

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**JONATAN PIERRE PEREIRA DANZMANN**

**Um estudo sobre as influências da cultura organizacional na Diretoria de  
Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde de Porto Alegre**

**Porto Alegre**

**2022**

**JONATAN PIERRE PEREIRA DANZMANN**

**Um estudo sobre as influências da cultura organizacional na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde de Porto Alegre**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Prof. Davide Carbonai

**Porto Alegre**

**2022**

## RESUMO

Este projeto tem o intuito de estudar as influências provocadas pela cultura organizacional na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre. Utilizou-se de referencial teórico sobre a cultura organizacional, ressaltando suas principais influências dentro das organizações e seu significado. Também, foi destacada uma breve história da administração pública no Brasil, mostrando as variações pelas quais passou. O método utilizado é um estudo exploratório quantitativo com instrumento validado e qualitativo com entrevistas presenciais semiestruturadas, aplicado aos servidores do órgão em estudo. A análise dos dados é desdobrada em fatores que possibilitam a compreensão da cultura organizacional. Alguns dos achados deste estudo sugerem que as culturas organizacionais são inflexíveis à mudança e têm dificuldade na prestação de serviços porque os servidores não têm permissão para implementarem melhorias, afetando sua satisfação e motivação.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Administração pública; serviço público; servidor público.

## **ABSTRACT**

This project aims to study the influences caused by organizational culture in the Directorate of Health Surveillance (DVS) of the Municipal Health Department (SMS) of Porto Alegre. A theoretical framework was used on organizational culture, highlighting its main influences within organizations and its meaning. Also, a brief history of public administration in Brazil was highlighted, showing the variations through which it passed. The method used is a quantitative exploratory study with a validated and qualitative instrument with semi-structured face-to-face interviews, applied to the employees of the agency under study. Data analysis is broken down into factors that make it possible to understand the organizational culture. Some of the findings of this study suggest that organizational cultures are inflexible to change and have difficulty providing services because employees are not allowed to implement improvements, affecting their satisfaction and motivation.

**Keywords:** Organizational culture. Public administration. Public service. Public servant.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1. Níveis de profundidade da cultura organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2. Artefatos de uma dada cultura organizacional .....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 3. Elementos da Cultura Organizacional .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 4. Modelos de subculturas .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 5. Características de Setores Públicos .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 6. Fatores do IBACO .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 7. Perfil dos servidores entrevistados .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 8. Profissionalismo Cooperativo - IBACO .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 9. Profissionalismo Competitivo e Individualista - IBACO .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 10. Satisfação e Bem-estar dos Servidores - IBACO .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 11. Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder - IBACO .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 12. Integração Externa - IBACO .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 13. Recompensa e Treinamento - IBACO .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 14. Promoção do Relacionamento Interpessoal - IBACO .....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.1 Conceituando Administração Pública</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.1 Gestão pública gerencial</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.1 Elementos da Cultura Organizacional</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2 Cultura organizacional no setor público</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.3 Cultura dominante</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.4 Subcultura</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5 AS RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>26</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS</b> ..	<b>29</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>33</b>

<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA DIRETORIA DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE (DVS)</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA DVS</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA DVS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo novo de gestão pública teve início com a reforma gerencial do Estado de 1995, que, juntamente com duas outras reformas: tributária e previdenciária, foi apresentada ao Congresso. As reformas gerenciais ou administrativas são aprovadas pelo motivo de considerar que os gestores públicos e a sociedade percebem os serviços públicos ineficientes. A finalidade dessa reforma era promover mudanças nas características da organização pública, considerada tradicional, burocrática e corporativista, tendo como incumbência desburocratizá-la, flexibilizá-la em termos de estrutura e resgatar a eficiência e eficácia na prestação do serviço público (BOECKMANN e ANDRADE, 1999; PEREIRA, 2006). Algumas instituições ainda resistem às mudanças trazidas pela Nova Gestão Pública. A principal fonte dessa resistência são as pessoas, que são influenciadas pela cultura organizacional, presas em velhas formas de desenvolver atividades, vendo as novas formas como uma ameaça ao seu status quo. Diante disso, é necessário investigar o impacto dessa nova concepção de serviço público, especialmente nos servidores públicos como principais agentes da prática organizacional.

O presente estudo acerca da Administração Pública brasileira carece, além de compreender as peculiaridades do setor público brasileiro, um profundo conhecimento da estrutura administrativa das três esferas de governo e enfatizar os principais fatos que marcaram a trajetória do governo desde o início na década de 60, enfatiza os contornos culturais em sistemas complexos, interdependentes e dinâmicos. O tema de cultura organizacional, bem como seus elementos e sua influência no comportamento das organizações públicas também merece destaque, pois pesquisadores gerenciam essa linha de pesquisa para encontrar novas abordagens sobre o tema. Nesse sentido, foi oportuno aplicar essa discussão de forma prática através da análise das influências da cultura no comportamento organizacional dos servidores públicos na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre. Para compreender o tema, o projeto optou por avaliar especificamente o funcionamento dos mecanismos administrativos, bem como conceituar a cultura organizacional, destacando as camadas existentes, além de classificar seus componentes de acordo com pesquisadores renomados e observar as interdependências entre a estrutura. Neste cenário, acredita-se em poder identificar se existem particularidades influenciadores na nova gestão pública, tornando-se inevitável perceber os elementos da cultura de um órgão

público, de forma a compreender as oportunidades e vulnerabilidades na execução de um serviço público de qualidade, com vistas a apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia organizacional, ainda mais que seu principal objetivo é desempenhar serviços para os cidadãos.

O servidor público tem um papel decisivo na Gestão Pública, pois sua missão é a de servir o interesse coletivo, demonstrando comportamento inquestionável, mantendo sigilo e ética. Em todos os órgãos públicos há sempre a relevante participação dos servidores públicos, confirmando a importância de seus trabalhos para a sociedade. Ainda, o desafio que se coloca para a administração pública, no setor público, é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. No entanto, esta ruptura para com o sistema tradicional parece algo ainda distante para as realidades brasileiras.

Atualmente, as mudanças de flexibilização de processo e novas formas de organização do trabalho garantem uma análise daqueles que atuam ou estudam as organizações em todos os setores. Neste contexto, essas alterações refletem a luta de forças resultante da necessidade de mudanças e inovações no mundo contemporâneo contra a cadência e a burocracia entranhado no sistema público tradicional. Esta mudança se dá a partir da cultura organizacional no serviço público.

Seguindo esta perspectiva, o setor público necessita das diretrizes da cultura organizacional com base de um conjunto de pressupostos básicos, compartilhados e aceitos por um grupo de indivíduos, buscando solucionar problemas tanto de adaptação externa quanto de integração interna. Caso estas soluções apresentem uma efetividade satisfatória, passaram então a ser ensinadas aos outros participantes do grupo como a forma adequada de solucionar problemas. Falar em cultura poderia acarretar falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade daquele grupo no qual está adicionado.

Nesta dinâmica social de um setor público, a descrição dos elementos que constituem o perfil da cultura, as formas como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são as maneiras de dar ao assunto uma forma mais fácil de compreensão. No entanto, a dificuldade de consenso na descrição da cultura nas organizações é tão notória que alguns pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão. Um desses aspectos é, em uma das mais competentes tentativas de análise e explicação do comportamento organizacional, utiliza-se uma forma peculiar de definir a

cultura das organizações. A cultura organizacional está dividida em duas situações: ponto de vista do setor e ponto de vista das pessoas que trabalham nesse setor.

Através desse debate, o trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a cultura organizacional da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre, influência no desenvolvimento profissional e no comportamento organizacional dos servidores público?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar de que maneira a cultura organizacional da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre, influência no desenvolvimento profissional e no comportamento organizacional dos servidores público.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear o funcionamento do ambiente organizacional como tomadas de decisões, modelo de gestão, adaptação externa quanto de integração interna;
- Verificar como os servidores se portam diante de possíveis conflitos e como os afeta no ambiente de trabalho;
- Compreender o que cultura organizacional produz em termos de valores, confiança interpessoal, eficiência, eficácia para o servidor público;

### 1.2.3. Justificativa

Cada estudo representa um objetivo geral que desdobra alguns objetivos específicos e a justificativa oferecendo razões com base na existência de pesquisa. A influência da cultura organizacional no setor público, pode evidenciar alguns problemas relacionados à flexibilidade deste tipo de administração e mapear os pontos fortes e

fracos. Para isso, analisar a legislação interna de um setor público para obter as normas e regras de conduta já estabelecidas pelo órgão facilita a compreensão da existência de uma cultura. Assim, acredita-se que a implementação da cultura organizacional adequada poderá possibilitar maior eficiência nas atividades desenvolvidas, bem como no desenvolvimento do servidor público. Dessa forma, a relevância social do trabalho pode ser compreendida através de uma abordagem local sobre o impacto da cultura organizacional no serviço público. Que, por sua vez, influencia no desenvolvimento de rotinas que repercutem as políticas públicas e no contexto social

A análise das rotinas administrativas e do aprofundamento da cultura organizacional é relevante para reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas (BRASIL, 2014). Além disso, no desenvolvimento dessa pesquisa também será possível refletir quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do ethos republicano e democrático, indispensável à sua atuação (BRASIL, 2014). Por fim, os elementos de estudo da cultura organizacional permitem a troca de informações e experiências de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais (BRASIL, 2014). Com isso, a relevância acadêmica pode ser entendida através de um aprofundamento qualitativo do tema que permita ao pesquisador desenvolver reflexões e considerações que estimulam o debate contínuo no campo de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a construção do referencial teórico do presente estudo, foi levantada uma revisão bibliográfica com a proposta de demonstrar elementos teóricos para propiciar a análise empírica do objeto concreto deste projeto. Nesta lógica, este capítulo se organiza da seguinte forma: primeiramente, serão apresentadas características da cultura organizacional de um modo geral, incluindo seus componentes, elemento que se encontra no ponto de partida deste estudo. Partindo desta caracterização aprofundaremos os elementos da cultura organizacional que incorpora no setor público. Também, será destacada uma breve história da administração pública no Brasil, mostrando as variações pelas quais passou.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **2.1.1 Breve contexto**

A máquina administrativa mudou claramente no século XXI, principalmente quando se trata de gestão de pessoas. A lentidão significativa nos procedimentos do setor público compensa a rápida mudança do mercado, o que levou a uma corrida por parte das organizações públicas em busca da atualização, principalmente técnica. Salienta-se, no entanto, que existe uma certa preocupação na esfera pública em se adequar às novas realidades do mercado de forma de enfraquecer conflito entre diferentes gerações como parte da administração pública.

No nível municipal, a situação não é exceção. Há uma forte necessidade urgente de reavaliar elementos da cultura organizacional para eliminar métodos de gestão ortodoxos, pois a força de trabalho deste século, incluindo os jovens da geração Y, está buscando adaptar novos elementos à cultura dominante em uma era de avanços tecnológicos e prosperidades.

Para Guimarães (2000, p. 127) no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

[...] essa transformação só é possível quando ocorre uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduz-se uma nova cultura de gestão.

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (Guimarães, 2000).

Já Cunha (2004) sustenta que o setor público passa, desde a década de 1980, por um imenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do país e da Reforma do Estado, mas existe ainda pouca compreensão a respeito da sua dinâmica de mudança.

No entanto, falar da administração pública tornou-se algo indispensável sem analisar seus efeitos de excesso de procedimentos e regulamentos. Tal tendência deve continuar uma vez que o discurso da necessidade de se reconstruir o Estado e, conseqüentemente, sua estrutura burocrática, vem ampliando o debate inicialmente centralizado apenas no chamado ajuste estrutural. Mas compreender a burocracia como uma grandeza deve-se ter autonomia frente ao sistema político para atuar de forma eficiente. Tal postura que rejeita a politização da burocracia, considerando ilegítimos seus vínculos com o sistema político têm sido adotados, em maior ou menor grau, pela maioria dos autores que estudam a burocracia pública no Brasil. A modernização é feita por intermédio do insulamento burocrático como uma única maneira de fugir das pressões advindas do restante do sistema político. Deste modo a visão de que a burocracia estaria do lado do moderno e da eficiência, e a classe política, do lado do atraso e da ineficiência.

A modernização do Estado exigiu uma certa proteção de seu mecanismo burocrático frente às pressões do sistema político, porém esta proteção não significou a despolitização da burocracia. Portanto, no que diz a respeito à expansão e funcionamento das agências governamentais encarregadas do planejamento e regulação do desenvolvimento econômico apontaram sua extrema politização, envolvendo disputas acirradas internas e alianças com grupos de interesse organizados na sociedade civil, para garantir recursos necessários para a efetivação de seus programas.

### 2.1.1 Conceituando Administração Pública

Para Matias-Pereira (2010a, p. 62), o conceito de Administração Pública “decorre da diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos por meio dos quais se desenvolve a atividade administrativa”.

Waldo (1971, p.6) define Administração Pública como sendo a “organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo”. Já Muñoz (1971, p.5) a administração pública é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Toda aplicação particular da lei geral é um ato de administração.

Não se trata aqui, exatamente, de uma distinção entre vontade e ato correspondente, pois o administrador deve ter e efetivamente tem vontade própria na escolha dos meios para realizar seu trabalho. Não é nem dever ser mero instrumento passivo. A distinção refere-se a planos gerais e meios específicos (Muñoz, 1971)

Para Alexandrino e Paulo (2005) a Administração pública representa uma ferramenta fundamental para a concretização dos objetivos do Estado, visto que consiste em um conjunto de órgãos e entidades que se responsabilizam por essa tarefa. Os autores ainda afirmam que a Administração Pública se define por meio das atividades tanto dos órgãos governamentais, aqueles imbuídos de traçar os planos de ação do Estado, quanto dos órgãos administrativos, responsáveis por colocá-los em prática.

De acordo com Carvalho Filho (2005, p. 5), há um consenso entre os autores no sentido de que a expressão “Administração Pública” é de certo modo duvidosa, exprimindo mais de um sentido.

Governar, esclarece Motta (1991, p. 15), significa tomar decisões sobre alternativas de ação para a sociedade. Tais alternativas têm como base, em princípio, o interesse público expressado coletivamente, de acordo com um processo administrativo onde demandas e apoios são convertidos em normas, produtos e serviços. Resultando uma distribuição de direitos e deveres, benefícios e custos, fundamentados na autoridade.

Portanto, pode-se dizer que a finalidade da administração pública é administrar os bens e os interesses qualificados da coletividade, nos limites das três esferas de governo: federal, estadual ou municipal, conforme definido pela lei e pela ética, visando o bem comum com eficácia, eficiência e efetividade.

Uma das razões para isso é a ampla gama de mandatos e atividades que constituem objetivos nacionais. Outro é o número de órgãos e agentes públicos responsáveis pela fiscalização. É por isso que, para melhor articular o sentido, devemos

dividi-lo do ponto de vista do executante de uma atividade pública, por um lado, e do ponto de vista da própria atividade, por outro.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

A Administração pública em um sentido amplo e complexo de entendimento significa desenvolvimento da atividade administrativa, como execução das decisões políticas e legislativas. Sendo assim, a administração pública tem como propósito a gestão de bens e interesses visando à satisfação da população no âmbito Federal, Estadual e Municipal (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Gerir é o ato de administrar algo. Na área pública, as primícias da função de gestor são gerir os bens públicos, prestando serviços à sociedade. Segundo Ferreira (1999), a gestão pública refere-se às funções de gerência nos negócios do governo. A gestão pública é o planejamento, organização, direção e controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando o bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (SANTOS, 2014).

O estudo da gestão pública fornece uma análise sistemática administrativa e governamental, possibilitando a viabilização de políticas públicas e o andamento de projetos nas esferas municipal, estadual e federal para formar uma entidade conjunta e otimamente coordenada com as obras públicas. No ramo científico da administração pública, muitas teorias e explicações surgiram. Principalmente administração e economia onde essas duas áreas cobrem o processo de gestão dos recursos públicos e a viabilização dessa construção de novas áreas de pesquisa.

Nascimento (2014) argumenta que a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico. Sendo assim, o gestor público deve assumir uma gerência mais estratégica para buscar o crescimento de todas as formas. Nesse contexto, o desafio que se coloca à gestão pública é de como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000).

## 2.3 SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de serviço público é influenciado pela época e pela noção de Estado, bem como pela relação que existe entre este e a sociedade.

Nasce num momento político a Constituição de 1988, cujo paradigma era a luta entre o comunismo e o capitalismo, assumindo a forma de uma carta de assistência social por uma vida mais digna, cujo objetivo é proporcionar aos cidadãos as condições de vida com dignidade, atendendo às suas necessidades básicas. No que se refere ao serviço público, emergem as principais características da sua definição, que determinam os parâmetros que definem o direito público e o direito privado. O período anterior caracterizou-se pela falta de suporte do servidor e a admissão foi feita por patrocínio ou troca de favores, sem necessidade de concurso público. Somente após a proclamação da Constituição de 88, em que a ideia de justiça se centra na igualdade de oportunidades para todos, por meio do art. 37 pontos I e II, foi anunciado um concurso público que, em conjunto com ele, melhorou a qualidade do serviço público.

“As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa (Dussault, 1992).”

---

Atualmente, o setor público e seus servidores nunca estiveram tão presentes na vida social devida a sua essencialidade prestada, ou seja, toda a atividade administrativa ou de prestação direta e indireta de serviços à população se dá pelo serviço público. Para a contribuição do crescimento e desenvolvimento do município, estado e país o servidor público mediante a suas ações, visa atender às solicitações do cidadão sempre que possível e que deve empenhar-se para fazê-lo, com disposição e desprendimento, profissionalismo, transparência e, principalmente, imparcialidade.

Funcionários públicos qualificados, bem treinados e dedicados são os melhores investimentos que a sociedade pode fazer, pois poderão garantir uma gestão pública

eficaz e benéfica na missão de atender às necessidades aos cidadãos. Não há serviço público de qualidade sem servidor público comprometido com o trabalho, pois é inquestionável a relevância da atuação do servidor público, pois o seu principal diferencial é o de cuidar do que é de todos nós. Ainda mais que não se constrói uma democracia é um país organizado, que atenda as carências e anseios da população de forma digna e honrosa, sem o servidor competente, bem remunerado, tratado com respeito e dignidade e ao mesmo tempo compromissado com sua missão de servir bem ao público indistintamente.

O cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão, de acordo com o Art. 3º da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O papel do servidor público, sem dúvida, é fundamental para a sociedade ao atender seus interesses requisitados. Mas diante desta dedicação, para que seja contínua, existe por trás a motivação onde uma pessoa ou um grupo visa atingir os objetivos da organização, e tentar-se atingir seus próprios objetivos e anseios pessoais. Acredita-se que a motivação é essencial e deve sempre fazer parte do dia a dia, pois sem ela impossibilita atingir suas metas e objetivos. Esta estratégia deve estipular um mecanismo que permita às pessoas satisfazer suas necessidades de afeto e de autoestima, assim estimulando o ambiente de trabalho, o trabalho em equipe e a confiança.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Até a década de 90 do século XX, contrariamente ao cenário atual, as organizações eram consideradas como entidades unicamente econômicas. Logo surge uma nova política de relações humanas, passando a ser considerada como uma realidade social simultânea com a econômica. Nesse sentido, os humanos dispõem de um espólio, de trabalho e de aspirações, que se traduzem em cultura própria (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997)

A cultura organizacional, campo um tanto periférico até pouco tempo, transfigura-se um objeto de estudo mais reivindicado na década de oitenta e noventa do século XX. No meio empresarial, a cultura organizacional tem sido considerada essencialmente como técnica passível de proporcionar aumento de produtividade (Duarte Gomes, 2000), melhorar o empenho, e o envolvimento dos funcionários.

Num primeiro momento, a cultura organizacional surgiu como forma de explicar o apogeu empresarial japonês. Mas, no âmbito acadêmico, o conceito da cultura organizacional tem a sua linhagem de estudos teóricos e científicos elaborados posteriormente, no caminho de Henri Fayol e Frederick Taylor, com as teorias pragmáticas e normativas subjacentes ao movimento de racionalização industrial e organizacional: contudo, a genealogia do conceito de cultura organizacional aparece ancorada em distintas formas de conceptualização teórica (TEIXEIRA, 1998).

A cultura organizacional é um conceito multidimensional e multifocalizado. Segundo Duarte Gomes (2000), abordar a cultura como um conceito unívoco apresentar-se enganoso já que “são múltiplos e controversos os conceitos de culturas”. A palavra cultura transforma-se polissêmicos sentidos dados que pode ser usada numa diversidade de contextos podendo ter carácter ambíguo.

Para Schein (1991), a cultura organizacional pode ser definida como “um padrão de pressupostos básicos” que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros da organização como sendo o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação aos problemas de adaptação e de integração interna a esses problemas.

Na visão de Schein (1991), a cultura organizacional é um agrupamento de valores fundamentais, normas, artefatos e padrões de comportamentos em uma organização e concedendo às pessoas a permissão de interagir e empenhar – se no trabalho e na organização. Assim, Schein (1991) descreve os artefatos, os valores e os pressupostos básicos em três níveis de profundidade, de acordo com o que a cultura organizacional demonstra, conforme quadro.

Nesta linha, o autor trata esta tipologia de três níveis de análise, a partir de um referencial sustentado nas noções de que pode ser visto ou visivelmente somente para alguns.

Nível dos artefatos e padrões de comportamento, o mais visível, mas nem sempre decifrável; níveis de valores, acessível a um conhecimento consciente, pode apresentar – se visível para

alguns elementos da organização e invisível para outros (SCHEIN, 1991, p.14).

**Quadro 1 - Níveis de profundidade da cultura organizacional**

Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia e produtos;</li> <li>• Linguagem;</li> <li>• Mitos e histórias;</li> <li>• Valores publicados;</li> <li>• Padrões de comportamento visíveis e audíveis;</li> </ul>	Processo e estrutura organizacional Visível (visível, mas difícil de decifrar)
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>↑ ↓</span> <span>↑</span> </div>		
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validados pelo meio físico</li> <li>• Validados pela partilha social do grupo</li> </ul>	Estratégia, objetivos, filosofias (aumento do nível do consciente – justificações expostas)
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>↑ ↓</span> <span>↑</span> </div>		
Pressupostos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a que prestar atenção</li> <li>• Define o que as coisas significam</li> <li>• Define que ações tomar em diferentes situações</li> <li>• Define como reagir emocionalmente ao que se passa</li> </ul>	Tomado como verdadeiro; pressupostos implícitos; percepções; pensamentos e sentimentos (inconsciente, invisível, difícil de mudar – fonte última de valores e ações)

Fonte: adaptado de Rocha (2005).

Como hipóteses de base partilhadas pelos membros da organização, os pressupostos básicos e as crenças são tidos como garantidos (GOMES, 2000) e representam aquilo que os mesmos da organização entendem como ser o que influencia, o que pensam e sentem. Dá-se como a essência da cultura e são compreendidos de modo inconsciente. Para Câmara (1997) apresentam-se como nível mais profundo e invisível da organização e o mais difícil de mudar.

Os valores são princípios éticos e morais, ou ainda, o que se pensa ser bem ou mal. Está em um nível consciente e são usados para balizar o comportamento dos seus membros, isso dado por seus princípios sociais por uma dada cultura e constituem o suporte de fazer juízos. Sob outra perspectiva, as normas são regras não escritas que sugerem aos membros da organização aquilo que se espera deles (ROCHA, 2005). Os

valores, em uma esfera, são apresentados como um nível mais visível, mas não tendo uma leitura facilitada a ser entendida, através dos artefatos no processo e na estrutura organizacional com todos os padrões de comportamento a eles associados (CÂMARA, 1997). O quadro 2 traça os artefatos de uma dada cultura organizacional.

**Quadro 2 - Artefatos de uma dada cultura organizacional**

Manifestações Físicas	Arte Edifícios Vestidos, aparência Objetos materiais Layout (planeamento/organização)
Manifestações de Comportamento	Cerimónias e rituais Padrões de comunicação Tradições e costumes Recompensas e punições
Manifestações Verbais	Anedotas Piadas Explicações Histórias e mitos Heróis e vilões Metáforas

Fonte: Rocha (2005, p. 90).

Os artefatos são o resultado, mais visível, de normas culturais, valores e pressupostos básicos (ROCHA, 2005). Na fase dos artefatos, deparamos as estruturas e os processos organizacionais que são a parte mais tangível e inquestionável. Segundo Câmara (1997), se a compartilhamento de crenças e valores se tornar frutífera em sucesso “através do processo de influência mútua entre o nível dos valores e o nível mais visível dos artefatos”, então, “transforma-se, a um nível mais profundo, numa partilhada de pressupostos”.

Para Chiavenato (2009, p.124) quanto mais profundo o estrato, mais difícil é mudar a cultura. A primeira camada, a dos artefatos que caracterizam fisicamente a organização, é a mais fácil de alterar porque é composta por elementos físicos e concretos, instalações, móveis e outros objetos que podem ser alterados sem maiores problemas. Ainda, Chiavenato complementa que:

[...] à medida que se aprofunda em outras camadas, a dificuldade de mudar se torna maior. Na camada mais profunda, a das suposições básicas, a mudança cultural é mais difícil e mais lenta (2009, p. 128).

---

### 2.2.1 Gestão pública gerencial

Os modelos de gestão necessitam se adequar às mudanças. No âmbito mundial, a gestão pública encontra-se em um contexto revolucionário, isto é, passa por alterações no modelo burocrático (ABRUCIO, 2005).

Nesse sentido, Hood (1998) promove uma filosofia de gestão mais moderna, com foco no planejamento, na produtividade e nos resultados, a fim de responder efetivamente às necessidades sociais. Segundo Santos (2017), a prática de gestão busca a igualdade de acesso aos serviços públicos por meio do planejamento estratégico de ação, autonomia gerencial, transparência, foco na cidadania, responsabilidade fiscal, desenvolvimento de indicadores de desempenho e, principalmente, avaliação de resultados. As ideias são discutidas sob o prisma da chamada "nova gestão pública", que tem como premissa mudar a forma como os resultados são buscados na gestão pública como fonte de diretrizes, métodos e técnicas para o alcance de metas. Aperfeiçoamento e modernização da gestão pública.

Na visão de Bresser-Pereira e Spink (2006), a administração pública gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, utilizando como estratégia a descentralização e o incentivo à criatividade e inovação.

A administração pública gerencial e o governo empreendedor são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas. O movimento da governança pública se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo. No longo prazo, esses modelos para reformas têm potencial para mudar o modo que as organizações públicas se administram e se relacionam. (SECCHI, 2009, p. 349)

---

Com foco na descentralização, delegação de autoridade, eficácia, planejamento, organização, liderança e controle sobre o desempenho. A função pública tem o dever de oferecer à sociedade um serviço público de qualidade, com redução de tempo e de custos. Sendo assim, é nítida a percepção de que cada vez mais os cidadãos estão conscientes e exigentes quanto ao serviço público.

### 2.4.1 Elementos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional atualmente é um campo próprio nos estudos organizacionais. Freitas (1991) ressalta que ao descrever os elementos que constituem a cultura organizacional, as formas como eles introduzem e, ainda, as mudanças comportamentais que eles possibilitam são tratamentos específicos ou de identificação à cultura.

Independentemente da definição utilizada, uma cultura organizacional é composta por vários elementos e camadas. Cada autor conceitua e categoriza a cultura de sua perspectiva. Muitos são classificados em níveis diferentes, outros são classificados apenas como elementos. A prática desta empresa de tradução valida a cultura estabelecida, fornecendo aos participantes organizacionais um conjunto compartilhado de experiências de dentro da equipe. Portanto, entender os elementos permite a compreensão mais ampla possível que os conceitos e culturas representam.

**Quadro 3 – Elementos da Cultura Organizacional**

<b>Elementos</b>	<b>Definições</b>
<b>Valores</b>	Elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo.
<b>Crenças e Pressupostos</b>	Respostas aprendidas, originadas em valores esposados. Ao assumir-se determinado valor, gera-se um comportamento e quando este ajuda a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto.
<b>Ritos, Rituais e Cerimônias</b>	Exercidos com a intenção de vincular, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coerente. Exemplos: café da manhã com o dirigente (o dirigente da organização convida um grupo de funcionários por semana para tomar o café da manhã na sua sala, trocam opiniões, pareceres etc.), trote na instituição e outros. Existem diversos tipos de ritos, entre eles: (i) <b>Os ritos de passagem</b> : são comemorações em que destaca a modificação de uma circunstância para outra (por exemplo, uma formatura, um casamento etc); (ii) <b>Os ritos de iniciação</b> : identificam ocasião de entrada em determinadas ocorrências ou grupo, como a apresentação de um recém-nascido à mãe; a exibição de um novo colaborador aos setores da organização, etc.
<b>Estórias e Mitos</b>	O mito é um dos elementos importantes no desvendar da cultura de um grupo social que esteja no momento sendo objeto de uma reconstrução analítica. É uma expressão que representa o elo entre o presente e o passado, uma forma encontrada para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis. As estórias têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a compreenderem

	como as “coisas são feitas”. Desta forma, as histórias têm um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais.
<b>Tabus</b>	Os tabus têm o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido.
<b>Heróis</b>	Os heróis organizacionais podem ser visualizados como aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. São atores sociais, disseminadores dos valores e reforçadores das crenças organizacionais.
<b>Normas</b>	Comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.

**Fonte:** Adaptado de Schein (2004)

Esses elementos são responsáveis por mudar a forma como os gestores e os servidores pensam, agem e sentem, afetando assim o desempenho da organização. No entanto, eles têm maior impacto sobre os membros e a organização são aqueles que priorizam, e mais que devem ter impactos como elementos mais bem compreendidos e entender como gerenciar esses elementos e chegar à forma ideal de gerenciar uma cultura organizacional (TAVARES, 1996).

#### 2.4.2 Cultura organizacional no setor público

O conceito da cultura organizacional vem sendo tratado ao longo dos anos por variados pesquisadores, onde são apontadas visões diferentes e definições sobre os impactos factuais desta forma de organização. Pontos de vistas e definições sobre estudos a partir dos princípios compostas por Schein (1991) sobre os problemas de adaptação externa e integração interna que, com resultados mediante os experimentos feitos tanto no setor privado como no público, levam como suficientes para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de: perceber, pensar e sentir, com relação a esses problemas.

No Brasil a história da administração pública tem menos de 500 anos de sua existência. Com isso, não teria como comparar a outras culturas, mas é o suficiente para formar um modus operandi próprio. De certa forma, é o que se espera do administrador público e do funcionalismo de uma forma geral.

### 2.4.3 Cultura dominante

Como estudado, o termo “cultura” designa um conjunto de normas, valores, tradições, costumes e crenças que norteiam o ser humano. A cultura ainda é considerada como a identidade de um grupo de pessoas em um determinado momento e em um determinado local. Também pode orientar as realizações das pessoas. O conceito de cultura originou-se da antropologia, pois esta ciência é responsável pelo estudo do ser humano e de seus estilos de vida, podendo realizar estudos mais específicos sobre um determinado grupo cultural ou sociedade.

Para PIRES e MACEDO (2006) a cultura dominante é, como o próprio nome sugere, a cultura que é compartilhada pela maioria dos membros da organização. Ela está presente em praticamente todos, ou na maioria dos setores. Logo, a cultura dominante do setor público orienta o indivíduo a tratar bem o próximo, sendo prestativo e que tenha empatia pelo público-alvo.

### 2.4.4 Subcultura

A subcultura abrange diversos itens, podendo constituir um grupo de indivíduos que compartilham as mesmas ideias a respeito de religião, música, política, estética, tanto isoladamente quanto pela combinação dessas ideias. E essa subcultura pode ainda ter influência na etnia, gênero ou classe social desse grupo, por exemplo. Ou seja, as subculturas referem-se à coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização. Representam atitudes e pontos de vista diferentes que refletem problemas, situações ou experiências específicas de certos grupos.

“A perspectiva integrativa retrata a cultura predominantemente em termos de consistência. Em suma, os estudos escritos, desde uma perspectiva integrativa, definem cultura em termos de clareza e valores constantes, interpretações e/ou assunções que são demonstrados na base da organização” (PIRES e MACEDO, 2006).

Em contraste, estudos concordantes com a perspectiva de diferenciação apresentam manifestações culturais como predominantes incoerentes entre si. De acordo com esses estudos, para a extensão que o consenso emerge, este ocorre apenas em

nível de subculturas. No grau de análise organizacional, subculturas diferenciadas podem coexistir em harmonia, conflito ou indiferença entre si. Sob o ponto de vista da diferenciação, subculturas são como ilhas de claridade, e a ambiguidade é levada para além de suas fronteiras (PIRES e MACEDO, 2006).

Na visão de Robbins (2009), se as organizações não tivessem uma cultura dominante e consistisse apenas em algumas subculturas, o valor da cultura organizacional como uma variável independente seria muito diminuído, pois não haveria uma interpretação uniforme do que os comportamentos apropriados e inadequados representam. É o aspecto do “valor compartilhado” que torna a cultura organizacional uma ferramenta poderosa para orientar e moldar o comportamento.

**Quadro 4 – Modelos de subculturas**

<b>Culturas fortes</b> Tem o maior impacto sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente relacionadas à redução das rotatividades.	X	<b>Culturas Fracas</b> Não surte efeito nos funcionários e no ambiente.
<b>Cultura</b> Aumento a consistência do comportamento.	X	<b>Formalização</b> Age para controlar o comportamento dos funcionários.
<b>Cultura Organizacional</b> Modelo sobre o comportamento.	X	<b>Cultura Nacional</b> A cultura do país sempre será mais influente.

Fonte: adaptado de Robbins (2009)

Nesta linha, Freitas (1991) levanta o argumento se uma organização pode ter mais de uma cultura. Os administradores que partilham o pressuposto X, tendem a admitir a existência de apenas uma cultura – a de cima a baixo – ao contrário dos que endossam o pressuposto Y, onde várias culturas ou subculturas são admissíveis numa organização.

Pode-se considerar este fato, devido às mudanças que ocorrem constantemente dentro da organização, assim criando potencialmente várias culturas nos locais de trabalho. Para Freitas (1991) devem-se considerar as raízes, ou lugares onde primeiramente os entendimentos são compartilhados e a extensão que a penetração desses entendimentos atinge e é necessário verificar não apenas os conteúdos, o grupo e o relacionamento entre eles, mas também pensar na difusão e extensão dos conteúdos, na homogeneidade e consistência dos entendimentos e na estabilidade deles no tempo.

## 2.5 AS RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PÚBLICA

A partir do exposto, foi possível entender que um dos objetivos da gestão pública é atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população. Para que a gestão pública possa atingir os resultados positivos que almeja, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que haja uma integração entre as quatro funções ou processos fundamentais que a compõem: planejamento, organização, execução e controle.

As organizações públicas mantêm as características básicas de outras organizações, mas acrescenta algumas especificidades, como: apego a regras e convenções, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder etc. Essa diferença é importante na definição de processos internos, em relação à inovação e mudança, na formação de valores e crenças organizacionais e na política de recursos humanos.

De acordo com Saraiva (2002), ao longo da década o setor público deu sinais de atenção ao cidadão, implementando mudanças, principalmente devido à transformação das reformas gerenciais de Bresser-Pereira. Mantém um modelo em camadas com uma clara divisão de autoridade e coloca os que têm autoridade à frente do servidor, responsáveis por todos os departamentos da organização.

Nas organizações públicas, pode-se sentir muito paternalismo, ou seja, vantagens em relação à em favor de grupos específicos da organização, e outros contornos que podem justificar uma cultura organizacional. Além de algumas características culturais generalizáveis, como relações interpessoais, ambientes organizacionais voláteis, rotinas de trabalho e estabilidade associada aos servidores públicos (BERGUE, 2011).

Carbone (2000), destaca alguns aspectos característicos existentes no setor público que dificultam a sua mudança são as seguintes:

**Quadro 5 – Características de Setores Públicos**

<b>Características</b>	<b>Definição</b>
<b>Burocratismo</b>	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
<b>Autoritarismo/centralização</b>	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
<b>Aversão aos empreendedores</b>	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
<b>Paternalismo</b>	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
<b>Levar vantagem</b>	Constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
<b>Reformismo</b>	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Fonte: adaptado de Carbone (2000)

Um ponto fundamental do planejamento e da administração pública, composto por Matias-Pereira (2010), é a existência de dois corpos funcionais com características bem distintas: um permanente e outro não permanente. Órgãos permanentes são compostos por trabalhadores profissionais cujos objetivos e cultura são formados dentro da organização, e órgãos não permanentes são formados por gestores políticos que perseguem objetivos externos e objetivos mais amplos do que os objetivos da organização.

Ao pensar nas influências da nova gestão pública, é imprescindível compreender os elementos da cultura de um órgão público, para compreender as oportunidades e fragilidades na prestação de um serviço público de qualidade, com vistas a apontar alternativas na busca pela eficiência e eficácia da estrutura organizacional, uma vez que seu principal objetivo é a prestação de serviços aos cidadãos.

Assim, Guimarães (2000, p. 127) explica: “[...] no setor público, o desafio da nova administração pública é transmutar as estruturas burocráticas e hierárquicas que tendem a se isolar em organizações flexíveis e empreendedoras [...]”. Assim, essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Segundo Bergue (2010), o gestor tem a responsabilidade de gerenciar a cultura organizacional, mesmo que tenha ou não sucesso, por ser um processo de contínua influência da mudança organizacional. Sendo um elemento que precisa ser inspecionado separadamente, é intangível e confere vida à organização, ou seja, a cultura organizacional passa a ser a essência da organização. É ela quem interfere no seu desenvolvimento, por isso a necessidade de gerenciá-la, para que a organização consiga inovar na prestação dos serviços sem que ocorram conflitos. Mas para isso é necessária uma análise detalhada realizada pelo gestor além de uma comunicação com os servidores, já que a cultura da organização às vezes não permite mudanças bruscas em sua estrutura, tornando algo desafiador ao gestor.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

O presente estudo referido será do tipo exploratório, pois de acordo com Vergara (2007), utilizada em áreas nas quais não há um conhecimento muito abrangente, por sua natureza de sondagem. Além de ressaltar que a pesquisa exploratória é flexível, possibilitando a consideração dos inúmeros aspectos do assunto estudado. Também afirmam que esse tipo de pesquisa é recomendado para assuntos nos quais não há muita informação a respeito.

De acordo com Schein (1996), para se compreender os conceitos básicos de uma cultura há que analisar o seu comportamento por períodos longos ou descobrir os principais valores e responsabilidades que comandam o comportamento dos indivíduos.

Por essa razão será feita uma pesquisa exploratória de tipo “estudo de caso” na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS), onde se pretende verificar as influências da cultura organizacional e, bem como no ambiente de trabalho.

A escolha dessa organização se deve, pelo fato, a entender de que forma se comporta com mais objetividade, produtividade e sintonia entre todos os membros do setor. Portanto, analisar os alinhamentos de outros aspectos das decisões e ações, para que se possa melhor retratar a Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS).

Quanto aos meios de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica é utilizada no contexto da pesquisa sistemática por meio de publicações, ou seja, material disponível publicamente sobre o assunto em questão (VERGARA, 2007).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2022 na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS). A população de pesquisa de campo corresponde a 24 (vinte e quatro) servidores públicos, os quais responderam ao questionário eletrônico e/ou físico e, a partir desses 24 (vinte e quatro), 5 (cinco) servidores públicos se dispuseram as entrevistas presencialmente. A pesquisa foi realizada por meio de visitas técnicas, utilizando o espaço reservado para as entrevistas e seus setores onde atuam.

### 3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

O estudo utilizará levantamento de dados quantitativos e qualitativos para melhor analisar a demanda do servidor público.

As técnicas de coleta de dados quantitativos serão por meio de questionários, pois fornecem a precisão do que é solicitado e onde o informante preenche as questões. O questionário deve ser conciso e de fácil compreensão. A pesquisa utilizou um instrumento validado denominado Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Essa ferramenta foi construída por Ferreira et al. (2002) para avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas de seus membros. Notavelmente, a ferramenta foi adaptada à realidade pública. O instrumento é composto de 7 fatores que estão distribuídos em 93 questões na versão completa, onde a escala das respostas varia de 1 (“não se aplica de modo algum”) à 5 (“aplica-se totalmente”), onde essas questões são aplicadas na organização em que o indivíduo trabalha.

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, foi aplicado em sua versão reduzida, composto por 35 (trinta e cinco) itens afirmativos

distribuídos igualmente em 4 (quatro) fatores de valores organizacionais e 3 (três) fatores de práticas organizacionais.

O IBACO resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados seus fatores, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. Com base em Ferreira et al. (2002), segue o quadro 06 - Fatores do IBACO, que corresponde aos conceitos, fatores, respectivas descrições e os números dos itens correspondentes no questionário:

**Quadro 06 - Fatores do IBACO**

<b>CONCEITO</b>	<b>FATORES</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS FATORES</b>	<b>ITENS CORRESPONDENTES NO IBACO</b>
<b>VALOR ORGANIZACIONAL</b>	Profissionalismo Cooperativo	Valorização do profissional, comprometido com a visão da organização.	1, 6, 8, 11, 15
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Valorização do desempenho individual do profissional para alcance dos objetivos desejados, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos	4, 77, 89, 93, 94
	Satisfação e Bem-estar dos servidores	Relativo a motivação do profissional e a um ambiente organizacional mais humanizado e agradável	9, 16, 21, 34, 41
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Valores centralizadores e autoritários que dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional	17, 32, 50, 70, 84
<b>PRÁTICA ORGANIZACIONAL</b>	Integração Externa	Relacionado ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, focado nos escalões superiores da organização	5, 7, 10, 13, 22
	Recompensa e Treinamento	Relacionado ao profissional, e aos sistemas oferecidos pela organização de recompensa e treinamento	54, 66, 79, 85, 88

	Promoção do Relacionamento Interpessoal	Referente ao relacionamento dos profissionais dentro da organização favorecendo a coerção interna	2, 30, 33, 64, 80
--	---	---	-------------------

Fonte: adaptado de Ferreira et al (2002).

A aplicação desta ferramenta pode ser utilizada individual ou coletivamente em sua forma completa ou em versão simplificada, conforme mencionado anteriormente, mas como as percepções individuais são avaliadas na organização em estudo, será atribuída uma escala computacionalmente modificada aos fatores constituintes dos pontos de cada item, e sua divisão pelo número de itens que compõem o fator.

Nesse sentido, se o servidor marcar os números 3, 1, 2, 5 e 3 nos itens numerados 1, 6, 8, 11 e 15 que fazem parte do fator profissionalismo cooperativo, então ele deve receber uma pontuação igual a 2,8 pois foi o resultado da divisão da soma de suas respostas por 5, o que constitui um indicador de sua percepção do grau em que a organização em que trabalhava valorizava o profissionalismo colaborativo.

Como a cultura organizacional consiste em uma característica macro organizacional (FERREIRA et al, 2002), é necessário em seguida, calcular a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Depois de feito essa análise, quanto maior o resultado, maior o grau de valor ou prática mensurada pelo fator na organização avaliada.

Os valores e as práticas organizacionais são elementos culturais frequentemente citados ao se considerar a cultura de uma organização (FERREIRA et al, 2002). Em que pese a complexidade do conceito de cultura organizacional, o instrumento IBACO propõe-se a identificá-la através dos elementos de Práticas e Valores.

A partir dos dados obtidos, foram realizadas algumas entrevistas informais para aprofundamento das informações dos fatores analisados a fim de confrontar os conteúdos dos conteúdos da versão reduzida do questionário IBACO.

A respeito da pesquisa qualitativa, foi elaborado um roteiro com elementos de investigação a serem respondidas pelos servidores públicos da DVS e para se coletar dados referentes à qualidade da eficiência e ambiente, referente ao que auxilia no desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Assim será possível averiguar a influência da cultura organizacional no setor. Para a análise qualitativa, a pesquisa foi

realizada no próprio setor da DVS, com coletas de dados relevantes aos objetivos da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas, com apoio de roteiro, com os servidores do setor.

A entrevista com os servidores do setor é uma forma de obter dados relevantes para a pesquisa, que podem ser passíveis de mensuração e análise. De acordo com Manzini (1991), a entrevista semiestruturada não possui uma padronização de alternativas, sendo focalizado um objetivo por meio da confecção de um roteiro com perguntas principais, complementada com questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista.

Na mesma linha, Boni e Quaresma (2009) afirmam que as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, devendo o pesquisador seguir um conjunto de questões previamente definidas, e no momento que achar oportuno fazer perguntas adicionais para elucidar questões que surgirem durante a entrevista.

Com a combinação de uma entrevista semiestruturada e aberta, será possível trabalhar pelo detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. Em relação a sua estruturação, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade pode interromper a fala do informante.

O pesquisador levou em conta que no momento da entrevista estaria convivendo com sentimentos, afetos pessoais, fragilidades, por isso todo respeito à pessoa pesquisada. O pesquisador não pode esquecer que cada um dos entrevistados faz parte de uma singularidade, cada um deles têm uma história de vida diferente, têm uma existência singular. Portanto, a distração foi mínima durante a entrevista, precisando estar atento e atencioso com o informante.

Goldenberg (1997) assinala que para se realizar uma entrevista bem-sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, não discordar das opiniões do entrevistado, tentar ser o mais neutro possível. Acima de tudo, a confiança passada ao entrevistado é fundamental para o êxito no trabalho de campo.

Foram realizadas um total de 5 (cinco) entrevistas, com gestores públicos, as quais se deram com auxílio de roteiro de entrevistas semiestruturado e de forma pessoal. As

entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O quadro a seguir revela o perfil dos gestores entrevistados:

**Quadro 7 – Perfil dos servidores entrevistados**

	<b>CARGO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>TEMPO NA DVS</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Chefe da Equipe de Serviços	Engenharia Elétrica e Automação Industrial	35 anos
<b>Entrevistado 2</b>	Técnica Enfermagem - Fiscalização	Técnico em Enfermagem	4 anos
<b>Entrevistado 3</b>	Agente de Fiscalização de Hospitais	Enfermagem	25 anos
<b>Entrevistado 4</b>	Agente de Fiscalização na Área das Geriatrias	Administração	12 anos
<b>Entrevistado 5</b>	Agente de Fiscalização de Alvarás	Administração	22 anos

Fonte: dados primários

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA DIRETORIA DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE (DVS)**

A DVS é estruturada em três áreas: vigilância ambiental, vigilância epidemiológica e vigilância sanitária. Em cada área há equipes específicas e diversos tipos de atendimentos.

A vigilância em saúde faz parte da vida de todas as pessoas de suas respectivas cidades. No quesito de alimentação em casa, restaurante, bar e lancheria o serviço da saúde estará presente para prestar os devidos cuidados alimentares. Também, há prestação de serviço na área de doenças transmitidas por animais; no consumo de algum

medicamento ou vacina. Faz-se presente em momentos como nascimento ou óbito. Em todos esses atos, estão as ações e as equipes da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre.

Os principais eixos de trabalho da Secretaria Municipal de Saúde são: o acesso à assistência para todas as pessoas, com foco na prestação de serviço de modo integral, continuado e baseado em evidências; a articulação entre os componentes da Rede de Atenção à Saúde a partir da regulação do acesso e da integração das informações; e as ações de promoção, prevenção e vigilância à saúde de condições prioritárias e de grupos populacionais em maior condição de vulnerabilidade.

Estão sob responsabilidade da secretaria os serviços de saúde desde a Atenção Primária à Saúde de Porto Alegre como Postos de Saúde (Unidades de Saúde), os serviços de emergência como os Pronto Atendimentos e SAMU, os hospitais municipais Hospital Materno Infantil Presidente Vargas e Hospital de Pronto Socorro, e a contratualização de serviços terceirizados para atendimento à população de Porto Alegre. Além disso, a secretaria coordena o encaminhamento de pacientes entre os serviços, encaminhamento para exames e para consultas com especialistas ou internações que são feitas em hospitais conveniados. Também é parte da Secretaria a Coordenação de Vigilância em Saúde, responsável pelo fornecimento de alvarás, pelo controle de doenças transmitidas por animais e pelas fiscalizações realizadas em estabelecimentos de serviços de saúde, produtos, águas e alimentos.

#### 4.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA DVS

Para compreender e analisar as influências da cultura organizacional na prestação de serviço do servidor público da DVS, serão desdobrados, nesta categoria, alguns elementos que elucidam esses dois pontos. Nas entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com 5 (cinco) servidores públicos, as questões do roteiro eram referentes à cultura organizacional. Oliveira (1988, p. 34) define cultura organizacional, a qual ele denomina de cultura empresarial, como “o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”. De acordo com Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional surgiram com discussões sobre antropologia cultural.

Os entrevistados apresentaram, no geral, posições semelhantes na maior parte dos assuntos abordados. O primeiro tema abordado foi **a satisfação e bem-estar dos servidores públicos**, onde o ambiente de trabalho investido no bem-estar, contribui com a satisfação e motivação daqueles que trabalham em um espaço tranquilo e seguro. As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização, porém pouco se aplicam programas para aumentar a satisfação e motivação dos servidores, o que acaba por gerar uma contradição entre os itens avaliados e em um resultado insatisfatório para o fator.

Durante todos os anos de servidor público, e até o momento, poder exercer uma função no qual visa atender os interesses públicos e poder melhorar a qualidade de vida, torna satisfatório minha posição dentro deste setor. Mas o que me incomoda, às vezes, é saber que não existe “investimento” para um bom ambiente de trabalho. [Entrevistado 2]

A satisfação como profissional continua gradualmente boa apesar de, com o tempo, vem sendo corroído por causa dos governos que não primam pelo serviço público que atinge diretamente a população e se tem um serviço valorizado a população também agradece. O bem-estar existia um programa, logo no seu início de carreira na DVS, destinado a sempre melhorar aquele ambiente, mas com o tempo as melhorias não têm continuidade. [Entrevistado 1]

Como eu sempre estudei para concursos, estou satisfeito em poder ser servidor público. Pode parecer uma resposta pronta, mas quando almejamos aquilo como prioridade e conquistamos, não existe satisfação ruim. Hoje busco novos desafios e aprender muito mais sobre outros níveis de outros setores. Mas sinto falta de recursos que ajudem na nossa rotina. [Entrevistado 3]

Minha satisfação é muito boa pois trabalho para suprir as necessidades àqueles que precisam dos nossos serviços. Apesar de morar longe, gosto do que faço. Mas para manter essa satisfação, deveriam estudar um modo de que a rotatividade do setor fosse menor pois acumula as demandas e atrapalha um pouco ter que parar e explicar o serviço para um servidor novo. [Entrevistado 4]

Levando em consideração os relatos, o ambiente organizacional não está no nível confortável que se espera pelos servidores, gerando uma insatisfação, desmotivação e, até mesmo, fazendo com que os resultados positivos esperados não tenham efetividade, ou seja, o serviço público não terá um alto nível de qualidade. Assim, para se ter uma organização motivada e que seus servidores tenham prazer em estar na organização e servir a sociedade é necessária satisfação além de um ambiente confortável e harmônico (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Seguindo, foi levantado a questão sobre quais **os principais valores que guiam a sua ação e os seus comportamentos como servidor público**.

Em algumas respostas, pode-se observar uma concordância em alguns valores citados pelos entrevistados. Estes elementos da cultura que operam como defesa devem ser mantidos e fortalecidos ao longo dos anos. Para Schein (2004) elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo.

	<b>Principais Valores</b>
Entrevistado 1, 3	“humildade”, “respeito”, “amizade”, “colaboração.”
Entrevistado 2, 5	“organização”, “colaboração” e “honestidade”.
Entrevistado 4	“bom ambiente” e “cooperação.”

Em outro momento da entrevista, buscou-se saber como os servidores portam sobre **os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder**, ou seja, se em algum momento este ponto pode dificultar no crescimento e reconhecimento do profissional.

Quando cheguei nesse setor, a hierarquia era mais flexível. Pelo menos mais flexível do outro setor que eu trabalhava. Mas o nosso gestor é quem toma algumas decisões e se põem em frente a equipe. Às vezes não concordo com algumas coisas, mas o que podemos fazer se não temos uma liberdade maior para opinar. [Entrevistado 4]

Existe uma hierarquia determinada como qualquer órgão ou empresa privada. Todos nós (servidores) temos grandes responsabilidades e precisamos, às vezes, dos auxílios do chefe da equipe. Todos têm uma sequência de trabalhos e de responsabilidades, e vejo que existe uma necessidade de acompanhamento e amostragem da função que cada servidor desempenha. Seria muito interessante para quem quer crescer. [Entrevistado 3]

A hierarquia é uma palavra meio antiga, mas muito utilizada ainda. Crescimento é algo que pode ser confundido com “trabalha mais que o fulano e será promovido”. Nos setores da prefeitura pelo os quais passei, pessoas de anos e anos como servidor público é lembrado assim, por tempo de casa. [Entrevistado 5]

Aqui existe uma relação, respeitosa, porém hierárquica, e cada função é estabelecida por uma legislação, ela que determina que área cada um vai atuar. [...] muitas vezes percebemos problemas e suas soluções, mas a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação. [Entrevistado 1]

Segundo os autores Fleury e Fischer (1989) e Pires e Macêdo (2006) a cultura organizacional é um conjunto que crenças, hábitos entre outros que influencia diretamente

na maneira de se realizar as atribuições de uma organização é quem transforma essa cultura é o gestor por este estar à frente da organização, e se este for centralizador, este comportamento irá refletir no modo em que a organização inteira se comporta.

A integração de novos servidores se dá por meio de prestação de concurso público. Esse processo é essencial para selecionar os funcionários que atuarão nos órgãos e entidades públicas. Cada um é único, já que conta com benefícios, requisitos e regras que variam de cada instituição. Todos os entrevistados tiveram o mesmo tratamento tanto na integração no setor quanto na função a ser exercida. De forma geral e resumida, o servidor passa por uma “turnê” em todas as áreas para aprender as funções da equipe destinada a ocupar. O servidor indicado àquele cargo no qual ocupará, passa por uma série de capacitações específicas e normas técnicas. O servidor tem a opção de poder ser realocado a outro setor caso não se adeque a função destinada, mas para isso outro deve assumir o cargo.

Outro ponto abordado foi sobre **tomada de decisões**. Como todo órgão destinado a atender o interesse público, chega um momento que as demandas não cumprem seus prazos estipulados. Para Matias-Pereira (2009), as organizações são influenciadas pela cultura de seu ambiente. Por sua vez, a cultura organizacional em organizações com burocracias centralizadas e estruturas rígidas muitas vezes se reflete na forma como os servidores se comportam, como seguir regras, supervalorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais e profissionalismo desvalorizado. Além da formação de valores e crenças organizacionais, os aspectos aqui listados também afetam a gestão da organização, como a tomada de decisão, a inovação dentro da organização.

Algumas falas demonstram isso de forma clara:

A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante pois as ferramentas para podermos atender as demandas estão baixas do ideal. Procuramos sempre atender o requerente de forma ágil, mas temos algumas limitações. [Entrevistado 1]

As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso do chefe de departamento para que não haja prejuízos futuros nas demandas. [Entrevistados 3]

Os requerentes ligam direto para saber quando serão atendidos e não são poucas ligações. Aqui não para e o movimento é constante. As decisões para algumas demandas de alta complexidade surgem principalmente a partir da análise das necessidades daquela demanda. [Entrevistados 4]

Ao longo das entrevistas foi possível verificar um **modelo de gestão pública com características burocráticas** que impactam diretamente na cultura organizacional afetando a autonomia dos gestores e negativamente a eficiência. Esta observação se deu através das respostas de alguns entrevistados:

A única forma de aumentar a eficiência, na minha opinião, é desburocratizando as leis da administração pública, pois os gestores estão intimamente ligados a essas leis e não têm autonomia para impulsionar mudanças, então as leis hoje dificultam para que as organizações sejam mais eficientes.” [Entrevistado 3]

Temos os desafios de lidar com os colegas, principalmente aqueles que muitas vezes não querem assumir responsabilidades, estão exaustos ou têm um trabalho estressante, então acabam fazendo apenas o básico como a maior barreira para melhorar a eficiência. Uma gestão mais eficiente deveria passar por avaliação e capacitação mais eficientes, mas para isso deveriam ocorrer mudanças na atual legislação. [Entrevistado 5]

Seguindo nessa linha, observa-se uma **resistência às mudanças**, a questão da estabilidade está diretamente conectada com a legislação, e as regras e normas que a garantem, e que regem a administração pública. Já a acomodação e a falta de comprometimento e motivação são resultadas do apego às rotinas e da influência do personalismo (Pires e Macêdo, 2006). Os servidores visam apenas fazer sua parte, e manter suas rotinas, não mostrando uma identificação com a importância da melhoria da prestação do serviço e o coletivo como um todo.

Para podermos mudar qualquer coisa relacionado ao nosso trabalho, é um caminho longo pois existe uma forte cultura de resistência dentro do setor público. A acomodação e o costume de repetição de atividades do dia a dia são características disso. Acredito que uma manutenção no cargo seria um passo importante, mas acho difícil. [Entrevistado 1]

Pode ser que eu esteja errado, mas estabilidade pode fazer com que as pessoas não tenham motivação e resistem à mudança. Ao longo do tempo, se a mudança se mostrar positiva para a organização e para o trabalho que está sendo realizado, a tendência de aceitação é diferente. [Entrevistado 5]

Os ciclos de mudanças organizacional que se propõe a administração pública são os traços de resistência a esses movimentos, podendo-se destacar emergência dos valores gerenciais, ora em contraste, ora em processo de acomodação em relação aos padrões culturais tradicionais. A motivação das transformações em organizações públicas possibilita um duplo desafio: tensões externas atribuída ao fenômeno da globalização (de cima) e tensões internas que é representado pelo problema crescente de legitimidade (de

dentro). A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados, ou seja, uma mudança iminente ou potencial onde pode-se resultar em uma perda pessoal que já foi conquista ou frente à uma trajetória projetada. Essa perda precisa ser compreendida em sua concepção, não somente a dimensão econômica e financeira, mas incorporando aspectos afetos ao status da pessoa na organização espaços de poder, perspectiva futuras de atuação, até mesmo a personalidade como orgulho e a imagem percebida, entre outros. Também os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança). Sendo assim, a resistência à mudança pode ser minimizada se o indivíduo ou grupo for capaz de constar resultados positivos no balaço de perdas e ganhos decorrentes da inovação.

Por fim, foram-lhes perguntados, se tivessem o poder de realizarem mudanças, o que fariam para melhorar a qualidade de prestação de serviço da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS)?

A DVS deveria caminhar como todas as outras vigilâncias municipais de outros estados brasileiros, transformando-se em autarquias, pois assim poderá ter um papel mais autônomo não vinculado ao governo e sim um papel de Estado, tendo mais autonomia financeira e administrativa. [Entrevistado 1]

Os recursos financeiros deveriam ser maiores para atender nossas necessidades na execução do serviço. Por exemplo, ter mais carros para otimizar o tempo de espera dos requerentes, pois o tempo de espera está cada vez mais prolongado e os servidores têm que “dividir” este tipo de recurso para as vistorias. [Entrevistado 3]

Nós trabalhamos com um roteiro estabelecido e complexo, o recurso humano deveria ser mais presente para flexibilizar as demandas. Também, precisamos de mais colegas para ajudar nas demandas. [Entrevistado 5]

Acredito que uma melhor estrutura logística seria o ideal para atender uma demanda que nem a nossa e a presença de mais servidores da mesma área para otimizar os serviços administrativos. [Entrevistado 2]

Uma empresa terceirizada para atender as demandas iniciais. Todo processo para emissões de alvarás, começa com o pedido e o envio de vários documentos. A empresa que fazia isso não está mais aqui conosco. [Entrevistado 4]

Um processo só se torna sustentável e contínuo com o devido acompanhamento constante. Essa análise consiste na sistematização das implicações, retroalimentando o fluxo do planejamento. A transparência e divulgação do processo é essencial para sua legitimação e interesse por parte da população e dos servidores envolvidos. Essas implicações, assim, são os elementos essenciais da continuidade do processo. Os servidores reconheceram suas capacidades e limitações, aumentando sua chance de

motivação e sucesso pessoal, fazendo a administração pública começar a vencer os desafios através da gestão por competências.

#### 4.3 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA DVS

Esta pesquisa utilizou instrumento já validado e necessitou de algumas adaptações devido ao cenário de pandemia, refletindo os impactos causados pela Covid-19.

O estudo contou com a colaboração de uma amostra de servidores do setor, dos quais identificaram-se aptos a responderem as perguntas elaboradas, não demonstrando resistência por se tratar de uma pesquisa relacionada ao órgão em que trabalham.

O questionário buscava identificar através das respostas, elementos que pudessem identificar a cultura organizacional. Para análise, as perguntas são agrupadas em fatores. Todos estes fatores procuram constatar elementos que estão diretas ou indiretamente relacionados com a influência da cultura organizacional.

Quanto à apresentação dos resultados estatísticos descritivos de acordo com os valores e práticas organizacionais do instrumento IBACO, identificaram-se as seguintes avaliações sobre a cultura organizacional da DVS: (Quanto à escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente).

##### 4.3.1 Valores organizacionais

**Quadro 8 - Profissionalismo Cooperativo - IBACO**

VALORES	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
<b>Profissionalismo Cooperativo</b>	Item 1 - A cooperação é mais valorizada que a competição	1	1	2	3,79
		2	2	4	
		3	6	18	
		4	8	32	
		5	7	35	
	Item 6 - As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados	1	4	4	2,45
		2	10	20	
		3	5	15	
		4	5	20	
		5	0	0	

	Item 8 - As iniciativas individuais dos empregados são estimulantes	1	2	2	2,7
		2	10	20	
		3	6	18	
		4	5	20	
		5	1	5	
	Item 11 - As iniciativas individuais são valorizadas quando não contrariam os interesses do órgão	1	0	1	3,54
		2	4	8	
		3	8	24	
		4	8	32	
		5	4	20	
	Item 15 -O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante	1	0	1	3,54
		2	2	4	
		3	12	36	
		4	6	24	
		5	4	20	
<b>TOTAL:</b>					<b>3,424</b>

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

O fator profissionalismo cooperativo está relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

Este fator obteve uma média de 3,42, o que significa que a cooperação para os servidores e entre os mesmos estão numa média significativa, mas um pouco preocupante, pois trabalho em equipe e a valorização do profissional é uma forte ferramenta para o sucesso e alcance dos objetivos da organização (KOTTER, 1997, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2009).

**Quadro 9 - Profissionalismo Competitivo e Individualista - IBACO**

VALORES	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
<b>Profissionalismo Competitivo e Individualista</b>	Item 4 - A competição estimulada como forma de crescimento pessoal e de buscar o poder	1	10	10	1,92
		2	8	16	
		3	4	12	
		4	2	8	
		5	0	0	
	Item 77 - O crescimento profissional é considerado indisponível a permanência do empregado na casa	1	4	4	2,75
		2	7	14	
		3	4	12	
		4	9	36	
		5	0	0	

Item 89 - A competição é valorizada mesmo que de forma não sadia porque o objetivo da empresa é produtividade e lucro	1	8	8	2,08
	2	8	16	
	3	6	18	
4	2	8		
5	0	0		
Item 93 - Procura-se eliminar a pessoa malvista	1	18	18	1,25
	2	6	12	
	3	0	0	
	4	0	0	
	5	0	0	
Item 94 - A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados	1	8	8	1,08
	2	6	12	
	3	2	6	
	4	0	0	
	5	0	0	
<b>TOTAL:</b>				<b>1,816</b>

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

O fator Profissionalismo Competitivo e Individualista está relacionado à valorização da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Para os autores Siqueira e Mendes (2009) a falta de compromisso, descumprimento das regras e também a competitividade entre os servidores de uma organização afeta o objetivo final que é a prestação do serviço público, além de proporcionar um ambiente desagradável e negativo, fazendo com que isso seja refletido ao usuário.

O fator Profissionalismo Competitivo e Individualista obteve média 1,81, podendo indicar que não há na organização competitividade, ajudando a manter o ambiente organizacional harmônico e agradável para os servidores. Visto que o crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa com média de 2,75 (entre 2 – pouco se aplica e 3 – aplica-se razoavelmente).

Quadro 10 - Satisfação e Bem-estar dos Servidores - IBACO

VALORES	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
<b>Satisfação e Bem-estar dos servidores</b>	Item 9 - O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção	1	0	0	3,33
		2	2	4	
		3	14	42	
		4	6	24	
		5	2	10	
	Item 16 - As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante do órgão	1	0	0	3,04
		2	6	12	
		3	11	33	
		4	7	28	
		5	0	0	
	Item 21 - Investe no crescimento profissional dos empregados	1	6	6	2,5
		2	4	8	
		3	10	30	
		4	4	16	
		5	0	0	
	Item 34 - Os empregados recebem treinamentos para poderem desenvolver sua criatividade	1	8	8	1,84
		2	12	24	
		3	4	12	
		4	0	0	
		5	0	0	
Item 41 - Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	1	4	4	2,4	
	2	12	24		
	3	4	12		
	4	2	8		
	5	2	10		
<b>TOTAL:</b>					<b>2,62</b>

A satisfação e bem-estar dos servidores apresenta valores característicos de empresas que investem em bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, procurando assim humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

Em relação ao fator, tenta verificar os valores relacionados com a satisfação e bem-estar dos colaboradores, tem uma média de 2,62, o que significa que numa escala de 1 a 5, a média é relativamente baixa, ou seja, o ambiente organizacional não faz com que os servidores se sintam confortáveis, resultados positivos que geram insatisfação, emoções negativas e levam a expectativas ineficazes, ou seja, os serviços públicos não serão de qualidade. Considerando o que a pesquisa aponta, ou seja, além de um ambiente confortável e harmonioso (MATIAS-PEREIRA, 2009), o referido órgão precisa estar atento a esses elementos.

Quadro 11 - Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder - IBACO

VALORES	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
<b>Rigidez na estrutura hierárquica do poder</b>	Item 17 - Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados	1	4	4	2,83
		2	4	8	
		3	10	30	
		4	4	16	
		5	2	10	
	Item 32 - A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa perder bons empregados para os concorrentes	1	0	0	3,07
		2	8	16	
		3	8	24	
		4	6	24	
		5	2	10	
	Item 50 - Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados	1	0	0	3,00
		2	10	20	
		3	4	12	
		4	10	40	
		5	0	0	
	Item 70 - A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados	1	8	8	2,18
		2	8	16	
		3	4	12	
		4	4	16	
		5	0	0	
Item 84 - O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa	1	14	14	1,41	
	2	10	20		
	3	0	0		
	4	0	0		
	5	0	0		
<b>TOTAL:</b>					<b>2,498</b>

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

O fator Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder está indicado aos valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Diante disso, a média deste fator foi 2,49, que segundo sua análise este fator transmite o grau de rigidez e centralização da organização, e conseqüentemente não permite o desenvolvimento dela mesma e de seus servidores, se apegando a regras, valorização da hierarquia, além da desvalorização do profissional (MATIAS-PEREIRA, 2009). Este resultado corrobora o que Pires e Macêdo (2006) identificaram que uma das características culturais das organizações públicas é o autoritarismo centralizado.

### 4.3.2 Práticas organizacionais

Quadro 12 - Integração Externa - IBACO

PRÁTICAS	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
<b>Integração Externa</b>	Item 5 - A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante	1	0	0	3,75
		2	2	4	
		3	6	18	
		4	12	48	
		5	4	20	
<b>Integração Externa</b>	Item 7 - Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa	1	0	0	3,59
		2	0	0	
		3	14	42	
		4	3	12	
		5	2	10	
<b>Integração Externa</b>	Item 10 - O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	1	2	3	3,42
		2	4	8	
		3	6	18	
		4	6	24	
		5	6	30	
<b>Integração Externa</b>	Item 13 - As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria	1	0	0	4,17
		2	2	4	
		3	2	6	
		4	10	40	
		5	10	50	
<b>Integração Externa</b>	Item 22 - O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente	1	0	0	3,33
		2	6	12	
		3	6	18	
		4	10	40	
		5	2	10	
<b>TOTAL:</b>					<b>3,646</b>

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

O fator Práticas de Integração Externa são práticas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao requerente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

O fator Integração Externa foi o que obteve a média mais elevada, 3,64, onde os dados apresentados demonstram que pode existir um planejamento estratégico, além de tomadas de decisões e o atendimento ao usuário externo, porém, ainda com algumas

deficiências ou então estas práticas não são bem executadas pelo primeiro escalão da organização.

Os autores Bergue (2010) e Oliveira e Campello (2008) referem-se que o modo de agir, pensar, sentir e tomar decisões deve ser institucionalizado pela organização, para que os novos servidores identifiquem a cultura organizacional e se adaptem a ela. No entanto, a organização deve estabelecer metas para seu funcionamento normal, por exemplo, prestar um bom atendimento aos requerentes, ou seja, o servidor deve estar atento às necessidades dos usuários e trabalhar para satisfazê-las, e o relacionamento entre o servidor e o usuário deve ser harmonioso. As ações da organização devem ser centradas no usuário e, por isso, os gestores devem se preocupar em entender se as necessidades dos usuários estão sendo atendidas em termos de prestação de serviços públicos, ou então devem melhorar os serviços. E toda e qualquer informação e mudança realizada na organização deve ser comunicada a todos os membros, claro que aderindo ao plano estratégico e delegando autonomia aos chefes de departamento para que possam tomar decisões para melhorar o processo.

Quadro 13 - Recompensa e Treinamento - IBACO

PRÁTICAS	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
Recompensa e Treinamento	Item 56 - Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	1	6	6	2,58
		2	6	12	
		3	4	12	
		4	8	32	
		5	0	0	
	Item 66 - As promoções são definidas por avaliação de desempenho	1	8	8	1,82
		2	12	24	
		3	4	12	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 79 - As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade	1	12	12	1,58
		2	10	20	
		3	2	6	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 85 - Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	1	8	8	2,08
2		10	20		
3		2	6		
4		4	16		
5		0	0		

	Item 88 - Existem normas que estabelecem um grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões	1 2 3 4 5	12 12 0 0 0	12 24 0 0 0	1,5
TOTAL:					1,912

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

Com a média de 1,91, o fator relacionado às práticas de recompensa e treinamento, mostra claramente que os servidores possuem pouco treinamento e que realizam tarefas de acordo com a cultura imposta a eles quando chegam à organização. Em termos de recompensas, um colaborador desmotivado não produz qualitativamente algo prejudicial tanto para a organização como para si próprio, e a falta de formação profissional deixa-o despreparado para as responsabilidades que lhe são confiadas, tornando este servidor ainda mais desmotivado e despreparado para prestar qualidade dos serviços públicos é baixa.

Quadro 14 - Promoção do Relacionamento Interpessoal - IBACO

PRÁTICAS	ITENS	ESCALA	FREQUÊNCIA	TOTAL	MÉDIA
Promoção do Relacionamento Interpessoal	Item 2 - Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	1	0	0	3,29
		2	8	16	
		3	6	18	
		4	7	35	
		5	2	10	
	Item 30 - Prevalece um grande espírito de união entre os empregados	1	10	10	1,83
		2	8	16	
		3	6	18	
		4	0	0	
		5	0	0	
	Item 33 - Os chefes imediatos são como pais para os empregados	1	0	0	2,83
		2	10	20	
		3	9	27	
		4	4	16	
		5	1	5	
	Item 64 - As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis	1	0	0	3,67
2		4	8		
3		6	18		
4		8	32		
5		6	30		

	Item 80 - Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	1	3	3	2,66
		2	8	16	
		3	7	21	
		4	6	24	
		5	0	0	
TOTAL:					2,85

Escala: 1 - não se aplica; 2 - pouco se aplica; 3 - aplica-se razoavelmente; 4 - aplica-se bastante; 5 - aplica-se totalmente.

O fator Práticas de relacionamento interpessoal são as práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Sendo assim o fator obteve uma média consideravelmente satisfatória, significando que os servidores têm uma boa relação entre os mesmos, fazendo que o convívio no ambiente de trabalho seja passivo e tranquilo. Para Kotter (1997, 2002), uma equipe qualificada e bem estruturada, faz com que os servidores se motivem, além do ambiente agradável que torna a organização, faz com exista um bom entendimento entre os servidores.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Confrontando as respostas obtidas do questionário IBACO e com a análise qualitativa realizada com os servidores públicos da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS), foi possível encontrar os pontos fortes e os pontos fracos na cultura organizacional:

- Pontos Fortes:

- Foi possível averiguar servidores públicos preocupados com a qualidade do serviço que exercem e buscando soluções para solucionar as dificuldades que enfrentam.
- No profissionalismo competitivo e individualista, percebe-se que não se aplica ou aplica-se muito pouco às questões relativas a competição e competitividade, pois de forma positiva os servidores respeitam suas decisões e posições realizando suas atividades dentro de seus limites.

- c) No que diz respeito à *Satisfação e Bem-estar dos servidores*, enfatizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso, contribui com a satisfação e a motivação dos servidores públicos.
- d) Em relação à integração, um dos objetivos prioritários é atender às necessidades dos usuários e manter com eles relações amistosas.
- e) Foi possível destacar que existe um contato considerável entre os servidores e seus superiores. Também, relações cordiais auxiliam as relações profissionais no atingimento de metas.

- Pontos Fracos:

- a) O espírito da colaboração e capacidade de iniciativa são pouco desenvolvidos na prática, questão que se nota na pouca cooperação entre recursos humanos e os demais setores da DVS. De forma clara que os servidores necessitam de valorização e que é propondo oportunidades de treinamento, deixando-o tomar algumas decisões, delegando algumas atribuições a ele é que os seus serviços serão realizados de maneira eficaz.
- b) No profissionalismo competitivo e individualista foi apontado a fragilidade da ausência de competitividade no serviço público, pois pode implicar em acomodação das pessoas que ali trabalham. Para Robbins (2009) o profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas àqueles que recebem a posição por meio de concorrência leal, e os candidatos devem demonstrar o melhor de suas habilidades e conhecimentos técnicos. A promoção de funcionários para cargos de nível superior depende da experiência na função e do desempenho. Para o autor, o ideal é criar níveis de competência baseados na meritocracia.

A competitividade aqui é vista como a característica ou capacidade de qualquer organização para atingir sua missão, com mais sucesso do que outras organizações concorrentes, e a capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos que atende, na ausência de prática em seu mercado-alvo e de acordo com a missão específica para a qual foi criado, afeta a motivação dos funcionários, leva à resistência à mudança e distorce os objetivos da adesão acrítica às regras.

- c) Em relação ao ambiente de trabalho, é muito pouco aplicada a implantação de programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos servidores, o que resulta em desmotivação. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, relacionados com o conteúdo do cargo desempenhado e suas obrigações.
- d) Outra fraqueza identificada refere-se à preferência das pessoas em receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades. A autoridade centralizada e autoritária dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
- e) Enquanto a integração é notável ao atendimento dos servidores, mas razoavelmente acontece um acompanhamento e levantamento dessas necessidades, tornando-se inviável atendê-las.
- f) Pouco se aplica reconhecimento aos servidores que se destacam em suas ações ou que alcançam metas pré-estabelecidas, sendo mais um fator que indiretamente implica na desmotivação da equipe.
- g) A ausência de mais servidores públicos, mediante a novos concursos, dificulta o desenvolvimento dos servidores em suas áreas e o acúmulo de demandas.
- h) A ausência de ferramentas mais atualizadas que auxiliem na otimização dos serviços é um fator apontado nas entrevistas e o recurso humano deveria ser mais presente para flexibilizar as demandas.

Em suma, os servidores públicos da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) têm um papel fundamental no que tange atender os interesses públicos e prestar um serviço de qualidade e eficiente. Os servidores estão sempre em busca manter os principais valores que os guiam em suas ações e os seus comportamentos como servidor público.

No entanto, existem alguns aspectos a que necessitam de uma atenção maior. Os servidores necessitam de uma administração mais ampla propondo oportunidades de novos conhecimentos, um planejamento estratégico nas tomadas de decisões e delegar algumas atribuições aos seus serviços para que sejam realizados de maneira eficaz.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo traz uma importante contribuição para o campo acadêmico do assunto, pois destaca a forte influência que o modelo burocrático de administração pública ainda exerce sobre a cultura organizacional das organizações públicas, mostrando que mesmo após a reforma da administração pública de 1995 no Brasil introduzindo a eficiência nos princípios da administração pública nacional, muitos aspectos burocráticos típicos continuam a impactar negativamente a eficiência do servidor público brasileiro.

O propósito deste trabalho foi analisar as influências da cultura organizacional na prestação de serviço do servidor público da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS) da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de Porto Alegre, sendo que depois de coletados as respostas das entrevistas e analisados as informações observa-se que a cultura não está ao nível esperado.

Diante das respostas, pode-se observar que a cultura organizacional é inflexível à mudança, proporcionando dificuldades na prestação de seus serviços, por não haver possibilidades aos servidores poderem implementar melhorias, afetando sua satisfação e motivação.

Analisando os fatores, o fator 3, que obteve a média mais baixa, expressa a competência individual e a capacidade de cada servidor, indica a falta de expectativa na carreira pública, mostrando que o servidor não quer competir, gerando um ambiente neutro, os pontos positivos não são valorizados e os pontos negativos não são trabalhados.

Outro fator com média baixa foi o 6, indica a falta de uma política séria de recompensas e treinamentos, apontando que servidor público não tem preocupação com o todo da instituição, prejudicando o resultado final, pois esta necessidade, influencia a motivação dos servidores.

O fator 1, aponta que os servidores têm uma valorização moderada, mas poderia ser maior com a introdução de oportunidades de treinamentos mais qualificados. Com este treinamento qualificaria as tomadas de decisões e delegaria mais atribuições aos servidores que serão realizados de maneira mais eficaz. Já o fator 2, sinaliza, conforme teoria, que a organização pública tem esse caráter centralizado provavelmente porque os gestores são, na maioria das vezes, os detentores de empoderamento seletivo ou cargos de confiança com durações “efetivas”, precisando impor suas ideias e planos aos demais. Se os líderes focarem as tarefas sem delegar responsabilidades aos servidores como

forma de avaliá-los, a expectativa de sucesso acabará sendo prejudicada, pois os servidores são parte fundamental da execução dos serviços públicos.

Em relação ao fator 5, o resultado final mostrou que a organização é capaz de prestar serviços públicos com base nas necessidades dos servidores, e assim como cada chefe de departamento toma decisões sobre qual departamento é responsável. Mesmo que haja deficiências, pode-se desenvolver um plano estratégico mais eficiente para estabelecer metas para que o servidor possa atingir essas metas, bem como a disposição e comunicação das transformações que ocorrem dentro da organização, visando a melhoria do serviço público prestado.

Os fatores 4 e 7, relacionado ao convívio entre colegas possa ser agradável seria necessário que o ambiente organizacional seja mais descontraído para que, além de motivar seus servidores, faz com que sintam um prazer maior para trabalhar. No entanto, no fator 4 a média não é o esperado, significando que o ambiente organizacional não é tão propício ao trabalho. A média do fator 7 que trata das relações interpessoais é um pouco superior à média da escala, há relação entre os servidores transpostos, mas indica a possibilidade de conflito, mesmo para toda burocracia existente na organização, e pelo ambiente organizacional não estar adequado para sustentar o quadro profissional da organização.

Diante de todos os fatores descritos e dos resultados obtidos com a análise deste estudo, percebe-se que a cultura organizacional do órgão em estudo afeta negativamente o desempenho de suas atribuições, a prestação de serviços e as questões de motivação dos funcionários.

Por ser uma estrutura resistente, não se atenha ao novo, mantiver a forma de gestão, essa cultura organizacional poderá prejudicar ainda mais o seu desenvolvimento, prejudica seus servidores que são desvalorizados que não conseguem desempenhar adequadamente suas funções e prestam aos usuários serviços que não têm a qualidade esperada.

As atribuições que o gestor poderia implementar no órgão estudado, seria flexibilizar as novas ideias sugeridas pelos servidores para um aumento de eficiência, ouvir sugestões vinda de uma visão mais ampla e externa tanto dos servidores quanto dos cidadãos interessados em serviços mais eficazes. Também, valorizar o profissional presente disposto a sempre buscar uma melhor forma de atender a demanda estipulada, pois desta maneira o mesmo sente-se mais importante, motivando-o a trabalhar e desenvolver-se de maneira eficaz e eficiente, resultando nos objetivos do serviço público.

Através da análise dos resultados, foi possível responder os objetivos da pesquisa da seguinte forma:

- **Mapear o funcionamento do ambiente organizacional como tomadas de decisões, modelo de gestão, adaptação externa quanto de integração interna;**

Diante dos resultados obtidos, foi possível mapear os pontos fortes e os pontos fracos, pois o valor da cultura organizacional como uma variável independente seria muito diminuído. Assim, não haveria uma interpretação uniforme do que os comportamentos apropriados e inadequados representam. Dessa forma, pôde-se compreender que o mapeamento contribui para o entendimento de como a cultura organizacional influencia na prestação de serviço, no desenvolvimento do servidor público e resistência a mudanças.

- **Verificar como os servidores se portam diante de possíveis conflitos e como os afeta no ambiente de trabalho;**

Pôde-se verificar que os servidores públicos buscam meios viáveis em certas situações evitando conflitos, mas criando um clima em que pode afetar a comunicação entre os servidores. Isso percebeu-se com alguns argumentos e comportamentos apontados pelos os servidores.

- **Compreender o que cultura organizacional produz em termos de valores, confiança interpessoal, eficiência, eficácia para o servidor público;**

Foi possível compreender que cultura organizacional é composta por vários elementos como valores, normas, ritos, mitos, crenças, além da comunicação interpessoal dos membros da organização. E esses elementos são os responsáveis por transformar a maneira pela qual tanto os gestores quanto os servidores pensam, agem e sentem, conseqüentemente influenciando no desempenho da organização.

Por se tratar de um estudo qualitativo e quantitativo, esperava-se um resultado mais satisfatório. Em decorrência do cenário da pandemia (COVID 19) e por se tratar de um setor que tem um fluxo dinâmico, os servidores que se dispuseram pouco tempo para realizarem de forma mais qualificada seus argumentos. Assim, devido às limitações da amostra os resultados não podem ser generalizados.

Buscar compreender a cultura organizacional em setores públicos é importante, por se tratar de recursos limitados, promovendo à organização e aos servidores pouca

qualificação e preparo profissional. Dessa maneira, pesquisas que possam explorar novas sugestões e ideias inovadoras que auxiliem no desenvolvimento são importantes.

Segundo Schein (1991), o processo de mudança começa com a superar a resistência que produz ansiedade de aprendizagem ou culpa – o sentido que é preciso mudar – mas a ansiedade de aprendizagem está associada a mudar suas competências, seu papel ou posição de poder, seus elementos de identidade e possivelmente sua participação no grupo.

Assim, foi possível verificar que a influência não ocorre de forma totalmente positiva como esperado. O estudo da cultura organizacional em um setor público é importante, principalmente em um órgão municipal, por se tratar de recursos limitados, acarretando à organização e aos servidores pouca qualificação e preparo profissional. Pesquisas que possam trazer sugestões e ideias inovadoras que ajudem a organização a se desenvolver são importantes, pois assim podemos ajudar nossos órgãos públicos a se qualificarem.

Acredita-se que a implementação da cultura organizacional adequada poderá possibilitar maior eficiência nas atividades desenvolvidas, bem como no desenvolvimento do servidor público. Visto que a cultura organizacional tem um amplo campo de estudo, o conjunto de valores fundamentais, normas, artefatos e padrões de comportamentos em uma organização e concedendo às pessoas a permissão de interagir e empenhar – se no trabalho e na organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **Os Avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER

ALEXANDRINO, M. ; PAULO, V. **Direito Administrativo.** 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 14.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.

BOECKMANN, Clara Emilie; ANDRADE, Nevtton Borba de. **Mudanças organizacionais no processo de modernização da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco.** Revista do Serviço Público. v. 57, n. 2, p. 191-210. Abr/Jun, 1999.

BONI, V.; QUARESMA, J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v.02, n.1, 2005.

BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil: A construção da agenda no governo federal – 2011 a 2014.** Brasília-DF, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução Nº1 de 13 de janeiro de 2014: Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&Itemid=30192)

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAMARA, P., GUERRA, P., & RODRIGUES, J. (1997). **Humanator - Recursos e sucesso empresarial.** Lisboa: Publicações Dom Quixote

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CARVALHO, Ivania nascimento ferreira. MELO, de Pereira Naiza. **Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações publicam e privadas.** Disponível em: Acesso em: 12/04/2021

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** 13. ed. rev. ampl. atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito em las organizacionales** - segunda edición

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa - Escolhendo entre cinco abordagens**. Trad. Sandra Mallmann da Rosa. Porto Alegre (RS): Penso, 2014.

CORRÊA K. (2010) Administração & Gestão: **Conceitos, Métodos e Teorias** - [www.administracaoegestao.com.br](http://www.administracaoegestao.com.br). Acessado:25/0/2022

CUNHA, B. Q. **Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras**. In: 29 CONGRESSO CONSAD, 9., Brasília/DF, jun. 2004.

Duarte Gomes, A (2000). **Cultura Organizacional. Comunicação e identidade**. Coimbra: Editora

FERREIRA, M. C. (Col). **Construção e validação do instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2002.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GHIGLIONE, Matalon (2003). **O inquérito - Teorias e práticas**. Oeiras: Celta  
GOMES, Duarte (2000). **Cultura organizacional: Comunicação e identidade**. Coimbra: Quarteto.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de administração pública, v. 34, n. 3, p. 125- 140, 2000.

HOOD, C. **The Art of the state: culture, rhetoric, and public management**. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

MANZINI, E. J. **A Entrevista na Pesquisa Social**. Didática, São Paulo, v.26/27, p. 149-158, 1991.

MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Finanças Públicas: A política orçamentária no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **Gestão Contemporânea: ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MUÑOZ AMATO, Pedro **Introdução à teoria geral de administração pública**. Trad. E adap de Benedicto Silva 2. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública: gestão pública aplicada União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentaria e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 173-200.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. In: Revista de Administração Pública, vol.40, n.1, p. 81-104, fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, ESTEPNHERR P., 1943- **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. --14. Ed. – São Paulo: Pearson Prendesse Hall, 2010.

ROCHA, J (2005). **Gestão de recursos humanos na administração pública**. Lisboa: Escolar editora.

SANTOS, A. F. **Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, n. 04, ano 02, vol. 01, p 848-857, 2014.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014  
FERREIRA, A. B. de H. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SCHEIN, E. (1991) **Organizational e culture and leaddership: a dynamic view**. Sloan Management Review

SCHEIN, E. (1996). Culture: **The missing concept in organizations**. Administrative Science Quarterly, 41(2), 229-240.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 374-369, 2009.

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como instrumento de poder**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.1, n.3, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, S. (1998). **Gestão das organizações**. Amadora: McGraw-Hill

VIANNA, Oliveira. **Populações meridionais do Brasil: história, organização, psicologia: o campeador rio-grandense**. 3. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987. 256 p. (Reconquista do Brasil, v. 108).

WALDO, D. **O estudo da administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

YIN, R. (2002). **Case study research - Desing study and methods**. London: Sage Publications.

## ANEXO I

**Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO  
(versão reduzida)**

Prezado,

O presente questionário trata-se de uma parte da pesquisa realizada para o Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social. Como objetivo é identificar traços da cultura organizacional.

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotadas no dia a dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza A SUA ORGANIZAÇÃO, em uma escala de 1 a 5, conforme mostra abaixo.

- 1-Não se aplica de modo algum;
- 2- Pouco se aplica;
- 3 - Aplica-se razoavelmente;
- 4 - Aplica-se bastante;
- 5 - Aplica-se totalmente.

Sua resposta deve refletir O QUE DE FATO ACONTECE NA ORGANIZAÇÃO e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor todas as alternativas, não deixando nenhuma questão em branco.

Muito obrigado.

Jonatan Pierre Pereira Danzmann

1. A cooperação é mais valorizada que a competição:

- Não se aplica de modo algum
- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

2. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

3. As iniciativas individuais são valorizadas quando não contrariam os interesses do órgão:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

4. As iniciativas individuais são valorizadas quando não contrariam os interesses do órgão:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

5. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

6. A cooperação é mais valorizada que a competição:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

7. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

8. As iniciativas individuais dos empregados são estimulantes:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

9. As iniciativas individuais são valorizadas quando não contrariam os interesses do órgão:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

10. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

11. A competição estimulada como forma de crescimento pessoal e de buscar o poder:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

12. O crescimento profissional é considerado indisponível a permanência do empregado na casa:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

13. A competição é valorizada mesmo que de forma não sadia porque o objetivo da empresa é produtividade e lucro:

Não se aplica de modo algum

- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

14. Procura-se eliminar a pessoa mal vista:

- Não se aplica de modo algum
- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

15. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados:

- Não se aplica de modo algum
- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

16. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

17. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante do órgão:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

18. Investe no crescimento profissional dos empregados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

19. Os empregados recebem treinamentos para poderem desenvolver sua criatividade:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

20. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

21. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

22. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa perder bons empregados para os concorrentes:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

23. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

24. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

25. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

26. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

27. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

28. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

29. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

30. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

31. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

32. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa:

Não se aplica de modo algum

Pouco se aplica

Aplica-se razoavelmente

Aplica-se bastante

Aplica-se totalmente

33. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes:

Não se aplica de modo algum

- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

34. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria:

- Não se aplica de modo algum
- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

35. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente:

- Não se aplica de modo algum
- Pouco se aplica
- Aplica-se razoavelmente
- Aplica-se bastante
- Aplica-se totalmente

## ANEXO II

**Roteiro semiestrutura - Entrevistas**

A presente entrevista trata-se de uma parte da pesquisa realizada para o Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social. Como objetivo é identificar traços da cultura organizacional.

Serão abordados temas refletindo o que de fato acontece na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS)

- Apresentação do propósito da entrevista;
- Apresentação: cargo, formação e tempo na Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS);
- Satisfação e bem-estar do servidor público, o ambiente de trabalho investido no bem-estar, como contribui com a satisfação e motivação daqueles que trabalham neste espaço;
- Os principais valores que guiam a sua ação e os seus comportamentos como servidor público;
- Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder: algum momento este ponto pode dificultar no crescimento e reconhecimento profissional;
- Como se portam diante de tomadas de decisões;
- Ponto de vista sobre o modo de gestão: como afeta a rotina;
- Resistência de mudanças: algum ponto a ser abordado?
- Se tivesse o poder de realizar mudanças, o que fariam para melhorar a qualidade de prestação de serviço da Diretoria de Vigilância em Saúde (DVS)?