores e práticas definidos pela Federação das Apaes são "promover a atenção integral à pessoa com deficiência, prioritariamente aquela com deficiência intelectual e múltipla"(FENAPAE, 2015), garantindo sua inclusão e qualidade de vida, através da assistência social, educação e saúde.

Percebeu-se que cada área da instituição, seja a área clínica, educacional ou administrativa, possuía uma subcultura, porém a cultura central não estava bem definida e não podia portanto, orientar as subculturas formadas. A Apae, assim como as demais instituições que fazem parte da rede, deve seguir as diretrizes nacionais da instituição, desta forma, não possui missão, visão e valores próprios. A área administrativa é a área com mais estabilidade e menor rotatividade da instituição, possuindo membros com mais de dez anos de serviços. Para essa área, a missão, visão e valores da Apae estavam centrados na educação, atendimento de saúde e assistência social, deixando de lado a garantia dos direitos e busca pela igualdade do deficiente na sociedade. Para garantir o alcance dos objetivos, a administração focava seus esforços essencialmente na área de captação de recursos. A área educacional e a área clínica também estavam focadas somente em suas especificidades esquecendo que a Apae, como integrante do movimento apaeano deveria ir além, promovendo a defesa dos direitos das pessoas com deficiência e sua inserção na sociedade.

Por contraste, os valores e práticas definidos pela Federação das Apaes "Promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da

inclusão social de seus usuários” (FENAPAES, 2003) está até certo ponto em conformidade com os valores dos funcionários da Apae de Porto União.

A cultura organizacional pode ser trabalhada, porém é necessário um grande envolvimento das lideranças nesse processo de reafirmação. Para alcançar todos os níveis de uma cultura organizacional, é necessário que se trabalhe cada componente visível e não visível da cultura organizacional, trabalhando principalmente o fator humano. Os sentimentos tidos como verdadeiros são a parte mais difícil de se trabalhar numa cultura organizacional, pois envolvem não só os sentimentos do grupo, mas também os sentimentos que cada um formou ao longo da sua vida em sociedade.

O presente projeto mostra a fragilidade da cultura organizacional da Apae de Porto União. Recomenda-se investigar mais profundamente as questões envolvendo as lideranças e a administração da instituição. Também recomenda-se o aprofundamento nos elementos que compõe a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3.ed.rev.atual - Florianópolis: Departamento de Ciência e Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

CAVEDON, NEUSA R. Antropologia para administradores. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. p-51-74; 131-139.

Cultura. In: MICHAELIS, Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Melhoramentos Ltda, 2015. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cultura/>> Acesso em: 9 março 2019.

_____. **Cultura e mudança organizacional**. 3.ed.rev.atual - Florianópolis: Departamento de Ciência e Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

CURVELLO, João J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES – FENAPAES. Cartilha. Disponível em: <http://apae.com.br/files/cartilha_apae.pdf >. Acesso em: 27 out. 2018.

FENAPAES. Projeto Águia, **Manual de Conceitos**. Federação Nacional das Apaes, 2003.

FNQ. **Cultura organizacional**. Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

ORSI, Ademar et al. **Cultura Organizacional e Terceiro Setor**. Revista Gestão e Conhecimento, online, v.3, n.1. 34-55, jan/jun. 2005.

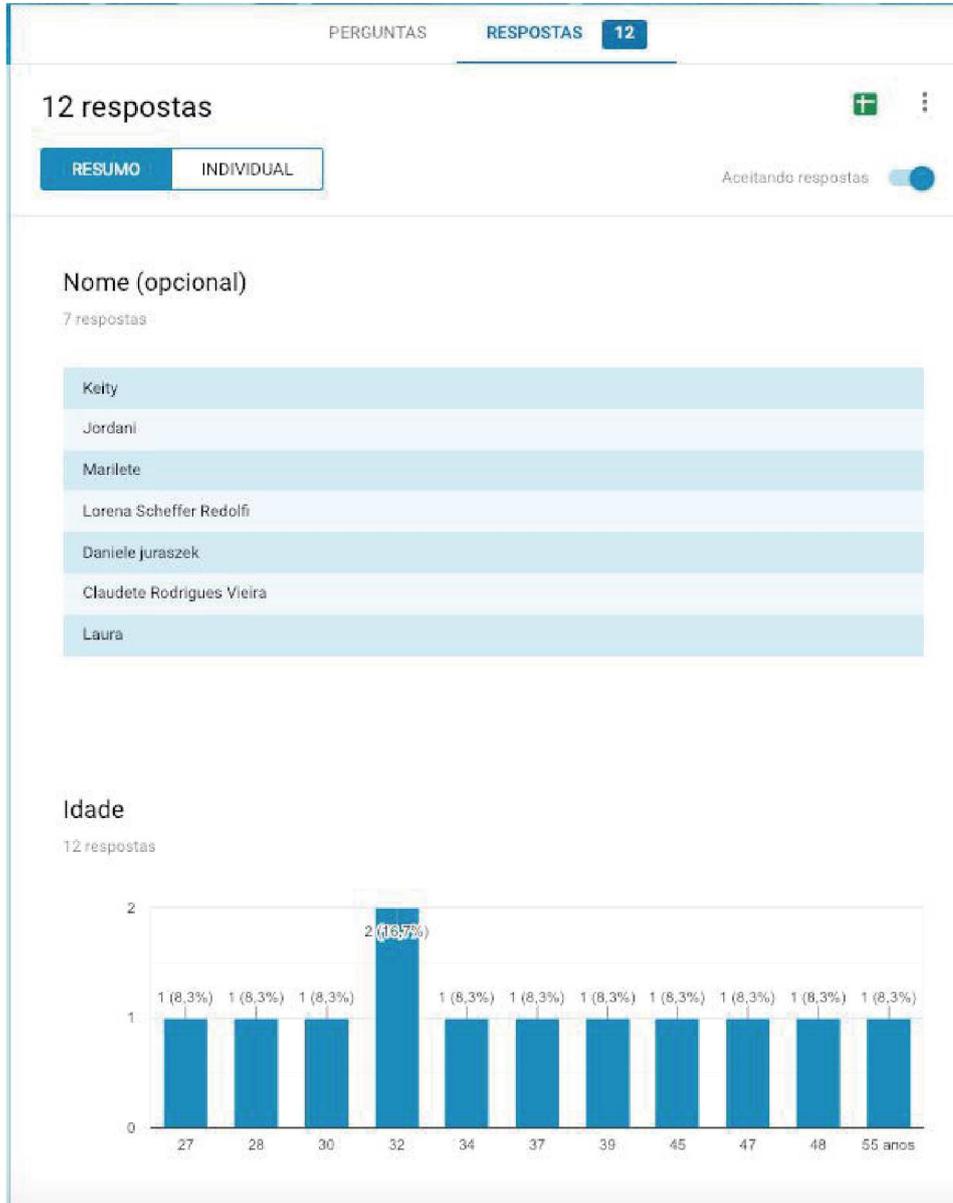
SANTOS, Érica M. A importância da cultura para as organizações. In: CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE, 2.2012, Marília/SP.

SCHEIN. Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, André da S., TSUKAHARA, Mariana P., NUNES, Neubher F. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. Brasília, Instituto Walden4, 2017.

APÊNDICE 1 – RESULTADOS DA PESQUISA

Resultados da pesquisa aplicada aos funcionários do quadro fixo da Apae de Porto União-SC.



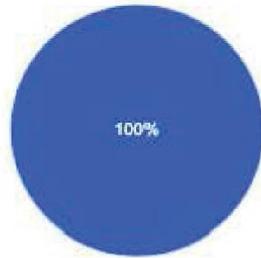
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

Sexo

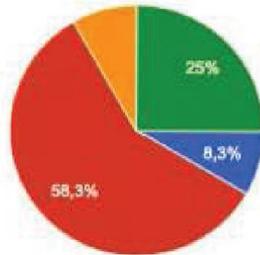
12 respostas



- Feminino
- Masculino
- Outro

Tempo de serviço na instituição

12 respostas



- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

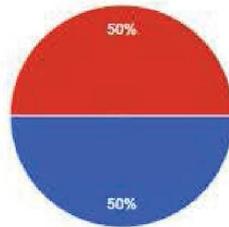
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

Contratante

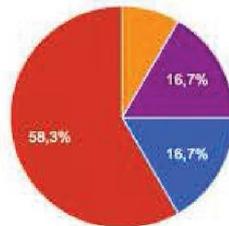
12 respostas



- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
- Instituição Especializada em Educação Especial Antonieta Nogueira Soares - IEEE

Setor

12 respostas

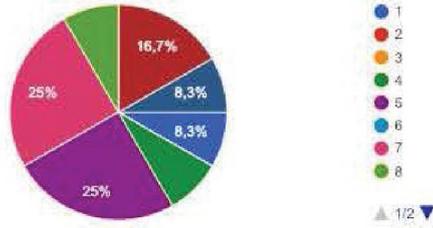


- Administrativo
- Educação
- Saúde
- Serviços gerais/cozinha
- Outro

Sobre o meu ambiente de trabalho

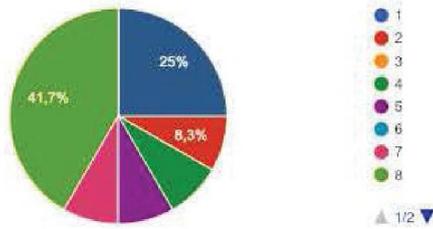
A Instituição possui instalações adequadas para que meu trabalho seja executado?

12 respostas



Tenho todo o apoio de que preciso para executar meu trabalho?

12 respostas



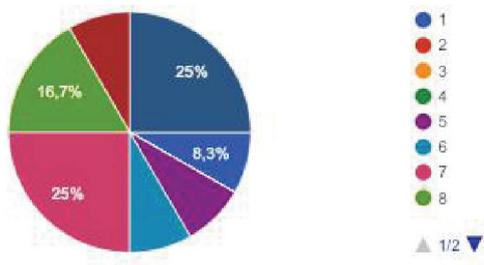
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

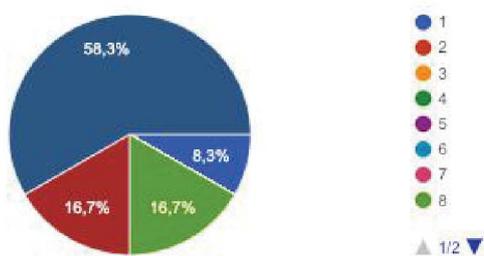
Estou satisfeito(a) com os resultados que alcanço?

12 respostas



Grau de comprometimento com a instituição:

12 respostas



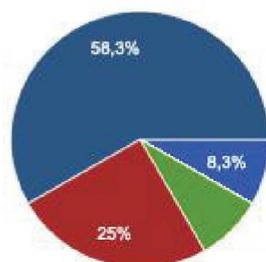
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

Na minha opinião: Estou em sintonia com os objetivos da instituição?

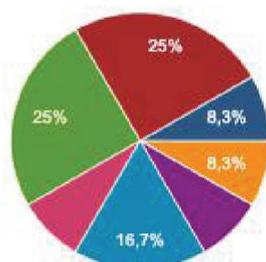
12 respostas



▲ 1/2 ▼

A instituição reconhece o meu trabalho?

12 respostas



▲ 1/2 ▼

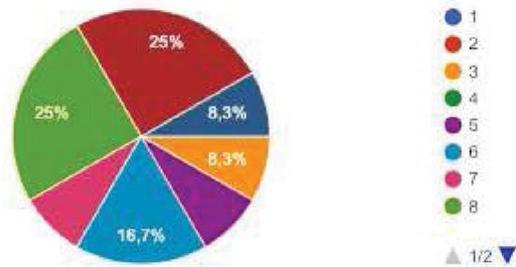
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

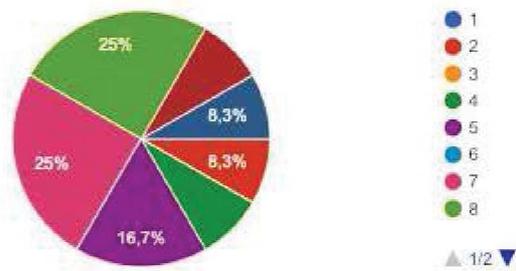
A instituição reconhece o meu trabalho?

12 respostas



Na minha opinião, meu salário é compatível com minhas funções?

12 respostas



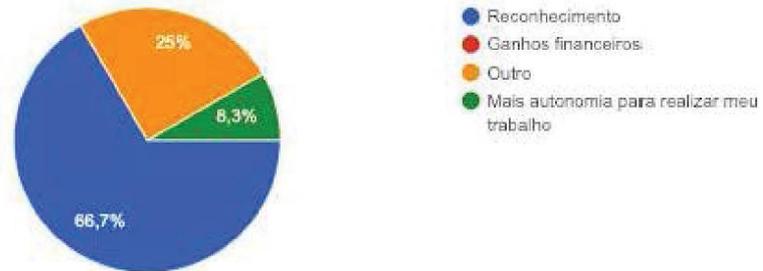
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

O que me motivaria a participar mais das ações desenvolvidas pela instituição?

12 respostas



Qual?

4 respostas

Estar todos envolvidos
Bem estar dos alunos
Profissional

PERGUNTAS

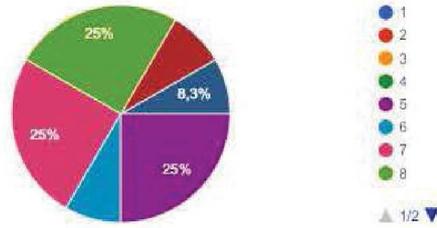
RESPOSTAS

12

Sobre a Direção Geral da Instituição

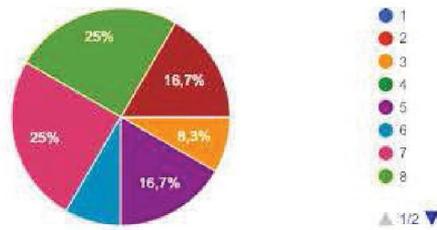
Qual sua nota sobre a liderança geral na Apae?

12 respostas



Nesta instituição tudo é muito bem planejado?

12 respostas



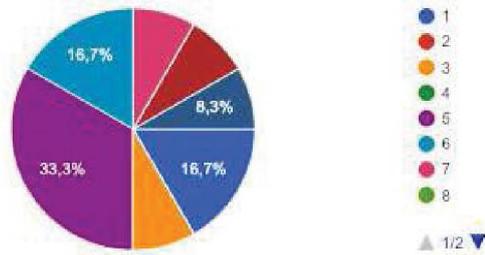
PERGUNTAS

RESPOSTAS

12

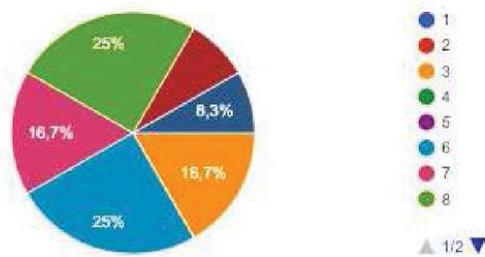
A comunicação interna na instituição é eficaz?

12 respostas



As lideranças sabem motivar as pessoas?

12 respostas



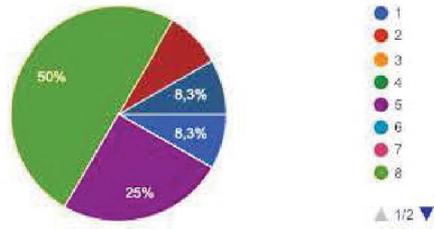
PERGUNTAS

RESPOSTAS

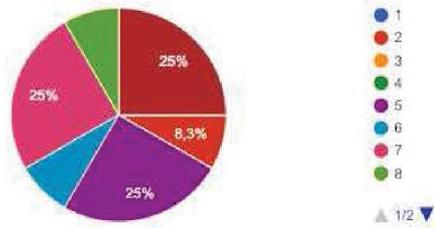
12

Sobre o ambiente de trabalho**Qual nota você daria ao seu relacionamento com os colegas?**

12 respostas

**Dê uma nota sobre o ambiente físico geral da Instituição**

12 respostas



O que eu gostaria que mudasse na instituição?

7 respostas

O planejamento das atividades realizadas pelos funcionários e professores que envolve principalmente os alunos, pois ficam com muito tempo ocioso.

Houvesse mais entrosamento entre os setores, harmonia entre funcionário em geral para assim poder fluir nosso trabalho.

Mais autonomia e liberdade para novas idéias e apoio .

Todos comprometidos pela educação...trabalhando na mesma linha...

Uma relação melhor com o setor administrativo pois esse setor acha que é melhor que todos dentro da Instituição

houvesse mais comunicação. e que fosse falado e mesma linguagem com todos os professores.

Reforma

ANEXO 1 – SITE DA APAE DE PORTO UNIÃO

Formatação livre.

APAE
Porto União - SC

Central de doações - Destaques - Notícias - Jornal Institucional

Home - Institucional - Diretoria - Quem atendemos - Prevenção - Educação - Área da Saúde - Concurso Cultural - Contato

Estamos contratando

Venha fazer parte da nossa equipe!

Psicólogo(a)

Veja mais

Noticias...

Contra os Condutores da Ação entre Amigos de Natal 2022 promovida pela APAE de Porto União (Sorteio pela Loteria Federal do 1º ao 5º prêmio - da 24/01/2023 e do 6º ao 10º prêmio - dia...

Leia mais

- LANÇAMENTO CD
- Seminário Concurso Cultural
- Choro de amor no ar
- Conquista de Turma de...

Seja um doador...

Seja um doador, saiba mais

Destaques...

19.01.2023 - EDITAL DE SELEÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE PSICÓLOGO (A) - 023/2023

Leia mais

- AÇÃO ENTRE AMIGOS
- XVI Olimpíada Regional da...
- 5º Pedágio da APAE de Porto...
- Palavra em pro ao Grupo...

Projeto "Empresa Amiga da APAE" - Seja uma Empresa Socialmente Responsável, você também!

Contato - Início

Av. João Pessoa, 609 - Centro - Porto União - SC. (51)3261-2387 / (51)3261-2388
2019 - APAE de Porto União. Todos os direitos reservados.

ANEXO 2 – FACEBOOK APAE DE PORTO UNIÃO

facebook Email ou telefone Senha Entrar

Esqueceu a conta?

APAE
Exone-se por essa causa
@apacxoneseporessacausa

Página inicial Avaliações Fotos Vídeos Publicações Eventos Sobre Comunidade Informações e anúncios Promoções

[Criar uma Página](#)

A sua solidariedade transforma vidas
APAE PORTO UNIÃO - SC

Curtir Compartilhar Sugerir edições Doar Enviar mensagem

Recomendações e avaliações
Recomendado por 1 pessoa

Simplemente a página é maravilhosa, ... você está de parabéns e ... todas as matérias, fotos, ... Ver mais
24 de março de 2018

Um belo trabalho... amo crianças e elas são todas normais, não existe diferença, pais precisam pro... Ver mais
23 de março de 2018

Tempo de caridade, tempo de paz e tempo de luz, seja luz na vida de alguém!!!
23 de março de 2018

Ver tudo

Fotos

3 oriundos da doação serão enviados diretamente a APAE de Porto União e beneficiarão crianças, jovens e adultos com deficiência, dos municípios de Porto União, União da Vitória, Matos Costa e dos Distritos de São Miguel da Serra e Santa Cruz do Timbó.

Companha não fica conta
COPIL

2 Preencha o Formulário de Automação e Revenda a APAE de Porto União.

Companha não fica conta
COPIL

1 Ligue para o Central de Doações no Fone (42) 3522-3326 ou envie um contato pelo WhatsApp (42) 99477-7451. Informe a unidade consumidora e o valor da sua doação.

Ver tudo

Procurar publicações nesta Página

4,9 de 5 - Com base na opinião de 105 pessoas

Comunidade Ver tudo
44.019 pessoas curtiram isso
43.873 pessoas estão seguindo isso

Sobre Ver tudo
Avenida João Pessoa 619
89400-000 Porto União, Santa Catarina, Brazil
(42) 3522-3326
www.apaeporportuniao.org.br
Organização sem fins lucrativos - Escola especializada
Faixa de preço \$5

Pessoas

★★★★★
44.019 curtidas

Páginas curtidas por esta Página

Tincar Tintas - Lukacolor

Supermercado Réviver

Ecovale Tratamento de Resíduo...

Supermercado Dukelli

ANEXO 3 – FOTO DA FACHADA APAE DE PORTO UNIÃO

