

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gisele Serafim Cardoso dos Santos

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:  
um Estudo de Caso na Secretaria de Estado da Saúde**

Florianópolis  
2011

Gisele Serafim Cardoso dos Santos

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:  
um Estudo de Caso na Secretaria de Estado da Saúde**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Gestão de Pessoas:

Orientador: Prof. Dante Marciano Girardi.

Florianópolis  
2011

Gisele Serafim Cardoso dos Santos

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:  
um Estudo de Caso na Secretaria de Estado da Saúde**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 07 de novembro de 2011.

---

Professor Gerson Rizzati Junior  
Coordenador de Estágios

**Professores avaliadores:**

---

Professor Dante Marciano Girardi  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Sérgio Luis Boeira  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Maurício Serva de Oliveira  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho de conclusão de estágio, aos meus pais Luiz e Lucia, que foram as bases iniciais para o meu aprendizado e principalmente pelos seus esforços para que eu pudesse ter chego até aqui. Dedico também ao meu marido Alan que me ensinou a seguir em frente, não importa quantas vezes eu pense em desistir. Dedico à minha filha Agata, que é a minha inspiração e meu maior orgulho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e perseverança para realização e conclusão das minhas ideias.

Ao meu marido Alan Santos, pela colaboração e apoio nos momentos em que mais precisei, fazendo com que eu dê continuidade à minha faculdade.

Aos meus pais, Luiz e Lucia que me deram todo o amor, carinho, inteligência, confiança, para que eu pudesse cumprir essa etapa importante da minha vida.

Agradeço a minha filha Agata e aos meus irmãos Vitor e Monique, por serem meu ponto de equilíbrio e que futuramente esse trabalho possa servir de inspiração.

Às minhas amigas queridas de faculdade que me ajudaram a obter e compartilhar conhecimentos, em especial: Maria Cláudia, Camila Colenetz, Camila Borges e Adriana Lui.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial, aqueles professores mestres que me fizeram refletir sobre os assuntos abordados, me ensinaram a pensar: Mario Almeida, Helena Salles, Rafael Schlickmann e Allan Plat.

Um agradecimento especial ao meu orientador Dante Girardi, que me estimulou e motivou a realizar esse trabalho, corrigindo e apresentando idéias, dicas, soluções para que ficasse da forma mais ideal possível.

Agradeço ao meu coordenador na SES, Klauser Michels, por acreditar que era possível a realização desse Trabalho de Conclusão de Estágio – TCE.

Fico grata também ao Diretor de Gestão de Pessoas da SES, João Daniel A. Filho, pela possibilidade de aumentar meus conhecimentos e a todas as pessoas da área de gestão de pessoas que participaram das entrevistas, possibilitando a descrição da cultura organizacional.

Gestão de Pessoas, algo tão difícil e tão fácil ao mesmo tempo. Difícil pelas diferenças individuais entre os seres humanos, fácil porque todo ser humano nada mais quer do que ser tratado com justiça.

(RIBEIRO, 2005)

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos. **A Cultura Organizacional na Área de Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso na Secretaria de Estado da Saúde**. 2011. 90 fs. Trabalho de Conclusão de Estágio – TCE (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

## RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo descrever como é a cultura organizacional da área de gestão de pessoas na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva, de natureza qualitativa e através de estudo de caso. Sendo que a coleta de dados teve como principais técnicas a pesquisa bibliográfica, documental e através de entrevistas estruturadas individuais com 39 participantes presentes nas três últimas semanas de setembro de 2011. No referencial teórico foram abordados os seguintes temas principais: Cultura Organizacional, Níveis de Apreensão de Cultura, Área de Gestão de Pessoas e Serviço Público. Dos resultados foi possível obter a descrição da estrutura física do local como regular, a existência de objetos que impelem as pessoas a agir, alguns termos próprios relacionados à linguagem, a forma de comunicação através do diálogo, a predominância dos ritos de confirmação e integração, a presença de histórias, mitos, sagas e heróis interessantes, bem como a existência de regras formais e informais. Além disso, foi possível obter a percepção das pessoas sobre aspectos de como aprenderam a desenvolver a cultura organizacional, bem como a importância da área de gestão de pessoas como canal de repasse da cultura organizacional, mesmo sendo num órgão público. Com a revisão de literatura, cruzamento dos dados e resultados obtidos, citou-se alguns dos pontos fortes e fracos dessa cultura, propondo melhorias.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Níveis de Apreensão. Gestão de Pessoas. Serviço Público.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos. **The Organizational Culture in the Area of Personnel Management: a Case Study in the State Department of Health 2011.** 90 fs. Work Completion Stage - TCE (Undergraduate Management). Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

### **ABSTRACT**

This research aims to describe how the organizational culture of the area of people management in the Ministry of Health of Santa Catarina. The methodology used in this study was descriptive, using qualitative and case study. Since data collection was the main technical literature, documentation and through structured individual interviews with 39 participants attending the last three weeks of September 2011. In the theoretical framework covered the following main themes: Organizational Culture, Levels of Seizure of Culture, Area Personnel Management and Public Service. From the results it was possible to obtain the description of the physical structure of the site as regularly, the existence of objects that push people to act, some terms related to their own language, a form of communication through dialogue, the predominance of the rites of confirmation and integration, the presence of stories, myths, sagas and heroes interesting, as well as the existence of formal and informal rules. Moreover, it was possible to get people's perceptions about aspects of how they learned to develop the organizational culture, and the importance of the area of people management as a channel for the transfer of organizational culture, even though a public agency. In reviewing the literature, cross data and results cited are some of the strengths and weaknesses of this culture, proposing improvements.

**Keywords:** Organizational culture. Levels of Seizure. People Management. Public Service.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01 – O processo de desvendar a cultura de uma organização.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 02 – As variáveis que influenciam o comportamento humano nas organizações.</b>	<b>33</b>
<b>Figura 03 – Estrutura organizacional com foco na GP .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 04 – Desenho esquemático das divisões da área de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 05 – Valores compartilhados.....</b>	<b>64</b>

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 01 – Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 02 – Variação do tempo das entrevistas .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 03 – Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 04 – Perfil de escolaridade.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 05 – Divisões dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 06 – Níveis de chefia.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 07 – Siglas e termos utilizados.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 08 – Heróis nas sagas.....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 09 – Regras formais e informais.....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01 – Faixa etária da área de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 02 – Estrutura física do local.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 03 – Formas de comunicação.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 04 – Identificação de ritos.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 05 - Desenvolvimento da cultura.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 06 – Nível de dificuldade de apreensão da cultura.....</b>	<b>65</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos .....	15
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Cultura Organizacional .....</b>	<b>17</b>
2.1.1	A Origem do Tema Cultura Organizacional.....	17
2.1.2	Significados e Conceitos de Cultura Organizacional .....	19
2.1.3	Elementos que Compõem a Cultura nas Organizações.....	21
2.1.4	Criação e Desenvolvimento da Cultura numa Organização .....	24
<b>2.2</b>	<b>Níveis de Apreensão de Cultura.....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Artefatos Visíveis.....	26
2.2.2	Valores Compartilhados .....	27
2.2.3	Pressupostos Inconscientes Básicos .....	28
2.2.4	Identificação dos Níveis de Apreensão .....	28
<b>2.3</b>	<b>Área de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>29</b>
2.3.1	Principais Funções .....	29
2.3.2	Importância da Área de Gestão de Pessoas .....	31
<b>2.4</b>	<b>Definições e Características de Serviço Público .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Objeto de Estudo.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise dos Dados.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SANTA CATARINA.....</b>	<b>46</b>

<b>5.1</b>	<b>Perfil dos Funcionários .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Características da Cultura Organizacional.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3</b>	<b>Criação e Desenvolvimento da Cultura .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4</b>	<b>Níveis de Apreensão de Cultura.....</b>	<b>63</b>
<b>5.5</b>	<b>Área de Gestão de Pessoas como Canal de Repasse da Cultura Organizacional....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>6.1</b>	<b>Pontos Fortes.....</b>	<b>69</b>
6.1.1	Características dos Funcionários.....	69
6.1.2	Elementos da Cultura Organizacional.....	70
6.1.3	Referente à Criação, Desenvolvimento e Níveis de Apreensão da Cultura .....	72
6.1.4	Na Área de Gestão de Pessoas .....	73
<b>6.2</b>	<b>Pontos Fracos.....</b>	<b>73</b>
6.2.1	Sobre o Perfil dos Funcionários.....	73
6.2.2	Sobre as Características da Cultura Organizacional .....	74
6.2.3	Quanto aos Níveis de Apreensão da Cultura.....	77
6.2.4	Referente à Área de Gestão de Pessoas .....	77
6.3	Sugestões para Outros Estudos .....	78
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas para Entrevista .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO A - Atribuições da Diretoria e Gerências com Base no Regimento Interno.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conhecer a cultura organizacional numa empresa é muito importante, devido a influências de pessoas, seus comportamentos, normas, valores compartilhados, simbologias, ritos, conflitos interpessoais e pressupostos básicos. Estes fatores em conjunto podem ter impactos significativos frente a uma mudança da empresa, seja por tecnologia, decisão administrativa, recursos financeiros, entre outros.

Na área de Gestão de Pessoas (GP), torna-se mais imprescindível o conhecimento da cultura, pois é neste lugar que passam a maioria dos funcionários da organização, desde o recrutamento, seleção, socialização até a aposentadoria, em alguns casos. Uma cultura organizacional adequada pode trazer benefícios à organização, as pessoas que nela trabalham e a todo ambiente em que a mesma está inserida, incluindo clientes e fornecedores.

Diante do exposto, uma organização pública possui aspectos culturais relevantes para esse trabalho acadêmico, principalmente pela sua complexidade. Sendo assim, esse trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa: **como se caracteriza a cultura organizacional na área de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina?**

Descobrir como foi criada a cultura, os elementos que a compõem, nível de apreensão, força da cultura, são itens que foram abordados no decorrer desse trabalho. Para entendimento de alguns fatores específicos da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES), expõe-se a missão deste órgão, ou seja, a razão principal da existência, a seguir.

Assegurar aos catarinenses o acesso aos serviços de saúde, coordenando, planejando e avaliando a política e as ações de saúde no Estado, tendo como referência a resolutividade dos serviços, estímulo a parcerias, regionalização da saúde e o controle social, visando à promoção, a prevenção e a recuperação da saúde para a melhoria da qualidade de vida da população (PORTAL SES/SC, 2011).

Para que isso ocorra, a Secretaria possui unidades administrativas descentralizadas, formadas por hospitais e gerências de saúde, e também com o prédio da Administração Central, localizada em Florianópolis/SC, em que centralizam algumas ações e serviços essenciais para gerir as unidades e servidores do Estado, como, por exemplo, a área de gestão de pessoas que foi estudada nessa pesquisa. Além disso, possui outras áreas também, como a

Gerência de Compras, Assessoria de Comunicação, Gerência de Apoio Operacional, dentre outras.

Desta forma, foi explorado o tema cultura organizacional, verificando na prática como funcionam seus aspectos mais relevantes, forma de aprendizagem entre outros itens que serão destacados posteriormente.

## 1.1 OBJETIVOS

Dada a importância da cultura organizacional, foram elaborados alguns objetivos para que se possam verificar na prática. Os objetivos são muito importantes, pois tratam de metas a serem alcançadas com o decorrer desse trabalho.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho é descrever como é a cultura organizacional na área de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina – SES/SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atendido, foram elaborados os seguintes objetivos:

- a) descrever o perfil atual dos servidores da área de gestão de pessoas;
- b) identificar quais são as características ou elementos que compõem a cultura organizacional da área de Gestão de Pessoas;
- c) verificar os níveis de apreensão da cultura organizacional pelos servidores, levando em consideração os artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos; e
- d) apresentar os pontos fortes e fracos da cultura organizacional, propondo melhorias.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Secretaria de Estado da Saúde (SES) foi escolhida para realização desse trabalho acadêmico, pela identificação da pesquisadora e pelo fato da mesma seguir carreira na área de gestão de pessoas.

Torna-se interessante para SES, primeiramente por ser um órgão público, pois com as mudanças no governo e de gestão geralmente a cada quatro anos (às vezes mais tempo, outras vezes menos), sofrem influências contínuas a alterações de cultura organizacional. É importante destacar que para os gestores da mesma é útil, pois conhecendo mais as pessoas, o ambiente, os valores criados com o tempo, entendimento das normas, filosofia, histórias e ritos, poderão tomar melhores decisões, com recursos ou formas mais eficazes.

Esse estudo se torna viável, pois a organização localiza-se no Centro de Florianópolis, em Santa Catarina e a pesquisadora trabalha neste órgão. Justifica-se essa pesquisa, além da sua importância e viabilidade, por não ter sido realizada ainda neste órgão, tendo em vista que em consultas via internet, nada foi pesquisado referente à cultura organizacional, na Secretaria de Estado da Saúde.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta seção está dividida em quatro grandes partes que serão descritas a seguir.

Primeiramente têm-se a fundamentação teórica que aborda os temas sobre a cultura organizacional, referente à origem do nome cultura organizacional, conceito, características, criação e desenvolvimento da cultura; depois serão referenciados os níveis de apreensão de cultura, quanto aos artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos inconscientes básicos; posteriormente apresenta-se a área de gestão de pessoas, demonstrando suas principais funções e sua importância, para finalizar será abordado o serviço público, apresentando suas definições e características.

Após informações teóricas, consta a metodologia do trabalho, ou seja, como foi realizado e está dividido em quatro etapas: caracterização da pesquisa, objeto de estudo, técnicas de coleta de dados e análise dos dados.

No terceiro momento, consta-se descrito o estudo de caso na Secretaria de Estado da Saúde, na área de gestão de pessoas, relatando os fatos identificados sobre a cultura organizacional.

Por fim, na quarta parte estão apresentadas as considerações finais sobre o trabalho, apresentando os pontos fortes e fracos identificados, com sugestões de melhorias.

Sendo assim, inicia-se a fundamentação teórica, com o objetivo de embasar o conteúdo aqui apresentado.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica aborda conceitos e características da cultura organizacional, bem como os níveis de apreensão da mesma, informa também sobre a área de gestão de pessoas e referente ao serviço público, nas quais são elementos necessários para compreensão desse trabalho.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Sob o ponto de vista de Tomei e Braunstein (1993, p. 5), “o conhecimento da cultura organizacional e suas características é fundamental para melhor gerenciar e administrar organizações complexas”. Pires e Macêdo (2006) aduzem que a cultura é um dos pontos chave, na compreensão das ações humanas, pois funciona como um padrão coletivo, que procura identificar nos grupos, suas maneiras de pensar, sentir e agir. Para Moraes (2008, p. 13), “em toda organização é necessário que haja estudos para melhor gerenciar as pessoas e o estudo da cultura organizacional ajuda no gerenciamento, levando a melhores práticas e melhores resultados”. Para explorar mais informações relacionadas à cultura organizacional e visando um entendimento com clareza ao leitor, a fundamentação teórica sobre cultura organizacional se divide em quatro partes: a origem do tema cultura organizacional, conceito de alguns autores, principais características envolvidas nesse tipo de cultura e criação e desenvolvimento dentro de um grupo.

#### **2.1.1 A Origem do Tema Cultura Organizacional**

Segundo Tomei e Braunstein (1993) em 1960, o ambiente geral (explosão tecnológica e das comunicações) já era dinâmico, exigindo que as organizações tivessem uma capacidade de adaptação, como condição de sobrevivência. Com o desenvolvimento do marketing, ambiente empresarial com características globais, levou a conclusão de que ações de longo prazo com vistas à mudança deveriam ser colocadas em prática nas organizações. Sendo que esse processo de mudança pode ocorrer devido a forças exógenas (tecnologias, mudança de

valores, etc.) ou endógenas (tensão nas atividades, desempenhos insatisfatórios, etc.) à organização.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surge em meio a essas mudanças e as percepções do ambiente global, por volta dos anos 70, porém seu ponto auge ocorreu na década de 80, através de várias publicações acadêmicas e no meio empresarial também à medida que conhecer a cultura organizacional associou ao sucesso de algumas empresas (BARBOSA, 2000). Por volta da década de 80, a teoria das organizações deu ênfase ao tema cultura organizacional, conforme Freitas (1991), embora, já tenha sido visto na literatura anterior a esta época, em 1983, teve maior incidência de pesquisas, palestras, conferências, cursos e publicações.

Dessa forma, os estudiosos no campo administrativo passaram a se questionar se pode existir algo como cultura organizacional e se era possível que um determinado grupo de pessoas desenvolva uma cultura própria diferente de uma sociedade na qual uma organização está inserida. Obtendo as respostas afirmativas criou-se um campo específico na administração, que buscou estudar os impactos e elementos da cultura organizacional (PICKINA, 2008). Em síntese, pode-se dizer que na década de 80 apareceu a cultura organizacional, passando a ser o ponto-chave na análise organizacional, por ações de dois fatores condicionantes: a descoberta do sucesso da administração japonesa, com o domínio de novas técnicas e processos no ambiente empresarial e a segunda é a evidente constatação de que na prática as sofisticadas gestões não estavam funcionando, ou seja, na prática não estavam dando os resultados esperados, surgindo então a preocupação com o tema cultura (OLIVEIRA, 1988).

Conforme aponta Tomei e Braunstein (1993) o tema cultura organizacional tomou força com o surgimento da Teoria Contingencial da Administração nos anos 80, em que esta descreve que tudo é relativo, assim as organizações devem desenvolver estratégias e estruturas apropriadas a variáveis externas. Segundo Freitas (1991) esclarece que o desenvolvimento acelerado nos últimos 10 a 20 anos resultou num processo de quebra de uniformidade e coesão dos padrões culturais, e então a interação social apareceu como problemática, evidenciando uma necessidade de aperfeiçoamento das ideologias e conteúdo em que as pessoas estavam inseridas. Silva (2008) contribui afirmando que o estudo da cultura organizacional conquistou espaço nos anos 80 pela preocupação em investigar o ambiente organizacional e a relação do indivíduo no trabalho, com o objetivo de explicar o

comportamento humano e Tomei e Braunstein (1993, p.4) mencionam que alguns fatores provocam mudanças na organização, como, por exemplo: baixa produtividade, metas não atingidas, excesso de burocracia, conflitos internos generalizados, lutas de poder, entre outros, que afetam diretamente a cultura dentro de uma empresa. Pires e Macedo (2006) esclarecem que no ambiente globalizado, turbulento, em que as relações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão das organizações.

Foi então que a cultura organizacional surgiu como contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, trazendo consigo uma solução plausível, enfatizando ideias comuns, forma de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, buscando o consenso e a solidariedade entre os membros da organização (FREITAS, 1991). Zimmermann (2009) acrescenta que a cultura organizacional surge com o conjunto de características dos membros que participam da organização e desenvolve-se a partir das inter-relações com o ambiente externo e interno. Morais (2008) adiciona que a cultura organizacional surgiu para unir as equipes, definindo padrões e procedimentos, estabelecendo princípios, criando missão e valores, moldando comportamentos e proporcionando eficiência para conquistar resultados.

Por isso Tomei e Braunstein (1993) defendem o ponto de vista de gerenciamento da cultura, com uma abordagem funcionalista, dizendo que é possível administrá-la e confirmam que a perspectiva cultural das organizações tem sido foco nos últimos anos, procurando conhecer aspectos simbólicos da organização, obtendo novas perspectivas para entendê-la e compreensão para explicar origem e o desenvolvimento de características particulares de cada uma delas.

Dentro da organização a cultura desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções de uma organização e outra, além disso, proporciona um senso de identidade aos membros da organização, facilita o comprometimento com interesses coletivos e por fim, estimula a estabilidade do sistema social (ROBBINS, 2005).

### 2.1.2 Significados e Conceitos de Cultura Organizacional

De acordo com Fleury e Sampaio (2002), a cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construírem a identidade organizacional, podem agir como

elemento de comunicação e consenso e, às vezes, ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Schein (1985 *apud* Freitas, 1991, p.74-75), define cultura organizacional como o “modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”, funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos.

De acordo com Chiavenato (1994, p.52) traz outra definição dizendo que “cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma de aceitação e interação e de relacionamento que caracterizam cada organização”. Para Silva (2008), a cultura muda de organização para organização, através dela pode-se implantar mudanças e novas regras que irão influenciar o cotidiano da equipe de trabalho.

No dizer expressivo de Pires e Macêdo (2006) a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, pois a cultura de uma organização é definida pelo conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. Assumindo um papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que acabam por gerar normas de comportamentos entre eles mesmos.

O conceito de cultura organizacional, conforme assevera Tomei e Braunstein (1993) pode ter duas visões sendo a primeira sobre o enfoque antropológico, que busca desvendar os significados dos costumes de um determinado grupo, ou sobre o enfoque sociológico, que procura entender a elaboração dos símbolos. Ambas focalizam sua atenção na linguagem nos símbolos, mitos, histórias e rituais.

Robbins (2005) aponta que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características dessa cultura, e não ao fato de gostarem ou não, pois se trata de um conceito descritivo, ou seja, de como realmente ela é. Importante destacar isso para não confundir com o conceito de satisfação do trabalho.

Por fim, Knapik (2008) traz a sua contribuição mencionando que a cultura organizacional é composta por regras formais e informais, que direcionam a forma de agir, pensar e perceber das pessoas dentro de uma empresa, direcionando seus esforços para alcançar objetivos organizacionais. Dando prosseguimento ao embasamento de teorias, serão apresentados, a seguir, os elementos que manifestam a cultura organizacional.

### 2.1.3 Elementos que Compõem a Cultura nas Organizações

Depois de ter visto a origem do tema e conceito de cultura organizacional, será vista a forma de manifestação da cultura organizacional, ou seja, os elementos que a compõem, que podem ser através de símbolos; linguagem; comunicação; ideologia; ritos, rituais e cerimônias; histórias, mitos e tabus; sagas e heróis; e normas.

Os símbolos são objetos, atos, relacionamentos ou formações linguísticas que apresentam significados, evocando emoções e impelem as pessoas a agir. Sua construção serve como meio para a formação da identidade organizacional (TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993). Pickina (2008) contribui mencionando que os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que são carregados por determinados grupos, sendo altamente visíveis a membros de outras culturas. Em síntese, os símbolos caracterizam desde o espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para executivos, tamanho da sede, elegância no mobiliário, até a aparência e vestuário (ROBBINS, 2005). Segundo Morais (2008) esclarece que os símbolos materiais são compostos pela estrutura física da organização, podendo ser as definições das salas e mesas, arquitetura do local, mobília requintada, tais símbolos podem determinar o nível de equidade ou distinção entre as pessoas e o tipo de comportamento desejado.

A linguagem é outra forma de manifestação, sendo formada por um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados, e que por meio dela as experiências podem ser compartilhadas e transmitidas, não só através de palavras, mas por meio de significados ocultos (TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993). Para Barbosa (2000, p. 13) “a linguagem é uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros”. Robbins (2005) assinala que a linguagem muitas vezes é uma forma de identificação dos membros de sua cultura, com o passar do tempo, as organizações costumam desenvolver termos próprios para descrever equipamentos, pessoas-chaves, fornecedores e outros *stakeholders*. No começo um funcionário novo se perde em meio a tantos jargões, mas seis meses depois acaba por assimilar as terminologias, funcionando como um denominador comum, que une os membros de uma cultura. Morais (2008) ressalta que a linguagem significa a identificação dos integrantes de uma cultura, expressa pelo modo de vestir das pessoas, documentos padrões utilizados e que depois de aprendida pelo colaborador passa a ser preservada.

O processo de comunicação também é uma forma de manifestação, Freitas (1991) defende que esse processo inclui uma rede de relações e papéis informais, que atuam de diversas formas, desde fofoqueiros a conspiradores. Morais (2008, p.8) reforça que “a comunicação e o comportamento adotados pelo corpo gerencial irão ditar a conduta seguida pelos funcionários”. Num outro livro seu Freitas (1991) menciona que as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através de interação social, em que é possível a modelagem, correção, imitação, negociação, mediações e confrontações, caracterizando as organizações como fenômenos de comunicação. Sabendo que comunicar significa tornar uma ideia comum a uma ou várias pessoas, quando um emissor não consegue transmitir sua mensagem para o receptor, diz que as mensagens estão com ruídos, surgindo então barreiras de comunicação, e esse é um dos problemas enfrentados pelos dirigentes, além desse, o uso inadequado dos meios de comunicação para determinada cultura, pode também se caracterizar como barreira (MOTTA, 1995).

Além dos apresentados, a ideologia constitui um elemento de cultura organizacional, consistindo de um conjunto de crenças sobre o mundo social (TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993). Para Mota (2011), a ideologia tornou-se o campo privilegiado da criação de novos valores ou até mesmo recriação dos velhos com um novo sentido e a partir disso conseguem motivar comportamentos. Harrison (sem data) *apud* Oliveira (1988) esclarece que uma ideologia da organização inclui as metas e valores ao qual a organização se dirige e pelos quais se avaliarão seu sucesso e seu valor como organização.

Sobre as formas de manifestação da cultura, Freitas (1991) deixou assentado que os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas, que têm conseqüências práticas, na intenção de deixar a cultura mais tangível e coesa. Exemplos práticos são realizados na área de gestão de pessoas, como admissão, promoção, integração, demissão etc. De acordo com Morais (2008), os rituais são séries repetitivas de eventos que expressam os mais importantes valores da organização, como por exemplo, as festas de final de ano ou comemoração de aniversário da organização. Quanto aos rituais no trabalho, Freitas (1991) informa que não aduzem resultados diretos, no entanto são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade. Tomei e Braunstein (1993) esclarecem que por meio dos ritos também chamados de eventos, as regras sociais são definidas, convencionadas e valorizadas. Sendo possível identificar seis tipos de ritos:

- a) De passagem – eventos de transição de pessoas para novos papéis, usados para facilitar a mudança de status;
- b) De degradação – quando dissolvem identidades sociais e seu poder, como por exemplo, demissões e afastamentos;
- c) De confirmação – para fortalecer identidades sociais e seu poder, podendo ser uma celebração pública de resultados positivos;
- d) De reprodução – com intuito de renovar estruturas sociais e melhorar o seu funcionamento;
- e) Para a redução de conflito – reduzem conflitos e agressões, visando restaurar o equilíbrio entre relações; e
- f) De integração – encorajam sentimentos comuns, mantendo pessoas comprometidas com o sistema social.

As histórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam comportamentos que já fizeram parte da organização ou ainda fazem e os mitos são estórias sobre os valores organizacionais, porém sem sustentação dos fatos, ambos preenchem funções como mapas ou *scripts*, já os tabus demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase naquilo que não é permitido, um importante elemento cultural (FREITAS, 1991). Morais (2008) aponta que as histórias são formadas em torno do fundador da organização, que trata de vários acontecimentos, sobre eventos especiais, alguma dificuldade, recolocação de profissional, ou quebra de regras. Barbosa (2000) resume histórias como narrativas baseadas em eventos verdadeiros e mito como uma narrativa dramática de eventos imaginados, usados para explicar a origem ou transformação de alguma coisa e saga como uma narrativa histórica com realizações ímpares de seus líderes ou grupo.

Tomei e Braunstein (1993) definem as sagas como histórias de muito sucesso, que descrevem a realização de uma atividade ímpar, de uma pessoa ou um grupo, com muito heroísmo, aliados a termos históricos. Pickina (2008, p. 17) esclarece que “Heróis seriam pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, quer personificam características valorizadas naquela cultura, servindo de modelos de comportamento”. Os heróis são personagens que incorporam valores e a força da organização, sendo funções desses, tornar o sucesso atingível e humano, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os funcionários, fornecendo uma influência mais douradora (FREITAS, 1991).

Por fim, as normas são as regras que defendem o comportamento que é esperado na organização, geralmente as maneiras de fazer as coisas, aceito pelo grupo, podendo estar formalizado (escrito) ou não (FREITAS, 1991). Oliveira (1988) denomina as normas como cânones que significa uma espécie de lei que não pode ser transgredida, sob pena de sanções; aborda ainda que no caso do Estado, têm-se como um dos cânones, a constituição, que pode ser chamada também como carta de princípios, outro cânone estão os regulamentos da organização que atuam sobre os processos internos, visando relações hierárquicas, resoluções de problemas e outras situações. Pires e Macêdo (2006) mencionam que os membros de uma organização produzem normas de comportamento genericamente aceita por todos, quando suas crenças, rituais, mitos e hábitos já são comuns entre si. Esses são alguns elementos em que a cultura pode se manifestar. A seguir será visto como ocorre a criação e desenvolvimento da cultura numa organização.

#### 2.1.4 Criação e Desenvolvimento da Cultura numa Organização

No dizer expressivo de Pickina (2008, p. 32), “uma cultura é construída ao longo do tempo e existe uma relação entre o seu desenvolvimento e o estágio de desenvolvimento da organização”. De acordo com Tomei e Braunstein (1993) sustentam que o processo de formação da cultura de uma organização passa por diversas fases. No entanto, à medida que o grupo se torna coeso, com padrões assumidos e praticados por todos do grupo, é importante que os líderes e os fundadores tenham uma participação importante no desenvolvimento deste padrão. Pois a visão que estes personagens têm de como enfrentar problemas e gerenciar a organização, cria a consciência da mesma, definindo o papel que irá desempenhar perante a sociedade. Essa consciência são os significados apreendidos que será visto a frente. Enfim com o desenvolvimento da organização, as interações entre as pessoas tendem a crescer, fortalecendo o surgimento de grupos formais e informais. A partir do momento que novos membros entram na organização, eles reforçam as relações existentes.

Já para Robbins (2005) adota a lição de que uma cultura começa com os fundadores, pois eles têm a visão daquilo que a organização quer ser, injetando posteriormente nos membros da organização. Luppi (1995, p. 51), acrescenta que “para transformar a cultura da organização é imprescindível trabalhar os seus dirigentes para que eles internalizem os novos valores a serem considerados”.



Algumas fases como a de crescimento, intermediária e de maturidade, são propostas por Schein (1985) *apud* Freitas (1991) relacionando com o estágio de desenvolvimento da própria organização. Sendo que na fase de crescimento é composto pelo estágio inicial, em que existe a dominação do fundador, a ênfase na socialização e pela fase da sucessão, em que há uma batalha entre conservadores e progressistas, nessa fase ainda há um esforço na busca pela integração. Na fase intermediária, surgem as subculturas, crise de identidade, perda de objetivos, valores e pressupostos, sendo uma interessante fase para que ocorra a mudança cultural, uma oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural, através da uniformização ou diversificação. Por fim na fase da maturidade, a cultura torna-se restritiva as inovações, passando a ser valorizada, com base nas glórias do passado, nesse caso a mudança cultural torna-se necessária e inevitável. Pickina (2008) concorda com Robbins (2005), alegando a importância do fundador no nascimento da organização, pois ele será a identidade que será copiada pelos funcionários e a integração ajudará a consumir este processo, bem como todo o processo de socialização que se não for feito adequadamente poderá trazer impactos negativos a organização.

Interessante os dizeres de Zimmermann (2009), ao mencionar que a cultura de uma organização não pode ser criada apenas por um grupo de pessoas qualquer ou pela ação de executivos, pois estão associados à força, a intensidade da integração, a clareza da cultura com a estabilidade das pessoas na empresa, o tempo de convivência e o grau de aprendizado.

Dependendo da força de uma cultura pode influenciar a intensidade de comportamentos. São três as características que determinam a força de uma cultura: largura envolve quantos pressupostos existem, extensão de compartilhamento, envolve o grau de compartilhamento dos pressupostos, e o grau de importância, refere-se à clareza na hierarquização da importância de pressupostos. Quanto mais largas, disseminadas e claramente ordenadas, mais fortes elas são (TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993).

A respeito aduz Robbins (2005) que a cultura organizacional forte aumenta a consistência de comportamento, substituindo a formalização. Quanto mais forte a cultura menos os executivos precisam se preocupar em desenvolver regras para orientar o comportamento dos funcionários.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e coesa, como trata Freitas (1991), busca restaurar perdas psicológicas nas pessoas que nela trabalham, repondo um quadro de valores e crenças, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos

objetivos da organização. Morais (2008) esclarece que esse tipo de cultura é muito disseminado entre os funcionários, em que seus comportamentos são influenciados pela cultura da empresa e há menos rotatividade nela. Ainda Morais ressalta que a cultura fraca é quando a empresa age de forma impensada, sem princípios, valores, políticas ou estratégias.

Para criar e desenvolver uma cultura organizacional mais ética, Robbins (2005) propõe aos executivos que seja adotado um modelo visível, comunicar expectativas éticas, oferecer treinamentos éticos, ser bastante claro ao recompensar as atitudes éticas ou punir atitudes antiéticas e fornecer mecanismos de proteção.

Reconhecer que as organizações “são” ou “tem” culturas e que estas são imutáveis, implicaria em reconhecer que os administradores defrontam com algo que às vezes lhe foge o controle (FREITAS, 1991). Em vista disso, conhecer os níveis de apreensão de cultura, torna-se importante, para que os administradores conheçam as culturas, as suas mudanças, implicações e formas de aprendizagem.

## **2.2 Níveis de Apreensão de Cultura**

Destaca-se aqui a lição de Schein (1985 *apud* Tomei e Braunstein, 1993), propõe três níveis de análise de apreensão da cultura organizacional, são eles os artefatos visíveis, os valores que governam o comportamento das pessoas, também chamados de valores compartilhados e os pressupostos inconscientes básicos, que serão descritos a seguir, com base em teorias de diversos autores, e também uma visão de como identificar esses níveis na organização.

### **2.2.1 Artefatos Visíveis**

Os artefatos visíveis na visão de Fleury e Sampaio (2002) podem ser o *layout* da organização, comportamento e vestuários das pessoas, rituais, assim como algumas crenças expressas em documentos, fáceis de serem lidos mais difíceis de serem interpretados. É considerado um nível mais superficial de apreensão.

Já para Lipton e Tomei (1989 *apud* Tomei e Braunstein, 1993), podem ser a tecnologia, formato dos escritórios, arquitetura, maneira de vestir. São fáceis de encontrar por serem aspectos visíveis, mas nem sempre são decifráveis.

Sob a ótica de Antonioli (2000) os artefatos incluem a linguagem, a tecnologia e a organização social. Ambos os três autores citados nesta parte de artefatos, concordam que envolvem aspectos visíveis na organização.

### 2.2.2 Valores Compartilhados

Na visão de Mendes e Tamayo (2001) os valores constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. A cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Concordando com Freitas (1991) valores são definições do que é importante para se atingir o sucesso. Apesar de algumas organizações quererem personalizar os valores, algumas características comuns geralmente mantêm, como por exemplo: importância do cliente, padrão de desempenho, qualidade e inovação, entre outros itens.

Para Pires e Macêdo (2006) os valores são baseados nas crenças dos fundadores daquele grupo, se o grupo tem sucesso e o processo se repete, o que anteriormente era crença passa a ser válido para o grupo. Em suma, esse processo se inicia sobre como as coisas são (crenças) e como deveriam ser (valores). Fleury e Sampaio (2002) complementam citando que os valores tratam de um nível intermediário de apreensão, consistindo nas convicções básicas que justifica determinada conduta, partilhados por membros da organização.

É difícil observar atentamente o nível de valores dentro da organização, para isso é necessário um processo de análise e entrevista para identificar os valores manifestados da cultura, que representam as justificativas ou racionalidade dos atos (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993).

### 2.2.3 Pressupostos Inconscientes Básicos

Nos dizeres de Motta (1995) toda organização baseia-se em pressupostos básicos compartilhados a respeito das relações com o ambiente, do tempo, do espaço e dos relacionamentos humanos. Os pressupostos que fundamenta a organização, passa pela limitação da hierarquia e das metas organizacionais. São os pressupostos que criam os valores, sendo considerado pré-consciente.

Na visão de Freitas (1991) os pressupostos expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Como por exemplo, quando um grupo resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui algum mapa cognitivo, que se for sucesso, passa a ser considerado válido e futuramente tornam-se pressupostos inconscientes e inquestionáveis. Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) contribuem citando que os pressupostos básicos dizem respeito aos padrões de emoções e fantasias inconscientes que são compartilhados por membros de um grupo e influenciam no comportamento desses, afetando a percepção e as emoções do indivíduo.

O nível de pressuposto básico é um dos níveis mais difíceis a serem obtidos, pois consistem basicamente de aspectos inconscientes e invisíveis, neste nível determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização através de seus membros. Basicamente são as idéias e premissas que governam os comportamentos e ações, sendo que o processo de introjeção é longo e após a sua apreensão e divulgação pela organização, mantém no nível inconsciente dos seus membros, em que só percebem se algum dia for ameaçado ou violado (TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993).

### 2.2.4 Identificação dos Níveis de Apreensão

Para identificar os três níveis na cultura organizacional, pode-se utilizar a metáfora da cebola, proposta por Fleury e Sampaio (2002), que explicam que os elementos simbólicos visíveis ou comportamento das pessoas é a camada superficial, em uma camada mais profunda, estão às histórias, os mitos, os heróis e os fundadores, e no centro os valores da organização, uma crista que atravessa várias camadas, são as políticas e práticas.

Na Figura 01 a seguir, pode-se entender melhor como funciona o processo de desvendar a cultura organizacional.

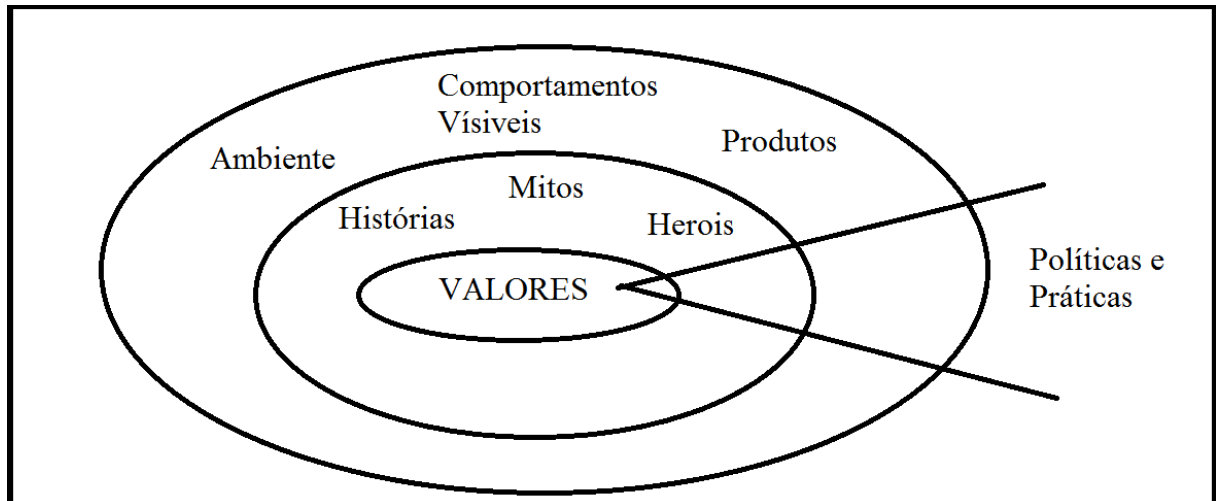


Figura 01 – O processo de desvendar a cultura de uma organização  
 Fonte – Fleury e Sampaio (2002, p. 291)

Esta figura retrata a metáfora da cebola, com o processo de descobrir a cultura de uma organização, levando em consideração os aspectos descritos no parágrafo anterior. Dentro desse contexto a área de gestão de pessoas tem aspectos significativos envolvendo a cultura.

### 2.3 Área de Gestão de Pessoas

Conforme Knapik (2008) a área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, o clima de trabalho e a cultura empresarial, para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de ganha-ganha entre empresa e funcionários. Por isso será destacado nesse trabalho as principais funções da área de gestão de pessoas, bem como sua importância na organização, na visão da análise cultural.

#### 2.3.1 Principais Funções

Para Freitas (1991) as atribuições típicas dessa área, sob a ótica da análise cultural, passa a ser o canal de repasse, que materializa uma consistência, através das seguintes funções:

- a) definições de perfis compatíveis com os valores da organização, possibilitando um recrutamento e seleção coerentes;
- b) desenho do programa de treinamento e desenvolvimento, dando ênfase na história da organização, com depoimentos de heróis e filmes da organização;
- c) elaboração de sistemas de compensação, visando premiar competência, lealdade e comprometimento;
- d) definição de carreiras e critérios de avaliação, buscando reforçar a filosofia, crenças e mitos;
- e) recuperação de desviantes, aconselhando quanto às normas vigentes;
- f) preparação de solenidades, para celebrar heróis e destacar comportamentos;
- g) veiculação de histórias que revigoram os valores e as prioridades da organização; e
- h) definição e interpretação de mensagens adequadas, através de imprensa interna.

No modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2002) ressalta o papel das pessoas, da organização, dos processos de gestão de pessoas, das bases estruturais e dos processos de apoio. Como papel das pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Quanto à empresa, possui como função: criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte, bem como as condições para uma relação de crescimento mútuo, não baseados em processos e ferramentas, mas por meio de comprometimento da empresa com as pessoas, por meio do respeito à individualidade, da satisfação das pessoas, das propostas transparente de intenções entre outros itens. Dos processos de gestão de pessoas estão à movimentação que compreende as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, recolocação; de desenvolvimento através de capacitação, carreira e verificação de desempenho; e por fim a categoria de valorização, realizados pelas práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades. Chama-se de bases estruturais o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre as pessoas e empresa, traduzidos em políticas e práticas, clima, dinâmicas, saúde, segurança, ergonomia e participação nos processos decisórios. Por último, se encontram os processos de apoio que compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas são fundamentais, consistem em informações, comunicação, relações sindicais e com a comunidade.

Para Girardi (2009) a GP cumpre função estratégica na organização, reconhecendo o indivíduo como diferencial competitivo procurando investir no conhecimento e no desenvolvimento dos seus profissionais. Além disso, deve atuar em sintonia com a estratégia organizacional, preocupando-se em prover pessoas talentosas, capacitá-las, recompensá-las e mantê-las comprometidos com o objetivo empresarial, tratando dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e outros que possibilitem assegurar a produtividade ou oferecimento de serviço e principalmente o comprometimento dos indivíduos.

Em assonância com a lição sempre precisa de Robbins (2005), esclarece que o processo de seleção, avaliação de desempenho, área de treinamento e desenvolvimento de carreira e procedimentos de promoção, faz com que as pessoas dentro da organização se ajustem a cultura, recompensando ou até mesmo penalizando, aqueles que a desafiam. Sendo assim, três principais áreas têm um papel importante na manutenção da cultura: seleção, os dirigentes e a socialização. Através da seleção que consiste no processo de identificar e contratar indivíduos que tenham competências necessárias para o desempenho bem sucedido da organização pode ser verificado pessoas que possuem valores consistentes com os da organização, sustentando a cultura organizacional, por deixar de fora aqueles indivíduos que poderiam desafiar os valores essenciais da organização. As ações dos dirigentes também possuem impacto na cultura organizacional, pois estabelecem regras de como devem se vestir, que riscos os funcionários devem assumir, que ações podem reverter em recompensas e assim por diante. Finalmente a socialização, que consiste no processo de adaptação de novos funcionários, por não estarem familiarizados, podem criar problemas em relação às convicções e costumes da empresa, por isso ajuda-los a adaptar a cultura é primordial.

### 2.3.2 Importância da Área de Gestão de Pessoas

Toda e qualquer organização depende do desempenho humano, para seu sucesso, desta forma desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que passou a se chamar de modelo de gestão de pessoas, sendo determinado por fatores internos e externos. Os fatores internos podem ser considerados o serviço oferecido, a tecnologia adotada, a organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional e como fatores externos têm-se a cultura de trabalho de dada sociedade, a legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado,

estabelecendo os limites de gestão (FISCHER, 2002). A área de gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

Extraí-se o escólio de Freitas (1991) sobre a área de GP, citando que é o setor considerado na literatura como o guardião da cultura, exercendo funções estratégicas, que promovem aceitação, consolidação, manutenção e transformações culturais. Por isso a área de gestão de pessoas é importante no processo cultural.

De acordo com o parecer de Fischer (2002) entende-se por gestão de pessoas, a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano no trabalho, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão, implementando diretrizes e desenvolvendo um estilo de gestão para se relacionar com aqueles que trabalham. Ribeiro (2005) acrescenta que o objetivo da área de gestão de pessoas é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas como parceiras de negócios e não mais como recursos empresariais. Dutra (2005) destaca que o desafio lançado para gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la num ambiente de tanta diversidade.

Segundo Fischer (2002) esclarece que para melhorar a cultura organizacional, já que interfere no modelo de gestão de pessoas, um dos papéis da dessa área é reforçar e reproduzir os pressupostos vigentes da organização, para moldar padrões de comportamento, dada então sua importância dentro da organização. Knapik (2008) contribui mencionando que é preciso considerar que as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos, para conseguir novos recursos e alcançar resultados para a organização. Sendo assim, as variáveis que podem influenciar o comportamento humano, podem ser vistos na Figura 02 a seguir.

Na Figura 02, podem-se destacar alguns aspectos em que geram o comportamento das pessoas na empresa, sendo que a área de gestão de pessoas é responsável por gerir esses comportamentos dentro da organização, evidenciando ainda mais a sua importância.



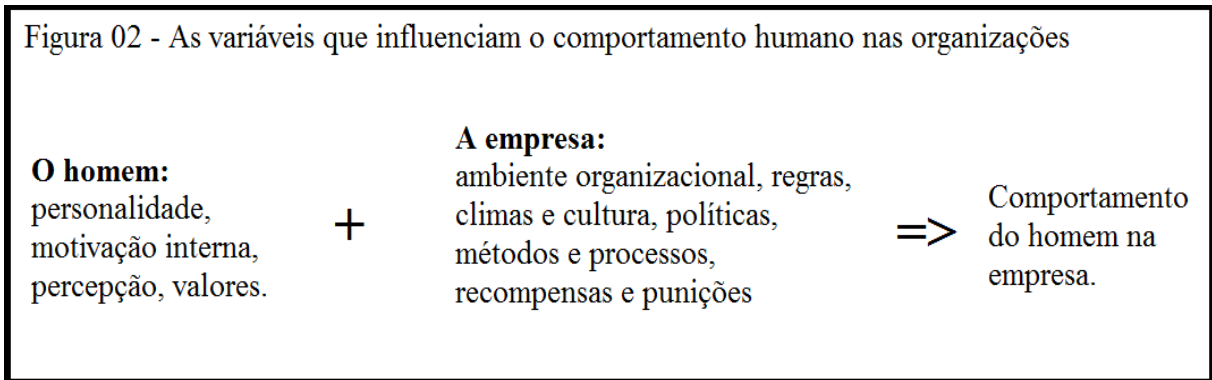


Figura 02 – As variáveis que influenciam o comportamento humano nas organizações  
Fonte – Knapik (2008, p. 15)

A área de GP tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos, fala-se agora da nova tendência em que está voltada para “administração com as pessoas”, ou seja, dirigir a organização junto com seus funcionários que mais entendem dela e de seu futuro (RIBEIRO, 2005). Sob a ótica de Dutra (2002) a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos, um na modernização do sistema de gestão de pessoas que deve criar condições para que as pessoas possam visualizar seu desenvolvimento e a empresa poder avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas, para que tanto a empresa como as pessoas, possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica e outro é no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias.

Para finalizar esse tópico, acolho o citado por Pires e Macêdo (2006) em que esclarece que as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo influências e também o influenciando. Desta forma, as pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo que seus valores são componentes para a formação da cultura organizacional. Como esse trabalho foi feita numa organização pública, algumas características e definições são necessárias.

## 2.4 Definições e Características de Serviço Público

Para embasar as informações a respeito do serviço público ou organizações públicas, serão destacados conceitos e características desse tipo de organização tão importante para a evolução da humanidade.

Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade, podendo ser consideradas como sistemas dinâmicos e complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e fluxos,

estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias, cumprindo suas funções, buscam uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Conforme Pires e Macêdo (2006) referente às organizações públicas, esclarecem que a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho” dentro da organização, ou seja, transformações e inovações no mundo contemporâneo se deparam com uma burocracia arraigada. No entanto, as organizações encaram a necessidade do novo, em aspectos administrativos e políticos. Além disso, necessitam de criatividade para integrar esses dois aspectos, buscando forças para se conduzir a uma reflexão, em que se possa construir e obter melhores estratégias.

A função governamental no mundo contemporâneo é bastante complexa por envolver ações visando garantir a lei e a ordem vigentes, a segurança, distribuição de benefícios, emprego dos fatores de produção, provisão de bens e de serviços públicos, a compensação dos efeitos provenientes de imperfeições do mercado, bem como intervir no sistema econômico-social, sempre que julgar necessário (SILVA, 1993). Cornélio (1999) ressalta sobre as organizações públicas de saúde que podem ser “caracterizadas como burocracias profissionais, em que os gestores operam suas ações a partir de um arcabouço altamente técnico e são também negociadores políticos”.

De acordo com Pires e Macedo (2006) as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, no entanto, devem ser acrescidas de especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Além disso, são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, ou seja, o tipo de regulamento tende a ser aplicado a qualquer organização pública. Por isso umas das possibilidades de compreensão dos dois aspectos podem ser feitos através do conhecimento da cultura organizacional.

Decker e Michel (2011) informam que os serviços públicos são formados buscando cumprir os compromissos assumidos com a sociedade, já que elas auxiliam em necessidades básicas durante toda a vida e esses compromissos fazem parte do objetivo que caracterizou a formação da organização. Um dos grandes problemas dos órgãos públicos na questão cultural é que a cada quatro anos, em tese, a sua estruturação é modificada. Isso ocorre com as mudanças de governo, que implementam novas políticas governamentais de acordo com os conceitos partidários e não da organização como um todo.

Carbone (2000) esclarece que se fosse para estabelecer um comportamento de sucesso dentro do serviço público no Brasil, ele teria pouco haver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação e ousadia. Destacando ainda que o homem público é valorizado pela sua capacidade de conciliar interesses e apaziguar conflitos. Vaitsman (2000) aborda que a configuração de qualquer organização pública revela determinado padrão de interações entre seus membros, esclarecendo que se por cultura organizacional, é entendido como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá um tipo de identidade coletiva, a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública. De acordo com Vaitsman (2000) esclarece que o pertencimento a uma organização pública de saúde implica algum tipo de identidade coletiva, dada pela característica do público e da saúde, mas não a única, pois alguns critérios de diferenciação interna como atividade de cada setor, habilidades e conhecimentos apreendidos envolvem a existência de vários significados e hierarquias de poder. Carbone (2000) propõe alguns fatores para alavancar algumas mudanças na administração pública: flexibilidade, mobilidade, alta criatividade, boa convivência intercultural, alegria e simpatia.

Tendo em vista tudo o que foi fundamentado, dentre as teorias sobre cultura organizacional até informações sobre o serviço público, será apresentada, a seguir a metodologia do trabalho, que em suma tende a mostrar o passo-a-passo de como foi construído este trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção de metodologia, será apresentada a forma como a pesquisa foi feita. Segundo Zanella (2007) a metodologia é o estudo do método e pode significar também como o ramo da metodologia científica e da pesquisa, que se ocupa do estudo analítico dos métodos de investigação. Por isso é importante a sua classificação, estabelecendo claramente o objeto de estudo, a forma de coleta de dados e como foram analisados os dados. Estas informações serão relatadas a seguir.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para realização desse estudo é importante verificar como está enquadrada a pesquisa, como ela se caracteriza, classifica e como está apresentada dentro dos métodos científicos. Ao verificar a literatura foi caracterizada esta pesquisa em quatro modos: Aplicada, Descritiva, Qualitativa e através de Estudo de Caso.

A pesquisa aplicada caracteriza-se pelo interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de Problemas (MARCONI E LAKATOS, 1986). No dizer expressivo de Oliveira Netto (2006) a pesquisa aplicada, como o próprio nome já diz, objetiva a aplicação do conhecimento básico, podendo gerar novas tecnologias e conhecimentos resultantes do processo de pesquisa, além disso, poderá gerar novos produtos, processos e patentes. Ainda conforme Barros e Lehfeld (1990) a pesquisa aplicada também pode ser chamada de pesquisa prática, e ocorre quando o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para aplicação imediata de seus resultados, contribuindo assim para fins práticos. Enfim, os autores concordam que o intuito da pesquisa aplicada é realmente que ela contribua para a realidade, mostrando alternativas de soluções de problemas.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, pois Oliveira Netto (2006), aponta como objetivo a descrição, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo estudado. De acordo com Gil (1991, p.46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Por fim, Acevedo e Nohara (2004) esclarecem que essa pesquisa visa descrever um fenômeno em estudo ou as características de um grupo, compreendendo conceitos envolvidos no fenômeno

em questão. Desta forma este estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois seu objetivo é apresentar as características do fenômeno estudado.

Sobre a abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, pois se colhe o escólio de Dyniewicz (2009, p.102) em que esse tipo de pesquisa “baseiam-se na premissa de que o conhecimento sobre as pessoas só é possível através da descrição da experiência humana tal como ela é vivida e tal como é definida pelos seus próprios atores”. Zanella (2007) concorda mencionando que a abordagem qualitativa trabalha com dados qualitativos, ou seja, com informações expressas nas palavras orais e escritas, em pinturas, em objetos, e outros tipos de materiais em que a coleta e a análise não são expressas em números. Nesse caso esse estudo é qualitativo, pois as informações reunidas tiveram uma coleta e análise baseado na experiência humana, definidos pelos próprios servidores.

Para finalizar a etapa de caracterização de pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, têm-se a classificação através de estudo de caso. Gil (1991, p. 58) define estudo de caso como “o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Através de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou técnico, no âmbito particular ou coletivo, por isso esse procedimento é considerado uma interessante ferramenta para os pesquisadores que querem entender “como” e “por que” as coisas funcionam em determinado lugar (OLIVEIRA NETTO, 2006). Segundo Zanella (2007, p.36), contribui mencionando que “os estudos de caso têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade”. Enfim, o estudo de caso possibilitou compreender o conhecimento profundo sobre o objeto de estudo.

Em resumo, segue o Quadro 01, sobre a caracterização da pesquisa.

<b>Caracterização da Pesquisa (Tipos)</b>	
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Descritiva
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos procedimentos técnicos	Estudo de Caso

Quadro 01 – Caracterização da Pesquisa (Tipos)  
Elaborado pela autora

Dando continuidade aos procedimentos metodológicos será descrito o objeto de estudo, as técnicas de coletas de dados e a forma de análise dos dados.

### **3.2 Objeto de Estudo**

A organização de estudo é a Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, no prédio da Administração Central onde possui a Diretoria de Gestão de Pessoas. A sua localização é na Rua Esteves Junior, número 65, Térreo (também chamado de 1º andar) e 3º andar, no Centro de Florianópolis em Santa Catarina.

Atualmente constam na área de Gestão de Pessoas 48 profissionais pertencentes a esta Diretoria. Sendo que o critério adotado para realização dessa pesquisa foram todas as pessoas que estavam disponíveis para participar da pesquisa do dia 12/09/2011 a 30/09/2011, a qual caracterizou minha população em estudo, ou seja, 39 pessoas. É importante relatar que 9 pessoas das 48 existentes na diretoria não participaram da pesquisa pelos seguintes motivos:

- a) 4 pessoas estavam em férias;
- b) 1 pessoa estava em licença para tratamento de saúde;
- c) 3 pessoas prorrogaram a participação da pesquisa mais de duas vezes, até que a mesma não fosse realizada, por motivos de ocupação no trabalho;
- d) 1 pessoa, por ser a pesquisadora.

Vale ressaltar que a área de Gestão de Pessoas é composta por: 1 diretor e sua assistente, 2 gerentes e 1 assistente, 5 Coordenações com os seus devidos chefes e a área de Apoio.

Sendo assim, para relembrar o objetivo desse trabalho é descrever como funciona cultura organizacional na área de gestão de pessoas da Secretara de Estado da Saúde.

### **3.3 Coleta de Dados**

Para que fosse realizada a coleta de dados na organização, algumas técnicas foram utilizadas, são elas: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Entrevista Estruturada Individual.

Primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica, em que Marconi e Lakatos (1986, 57) trazem os seguintes esclarecimentos: “trata-se do levantamento de toda bibliografia

já publicada e que tenha relação com o tema em estudo”. Gil (1991, p. 48) informa que é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Barros e Lehfeld (1990) mencionam que esse tipo de pesquisa é de grande importância, porque permite obter conhecimentos já catalogados em editoras, bibliotecas, internet entre outros itens. Sendo assim, para esse estudo foi realizado um levantamento inicial de livros disponíveis na Biblioteca Universitária da UFSC, encontrando aproximadamente 50 obras relacionadas com o tema de estudo. Além da disponibilidade de livros, foram efetuadas a leitura de artigos acadêmicos, TCC’s, Teses e Dissertações de Mestrado e Doutorado, que foram identificados através de buscas nas Revistas Científicas de Administração, no site da SCIELO e também no Google Acadêmico. Em virtude do que foi mencionado resume-se a pesquisa bibliográfica através de pesquisas em livros, Teses e artigos acadêmicos, visando compor a fundamentação teórica, servindo de base para todo o estudo.

Após a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, visando encontrar, documentos que não estão em livros e artigos, mas relacionados ao estudo. A respeito desprende-se os ensinamentos de Marconi e Lakatos (1986, p.56 e 57), que definem “a pesquisa documental como todos os materiais escritos que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados”. Os mesmos autores esclarecem que pode ser realizada através de arquivos públicos nacionais, estaduais ou municipais, como por exemplo: documentos oficiais (atas, relatórios, ofícios, correspondências), jurídicos (oriundos de cartórios) e coleções particulares (autobiografias, memórias, etc.), além desses, arquivos particulares em posse das organizações, fontes estatísticas e fontes não escritas, como foto, gravação etc. Para complementar a definição proposta, Pádua (2004, p.68) caracteriza a pesquisa documental como “aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos”. Gil (1991) esclarece que se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, no entanto, a diferença está na natureza das fontes, que na pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Dado o exposto foi pesquisadas documentações junto a organização relativas à cultura organizacional e a própria organização, desde informações, comunicações internas, intranet e portal do servidor e da SES, que contribuíram para este estudo.

Feitas a pesquisa bibliográfica e a documental, caracteriza-se o terceiro instrumento de coleta de dados, que se trata da realização de entrevista individual na Diretoria de Gestão de

Pessoas. Como enfatiza Dyniewicz (2009) a entrevista individual é uma conversa, geralmente gravada, entre pesquisador e informante para coletar dados. Dyniewicz (2009) ressalta que essa técnica é o tipo mais comum para coletar dados em pesquisa, tendo como finalidade obter informações verbais de uma parcela representativa da população. Têm-se o entendimento de Pádua (2004, p. 70), que “entrevistas constituem uma técnica alternativa para coletar dados não documentados, sobre um determinado tema”. Marconi e Lakatos (1986) resume que a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações a respeito de um assunto determinado sobre a outra, mediante uma conversação profissional. Desta forma, a entrevista individual foi realizada de forma estruturada, Pádua (2004) assinala que esse tipo de entrevista estruturada ocorre quando um entrevistador utiliza um esquema de questões sobre um determinado assunto, a partir de um roteiro previamente preparado. Por isso, antes mesmo da entrevista foi conversado com os dirigentes para estabelecer horários e acordo com os principais chefes das coordenações, para que pudesse ser realizada a pesquisa. Além disso, o roteiro que consta em apêndice foi feito baseado na fundamentação teórica do presente, adaptado para realidade da organização pública. Para finalizar Dyniewicz (2009) sustenta que a entrevista estruturada trata-se de um roteiro de perguntas cuidadosamente planejado, com questões elaboradas em íntima conexão com os objetivos propostos, sendo que as indagações podem ter alternativas ou não.

As entrevistas foram realizadas com as 39 pessoas pertencentes à Diretoria de Gestão de Pessoas da SES, nas 3 semanas de 12/09/2011 a 30/09/2011 e tiveram duração média de 26 minutos, sendo que a mais rápida foi de 15 minutos e a mais demorada de 60 minutos, variando conforme Quadro 02, a seguir.

<b>Varição do Tempo das Entrevistas</b>	<b>Quantidade de Pessoas</b>
De 15 a 25 minutos	59%
De 26 a 35 minutos	26%
De 36 a 45 minutos	10%
De 46 a 60 minutos	5%

Quadro 02 – Variação do Tempo das Entrevistas  
Elaborado pela autora

Destaca-se que em algumas entrevistas tiveram interrupções, como por exemplo: atendimento ao telefone, ao chefe, aos colegas de trabalho, aos servidores que chegaram durante a realização das entrevistas, à chegada de documentos. No entanto, essas interrupções



foram descontadas do cronômetro, possibilitando o tempo real de início e término das entrevistas.

Em seguida, resumem-se as técnicas de coleta de dados que foram utilizadas, visando uma compreensão melhor, conforme Quadro 03.

<b>Técnicas de Coleta de Dados</b>	
Pesquisa Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livros disponíveis na Biblioteca da UFSC;</li> <li>• Artigos Científicos publicados nas Revistas Científicas e SCIELO e encontrados no Google Acadêmico; e</li> <li>• TCC's e Teses realizadas na área da cultura organizacional.</li> </ul>
Pesquisa Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos em posse da empresa, como Regimento Interno da SES (2009).</li> </ul>
Entrevista Estruturada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista individual com as 39 pessoas da organização, buscando coletar dados não encontrados nas duas pesquisas anteriores.</li> </ul>

Quadro 03 – Técnica de Coleta de Dados  
Elaborado pela autora

Após a coleta de dados foi necessário dar um tratamento a eles, organizando e analisando, conforme será visto adiante.

### **3.4 Análise dos Dados**

Para análise dos dados coletados utilizou-se o modelo proposto por Barros e Lehfeld (1990) que consiste numa análise qualitativa, ou seja, são os estudos nos quais os dados são apresentados de forma de discurso. Desta forma, foi dividido em quatro etapas:

- a) organização e descrição dos dados, através de classificação, ordenação e categorização;
- b) redução dos dados, utilizando apenas o que foi importante, relevante e útil;
- c) interpretação dos dados pelas categorias teóricas de análise, embasando-se na teoria para interpretar os dados organizados; e

- d) análise de conteúdo, esta técnica tem como base a linguagem, como o próprio nome já diz analisar o conteúdo dos diversos discursos, buscando compreensão da comunicação e aprofundando características gramaticais, além de extrair os aspectos mais relevantes.

Conforme Marconi e Lakatos (1986) esclarecem que a técnica de análise do conteúdo, vem se desenvolvendo, com a finalidade descrever sistematicamente o conteúdo das comunicações. Por isso é muito importante realizar uma análise de conteúdo, para aliar aos objetivos propostos no início desse trabalho.

#### **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE**

Segundo o Portal da SES/SC (2011, p.1) as principais competências da Secretaria de Estado da Saúde estão em desenvolver as atividades relacionadas com o Sistema Único de Saúde, especialmente na área de saúde pública e medicina preventiva; atividades médicas, para-médicas odontológicas e sanitárias; educação para a saúde; administração hospitalar e ambulatorial; vigilância sanitária; vigilância epidemiológica; saneamento básico e atividades de meio ambiente relacionadas com a sua área de atuação; pesquisa, produção e distribuição de medicamentos básicos; formulação de políticas de saúde e vigilância laboratorial.

Atualmente consta como secretário da saúde, Dalmo Claro de Oliveira, em que segundo o Portal da SES/SC (2011, p.1), ao longo de sua trajetória profissional, foi membro de associações profissionais de residentes e de médicos, entre eles a Sociedade Joinvillense de Medicina e o Sindicato dos Médicos de Santa Catarina, logo atuou em Joinville em ambulatórios e pronto-socorros dos hospitais Regional Hans Dieter Schmidt e São José, do qual foi coordenador por três anos, em seguida, tornou-se cooperado da Unimed Joinville desde 1983, exercendo o cargo de diretor da instituição de 1992 a 1999, e logo ficou à frente da presidência da Federação das Unimeds de Santa Catarina e a partir de 2005, assumiu a gestão da Seguros Unimed, ficando até dezembro do ano passado (2010), em que o médico se desincompatibilizou dessas funções para se dedicar à administração pública.

De acordo com a pesquisa documental realizada no regimento interno, consta no capítulo II, Art. 2º sobre a Estrutura Organizacional Básica da Secretaria de Estado da Saúde, compreendendo quatro grandes partes, primeiramente estão os Órgãos de Assessoramento Direto ao Secretário de Estado, no segundo item estão os Órgãos de Execução de Atividades-Meio, como terceiro item estão os Órgãos de Execução de Atividades-Finalísticas e na quarta seção são as Entidades Vinculadas (ou de Atuação Descentralizada). Como a área de gestão de pessoas está relacionada com os órgãos de execução de atividades-finalísticas foi possível realizar a Figura 03 a seguir, de acordo com o regimento interno.

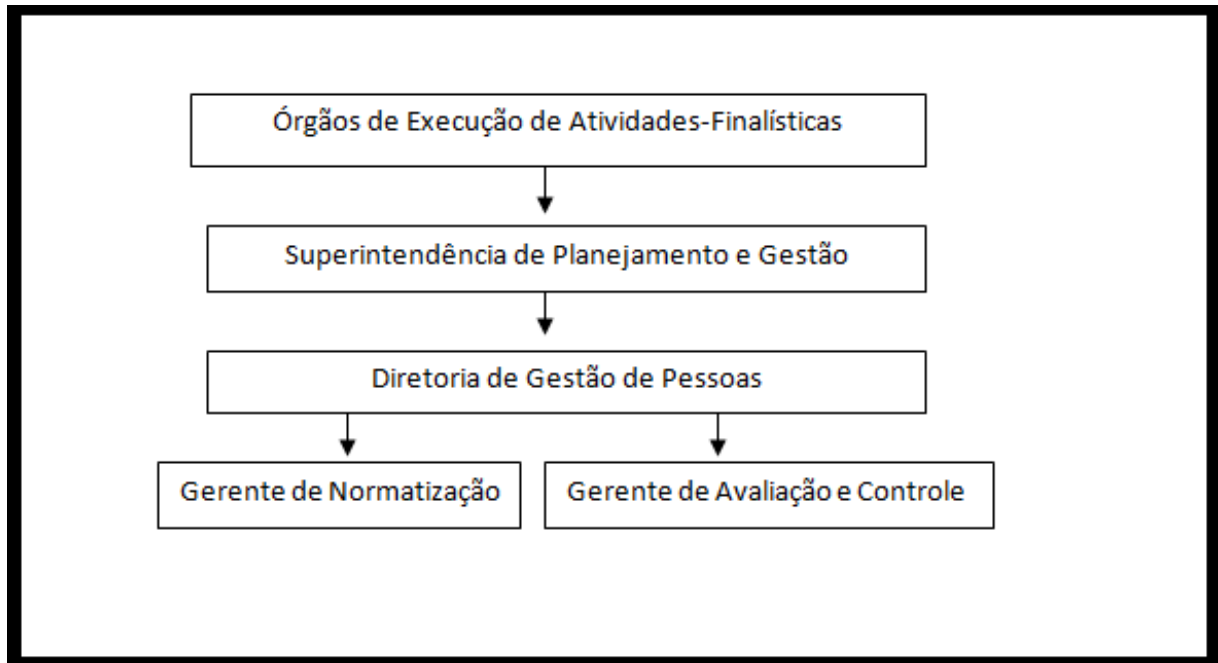


Figura 03 – Estrutura Organizacional com Foco na GP  
Elaborada pela autora

Na Figura 03, observa-se que a Diretoria de Gestão de Pessoas, encarada como órgãos de execução de atividades finalísticas, está subordinada a Superintendência de Planejamento e Gestão. As atribuições dessa diretoria, bem como das Gerências de Normatização e Gerência de Avaliação e Controle, encontram-se no Anexo - A deste trabalho, caracterizando como competências formais que procuram ser realizadas por estes setores. Ressalta-se que neste documento a nomenclatura da diretoria e gerências encontra-se desatualizada, ou seja, no lugar de Diretoria de Gestão de Pessoas está Diretoria de Recursos Humanos, no entanto referem-se à mesma diretoria e assim por diante.

Conforme observação, o *layout* da organização está dividido entre o 3º andar, onde possui a maioria das pessoas vinculadas à área de gestão de pessoas, como Diretor, Gerentes, Assistentes, Apoio e as quatro Coordenações e no térreo (ou 1º andar) também pertencente à Diretoria estão às pessoas relativas à área de Suporte, Recadastramento e Arquivo. Obtendo o seguinte *layout*, conforme Figura 04, a seguir.

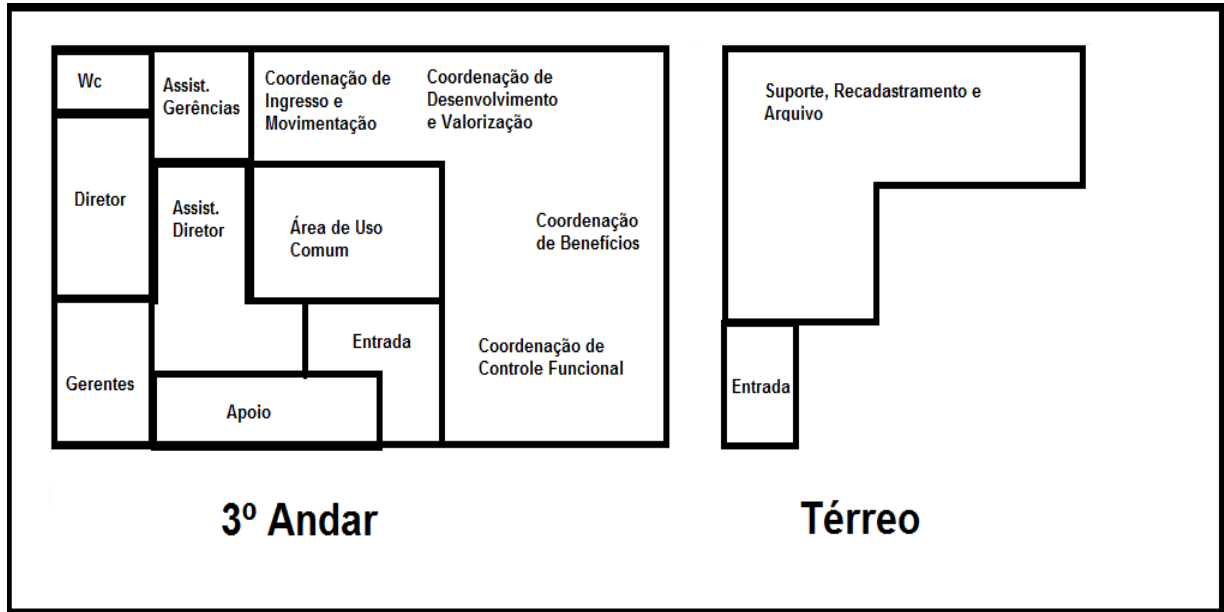


Figura 04 – Desenho Esquemático das Divisões da área de Gestão de Pessoas  
Elaborada pela autora

Como se pode observar na Figura 04 demonstra onde se encontram a área de gestão de pessoas que é tema de estudo desse trabalho. Demonstra também as suas respectivas divisões, necessárias para entendimento do estudo de caso, principalmente quanto aos itens de simbologia, no quesito de estrutura física do local e *layout* e também quanto ao tema comunicação, itens que fazem parte da cultura organizacional.

## 5 ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SANTA CATARINA

Esta seção trata-se de descrever os principais aspectos levantados na área de gestão de pessoas da SES, com relação ao perfil dos trabalhadores, características que compõem a cultura organizacional, nível de apreensão da cultura e importância da área de gestão de pessoas, todos eles integrados visando atender o objetivo principal deste trabalho.

### 5.1 Perfil dos Funcionários

No primeiro momento, foi identificado o perfil atual das pessoas da área de GP, em que foram levantados os seguintes itens: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de experiência em gestão de pessoas da SES, divisão da diretoria a que pertence, tipo de vínculo profissional e níveis de chefia a que pertence, visando relacionar com o tema abordado.

No estudo, predominou o sexo feminino na área de gestão de pessoas, obtendo o resultado de 27 mulheres e 12 homens. Quanto a faixa etária constam 41% das pessoas entre 26 e 35 anos, 31% entre 36 e 45 anos, 18% entre 46 e 55 anos e 10% entre 16 e 25 anos. Para melhor ilustrar a faixa etária, segue o Gráfico 01 que mostra a predominância das idades.

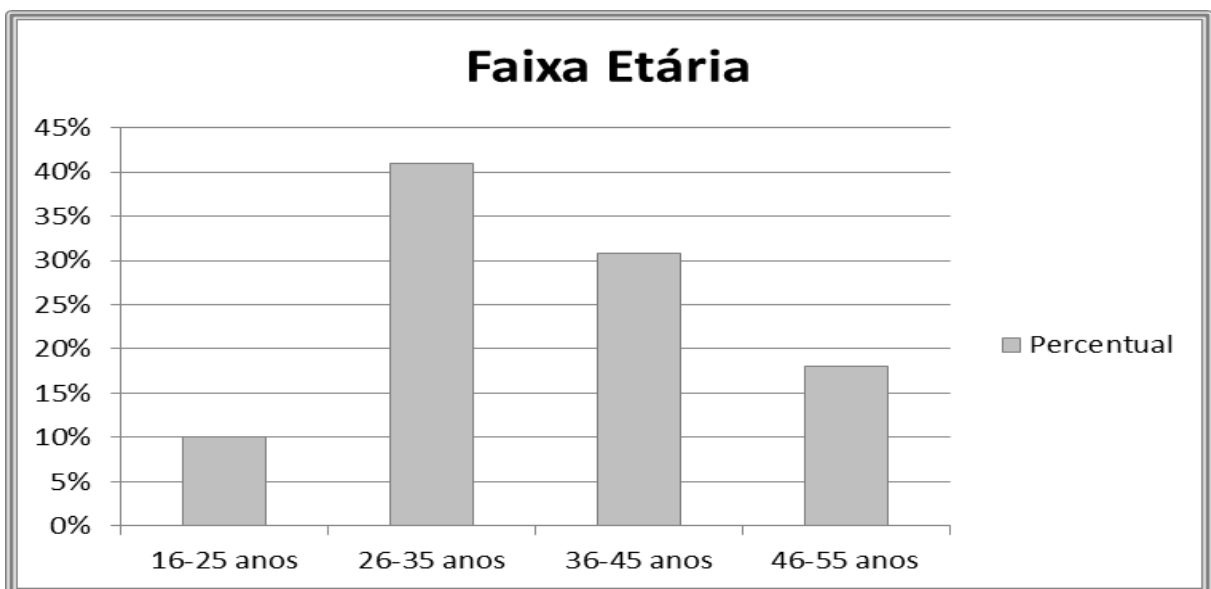


Gráfico 01 – Faixa Etária da Área de Gestão de Pessoas  
Fonte – Dados Primários (2011)

No Gráfico 01 é possível visualizar a predominância da faixa etária de 26 a 35 anos na área de gestão de pessoas. Quanto à escolaridade predominou o ensino superior completo, apresentando 46% das pessoas. Conforme Quadro 04, demonstrado a seguir.

<b>Escolaridade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino Superior Completo	46%
Ensino Superior Incompleto	21%
Ensino Médio Completo	18%
Pós-Graduação	13%
Ensino Médio Incompleto	3%

Quadro 04 – Perfil de Escolaridade  
Fonte – Dados Primários (2011)

De acordo com o quadro supracitado, observa-se que a maioria das pessoas possui curso de graduação concluído, com um bom percentual também estão as que iniciaram o curso superior, mas não terminaram, depois estão as que só possuem ensino médio completo, em seguida com um percentual baixo encontram-se as que já realizaram pós-graduação, e por fim com 3%, encontra-se o nível médio incompleto, ou seja, ainda está cursando.

Outro quesito importante para integrar o perfil do colaborador relacionado com o tema em estudo é o tempo que cada pessoa possui na área de gestão de pessoas da SES, em que foi constatado que a maioria possui até cinco anos de serviço, representando 54% das pessoas, e em seguida com 44% estão às pessoas que possuem de 6 a 10 anos de serviços prestados a diretoria em questão da SES e por fim, com 3% apenas encontra-se o tempo de serviço de 16 a 20 anos.

Quanto ao vínculo profissional, identificou-se que 85% dos participantes são servidores efetivos do Estado de Santa Catarina, ou seja, foram nomeados por intermédio de concurso público, 10% são funcionários contratados, via contratos terceirizados com a empresa Back e 5% restantes são estagiários, vinculados a Instituições de Ensino.

Dentre as divisões existentes na Diretoria, configuraram-se sete grandes separações, que tratam de assuntos específicos de sua área, de acordo com o Quadro 05.

<b>Divisões dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas</b>	<b>Percentual relacionado ao total</b>
Coordenação de Benefícios	23%
Coordenação de Controle Funcional	18%
Coordenação de Ingresso e Movimentação	13%
Coordenação de Desenvolvimento e Valorização	13%
Coordenação de Suporte, Recadastramento e Arquivo	13%
Apoio da Diretoria de Gestão de Pessoas	10%
Diretoria e Gerências de Gestão de Pessoas	10%

Quadro 05 – Divisões dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas

Fonte – Dados Primários (2011)

Por meio desse quadro, nota-se que predomina a coordenação de benefícios com maior número de pessoas, a seguir, a coordenação de controle funcional e as outras três coordenações, apresentam basicamente a mesma quantidade de pessoas. A Diretoria e o apoio encontram-se com o mesmo percentual de 10% dos participantes. Esses dados são importantes, a medida que será relacionado a existência ou não de respostas semelhantes pelas divisões apresentadas.

Foi identificado que na área de gestão de pessoas existem quatro níveis de chefias aliadas a funções gratificadas. Sendo que os níveis iniciais de chefia são Suporte e depois Assistente, posteriormente a pessoa pode ser Responsável de Serviço e em seguida Coordenador. Dos participantes da pesquisa, pode-se elaborar o Quadro 06, a seguir.

<b>Níveis de Chefia</b>	<b>Percentual de Participantes</b>
Responsável de Serviço	33%
Assistente do Responsável	31%
Não Fazem Parte desses níveis	23%
Suporte	8%
Coordenador	5%

Quadro 06 – Níveis de Chefia

Fonte – Dados Primários (2011)

No quadro 06, observa-se que dentre os participantes há predominância de Responsáveis de serviço representando 33% dos entrevistados, e em seguida seus assistentes com 31%, depois com 23% estão às pessoas que não se enquadram nesses níveis, podendo ser estagiários, gerentes, contratados, e depois em menor número estão os suportes e coordenadores.



Depois de caracterizado o perfil dos servidores dessa diretoria de gestão de pessoas, predominando alguns aspectos como: o sexo feminino, a faixa etária de 26 a 35 anos, ensino superior completo ou em andamento, ou seja, as pessoas estão em constante aprendizado, a maioria são servidores efetivos, passaram por pelo concurso de provas, com até cinco anos de serviço na área de GP da SES, vivenciando a cultura dentro desse período, e estão separados em sete divisões dentro da SES, separados por quatro níveis de chefia, com predomínio de responsáveis de serviço; com isso será relatado no próximo tópico as características que compõem a cultura organizacional.

## **5.2 Características da Cultura Organizacional**

Para descrever a cultura organizacional foi necessário verificar as características que compõem a área de gestão de pessoas com relação aos símbolos, a linguagem, a comunicação, a ideologia, ritos, rituais, histórias, mitos, sagas, regras formais e informais.

Conforme visto na revisão de literatura, quanto aos símbolos, resgatando Moraes (2008) englobam a estrutura física do local, como por exemplo a disposição das salas e mesas, arquitetura do local, tipo de mobília, predominou uma estrutura física considerada regular, pelos seguintes motivos: falta de conforto nas cadeiras e falta de adequação das mesas, com relação a ergonomia, principalmente para quem utiliza computador; o teclado, o mouse e o visor precisam ser ajustáveis a cada pessoa, bem como o tamanho das mesas e cadeiras, além disso os móveis foram considerados sem requinte, ou seja, aparentemente não tem uma estética boa e algumas mesas possuem cupins, pelo fato de serem muita antigas.

Alguns consideraram o *layout* um pouco desorganizado, a medida que umas pessoas estão de frente e outras de lado. A disposição das coordenações poderia ser melhor distribuída com um acesso maior e promovendo mais circulação. Como o ambiente é aberto nas coordenações, foi caracterizado como um ambiente que provoca muito barulho, devido ao fato de ter um grande número de pessoas e muita gente falar ao mesmo tempo. A área de gestão de pessoas possuem armários para guarda de documentos, porém tem pouco espaço para inserir todas as documentações. Os dois banheiros existentes nas coordenações foi considerado insuficiente e a cozinha precisando de certos ajustes.

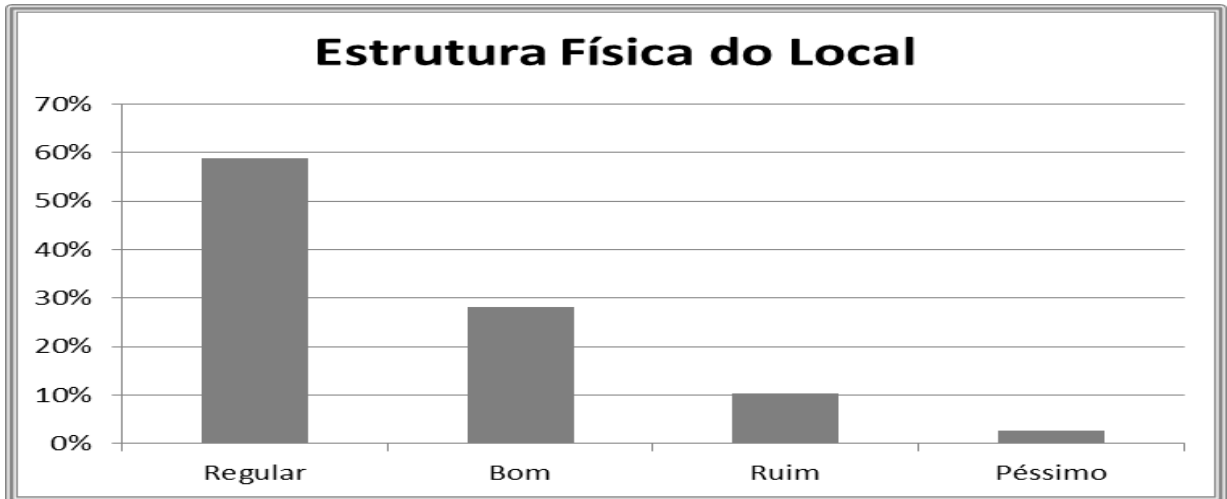


Gráfico 02 – Estrutura Física do Local  
Fonte – Dados Primários (2011)

No Gráfico 02, nota-se a predominância da estrutura física regular, em seguida consta uma estrutura apontada como boa, por 28% dos participantes, alegando que hoje tem os computadores, espaço, o ambiente é limpo, conseguem desempenhar a sua função de atividades administrativas, e comparando como era antes está muito melhor, tendo em vista que antigamente não tinha computador para todo mundo, ou seja, havia uma divisão de um computador apenas para cinco pessoas, além disso, era tudo manual, não tinha impressora, não tinha mesa, não tinha máquina de fotocópia e o ambiente era todo fechado, há uns 7 anos atrás aproximadamente. Hoje com o ambiente aberto é possível trocar ideias e dialogar, criando integrações com os demais setores.

Apenas 10% dos participantes configuraram a estrutura como ruim e 3% como péssimo, justificando principalmente pela falta de ergonomia e flexibilidade nas mesas e cadeiras, pelo barulho, pela poeira no local, devido à armazenagem de coisas antigas e ter apenas um banheiro para mulher na área das coordenações, não atendendo a realidade, como já visto no perfil dos funcionários, há predominância do sexo feminino.

Sobre a percepção dos entrevistados, quanto à diferença de uma mobília para outra, que poderia provocar um nível de equidade ou distinções entre as pessoas, segundo Moraes (2008), 56% alegaram que não há diferenças significativas, no geral são todas equivalentes, cor clara, uniformizada, existe até pouca diferença, mas é por falta de verba. Acreditam que os coordenadores tenham uma mesa diferenciada por ser mais adequado, mas nem todos com essa função possuem. Já os 44% dos participantes, informaram que existem diferença de

mobília: de uma coordenação para outra e com relação à mobília do diretor (pelo fato da antiga diretora já ter deixado de uma forma requintada), algumas aparentam ser mais confortáveis, mas que essas não chegam a provocar distinção entre pessoas, mas sim distinção de cargos, quanto maior a chefia melhor a mobília. No entanto, como já visto no perfil dos funcionários, poucas pessoas são coordenadores, gerentes e diretor, logo há poucas mobílias requintadas e/ou confortáveis.

Ainda com relação à simbologia, têm-se os elementos aparência e vestuário proposto por Robbins (2005), em que as informações ficaram divididas, ou seja, 50% acreditam que existe uma proibição e os outros 50% acreditam que não existe nenhuma proibição com relação a esse tópico.

Aos que alegaram proibições citaram os seguintes vestuários: mini-saia, short curto, blusas decotadas, roupa considerada indecente e curtas, roupas exageradas ou aparecendo a barriga, para as mulheres o uso de legging aparecendo o formato das nádegas e roupas grudadas e para os homens não pode vir de touca e de bermuda (esse último, pela determinação do próprio prédio). Boné e Chapéu no serviço público tem certa restrição também.

E os que acreditam que não tem proibição justificaram-se que hoje não existe mais devido a nova gestão, mas que na antiga tinha, tratava-se de uma regra informal e que algumas pessoas incorporaram esse comportamento até hoje. Hoje a vestimenta considerada padrão é baseada na decência, conforto, bom senso, tendo um cuidado consigo mesmo e a necessidade de apresentação mínima. Alguns sugeriram uniformes, para se tornar mais apresentável. Sendo assim observa-se que há pessoas que seguem as proibições como regras e outras acreditam que já não existe mais, devido à mudança de gestão.

Tomei e Braunstein (1993) citaram que as simbologias, podem ser objetos, atos, relacionamentos ou formações linguísticas que apresentam algum significado, sobre existência de objeto ou ato no ambiente de trabalho que provoca reação nas pessoas seja uma reação positiva ou negativa, 59% das pessoas afirmam que não existem ou não lembram e as outras 41% mencionaram que existe sim. Desses objetos destaca-se a porta, que ao ser aberta ou fechada por algumas pessoas de uma forma rude, os trabalhadores tem uma reação de constrangimento e susto. Além disso, destaca-se o barulho do ar condicionado, que ao ser ligado causa incômodos por ser barulhento e ao ser desligado, ocorre uma sensação de alívio. Cada vez que uma parcela de pessoas resolve ligar e outras preferem desligar, ocorrem certos

atritos de opiniões, pois tem pessoas que cedem e outras não. O ambiente da copa, também traz uma reação negativa, pois nem sempre está adequado para fazer refeição, bem como o papel higiênico e papel toalha que não possuem uma boa qualidade. Pelo fato dos telefones serem insuficientes, ou seja, serem dividido entre duas ou mais pessoas, causam reações quando a chamada é para uma pessoa que não está na mesa, ou quando nenhuma das duas está na mesa, causando insegurança, quanto ao assunto abordado. Como objetos que causam reações positivas, está a presença de plantas na diretoria, causando uma sensação de bem-estar e a presença de um quadro que diz: “Respeitar as pessoas idosas”, provocando muitas emoções quando as pessoas leem.

Quanto aos atos, ressaltam-se quando as pessoas falam em tom de voz alto, às vezes gritam e até discutem, provocando também uma reação de constrangimento e intimidação e na presença de servidores (clientes), há uma reação de incômodo. A forma de tratamento das pessoas com o servidor, quando se percebe que o servidor foi bem tratado, há um sentimento bom e quando o servidor não é tão bem tratado com falta de empatia, ou seja, não se coloca no lugar do outro, tratando-o com pouca cordialidade, há um sentimento de insatisfação, insegurança e vontade de querer ajudar. A presença de algumas pessoas também muda o ambiente, dependendo da pessoa, torna-se o ambiente mais alegre ou mais receoso.

A linguagem também é uma característica da cultura organizacional, resgatando os dizeres de Robbins (2005), a linguagem é uma forma de identificação dos membros de um grupo, que com o passar do tempo, desenvolvem termos próprios que fazem parte da sua cultura. Na área de gestão de pessoas, 44% das pessoas não utilizam termos próprios, ou seja, utilizam uma linguagem que dentro ou fora do ambiente de trabalho, todos entendem o que está sendo falado. Já os outros 56%, utilizam alguns termos próprios, em que somente quem trabalha no ambiente entende, como poderá ser visto no Quadro 07, os termos utilizados e os seus significados.

Ao verificar o Quadro 07, constata-se que trata principalmente de siglas de setores dentro da própria diretoria, siglas de gerências existentes dentro do prédio da SES, unidades hospitalares, bem como de outros órgãos do governo, iniciais de documentos formais, siglas de formulários, termos jurídicos entre outras nomenclaturas utilizadas no dia-a-dia, no desempenho de suas funções. Além dessas, são utilizadas códigos de históricos do Sistema (SIGRH), como por exemplo, “1747” que significa inclusão de auxílio doença e outros

códigos de pagamentos. Foi frisado que apesar dos termos, sempre utilizam uma linguagem coloquial e formal.

<b>Siglas ou Termos utilizados</b>	<b>Significados</b>
Ala do Benefício ou CB	Coordenação de Benefícios
CCF	Coordenação de Controle Funcional
CDV	Coordenação de Desenvolvimento e Valorização
CIM	Coordenação de Ingresso e Movimentação
SMO	Serviço de Movimentação
GEAPO	Gerência de Apoio Operacional
GEROR	Gerência de Orçamento
COJUR	Consultoria Jurídica
HHG	Hospital Regional de São José Homero de Miranda Gomes
IPQ	Instituto de Psiquiatria
SEA/PROTDSAS	Forma de Encaminhamento de Processos ao Protocolo da Diretoria de Saúde do Servidor da Secretaria da Administração
SEA	Secretaria da Administração
IPREV	Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina
TJ	Tribunal de Justiça
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
SB-40	Nomenclatura utilizada antigamente para o nome que hoje se chama averbação de tempo insalubre
REGRESSÃO	Nível e Referência inferior ao que está atualmente
DESPACHO	Repassar todas as documentações que foram tratadas via processos, com os gerentes, demonstrando tudo o que fez
CI	Comunicação Interna (Documento Oficial utilizado por órgãos do governo)
Extensão de Vínculo	Quando o servidor está lotado num lugar e faz Hora Plantão em outro

Quadro 07 – Siglas e Termos Utilizados  
Fonte – Dados Primários (2011)

Outra forma de manifestação de cultura ocorre através do processo de comunicação, resgatando a frase de Moraes (2008) “a comunicação e o comportamento adotados pelo corpo

gerencial irão ditar a conduta seguida pelos funcionários”, por isso foi verificado as formas de comunicação, na organização. Caracterizou-se predominantemente, através de diálogo entre duas ou três pessoas, já que o próprio *layout* propicia essas conversas, pois as pessoas trabalham de frente uma para outra, podendo tratar assuntos de trabalho e compartilhar as informações. Para solicitar orientações sobre determinado assunto, também prevalece o diálogo. Num nível intermediário acontecem as reuniões em grupo, conversas por telefones e através de e-mail, dentre as pessoas pertencentes à Diretoria de Gestão de Pessoas, conforme demonstrado no Gráfico 03, a seguir.

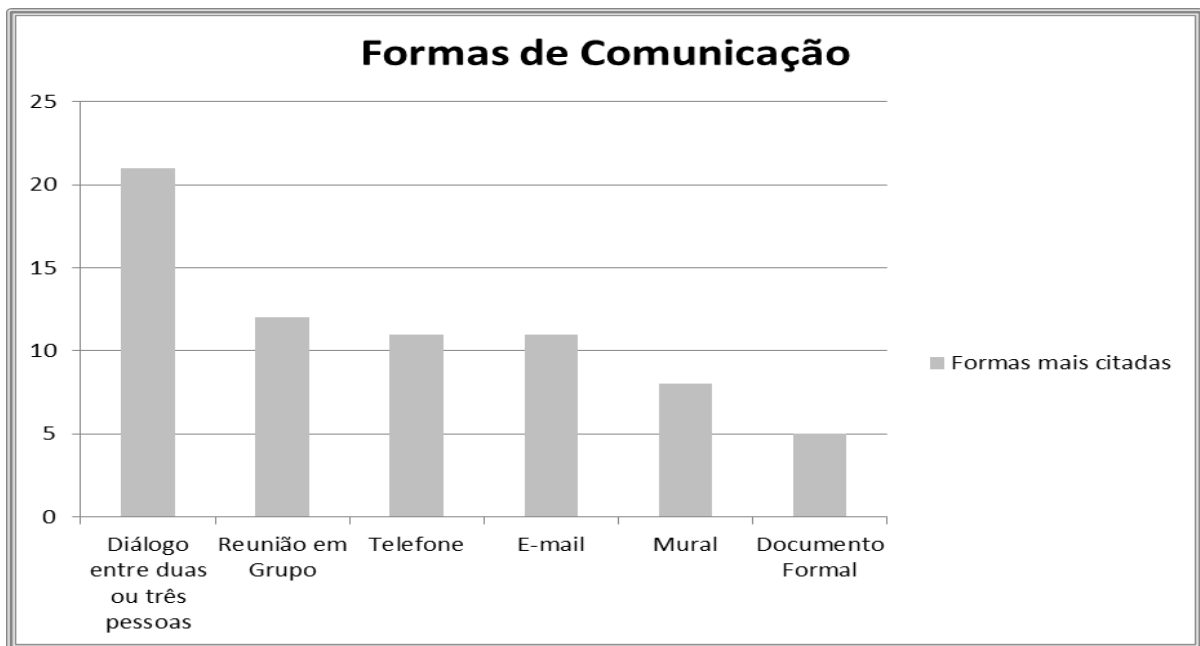


Gráfico 03 – Formas de Comunicação  
Fonte – Dados Primários (2011)

Algumas pessoas alegaram que são chamados para reunião uma vez ou outra, porém ocorre mais entre coordenações e raramente entre toda a diretoria. Existe também a comunicação via mural e documento formal, porém ocorrem pouco, algumas pessoas não se atentam para o que está escrito nos murais, geralmente o que é observado são os aniversariantes do mês e previsão para data de pagamento dos salários.

Sobre a ideologia, Mota (2011) acredita que é um campo privilegiado da criação de novos valores, com a intenção de motivar comportamentos. Com relação a isso ou um conjunto de crenças a serem seguidos pela área de gestão de pessoas, a maioria das pessoas acredita que não existe, que falta ideologia, não recebem orientação acerca disso, ou se existe,

não é exposto claramente. No entanto, 44% das pessoas acreditam que existe sim e que uma das crenças seria a humanização das pessoas propiciando um ambiente de trabalho agradável, como o próprio nome já diz “gestão de pessoas” trabalharem com a vida do ser humano, outra crença estaria baseada na ética no serviço público, servindo inclusive para questionar algumas ordens, realizar o serviço com qualidade e trabalho em conjunto, procurando atingir a perfeição do serviço, errando o menos possível são ideais a serem seguidos. Além disso, foram levantados os ideais de atender bem as pessoas com cordialidade, tanto o público interno quanto o externo, inclusive para tirar a impressão de que no serviço público às pessoas são mal atendidas, fornecer respostas rápidas aos servidores e fazer tudo conforme a lei. Algumas pessoas têm ideologia para si e a utilizam no serviço como ser útil e produtivo.

Considerando que ritos são conhecidos como eventos, foi possível identificar alguns desses na área de gestão de pessoas, predominando os ritos de confirmação e de integração, dentre os seis identificados por Tomei e Braunstein (1993), pois através desses as regras sociais são definidas, convencionadas e valorizadas.

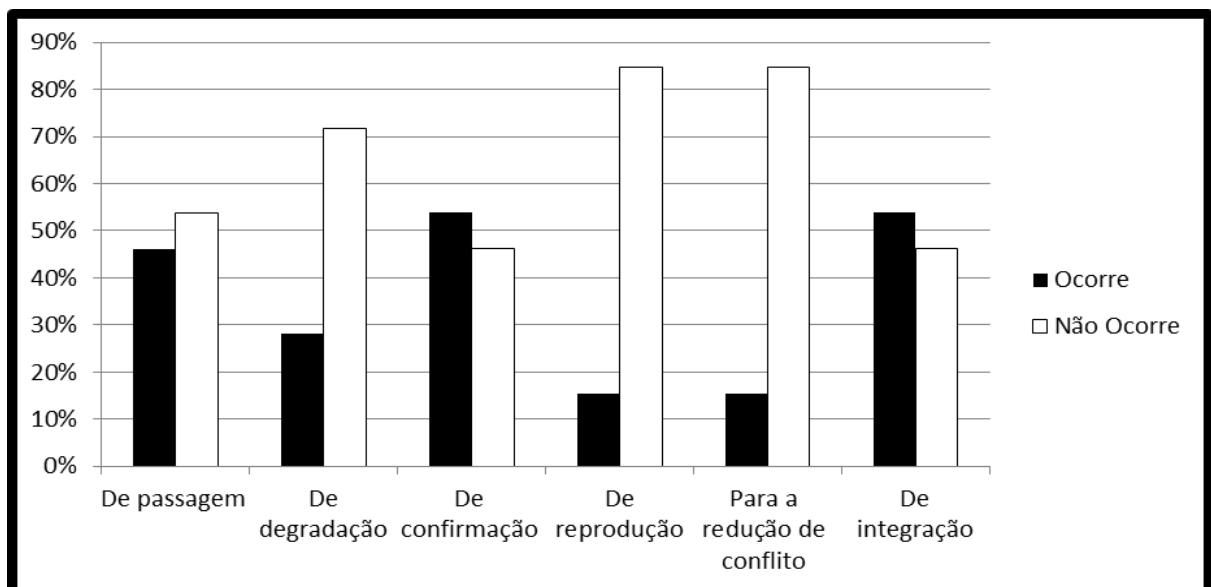


Gráfico 04 – Identificação de Ritos  
Fonte – Dados Primários (2011)

No Gráfico 04, observam-se na área escura os apontamentos de ritos que ocorrem segundo os trabalhadores da diretoria, em que se destacam o de confirmação de identidades sociais, manifestados através de confraternizações com churrasco no saco dos limões oferecido para todos pela diretoria, comemorações de aniversários com bolo e salgadinhos nos

setores, aniversário do diretor, feijoada do setor de benefício, comemoração de saída de férias e quando há ganhos de gratificação por determinada pessoa, também é comemorado. Outro destaque são os ritos de Integração para encorajar sentimentos comuns, há tentativas, mas nem todo mundo participa, geralmente são datas comemorativas, como páscoa, dia do servidor público, festa junina, também ocorrem lanches da tarde, como compras de pastéis entre setores, coffee break e algumas vezes já ganharam um bolo da chefia sem razão explícita nenhuma, acreditando que há então uma possibilidade de maior integração.

Um terceiro rito que se aproximou muito as respostas foi o rito de passagem, ou seja, mudança de pessoas para novos papéis, que também merece destaque, como por exemplo, do que já aconteceu foi à mudança de direção, ou seja, quando o novo diretor assumiu, teve uma breve apresentação para todos, conversou com todo mundo, se caracterizando como um rito. Outro exemplo do rito de passagem, quando uma pessoa assume um novo papel ou função, há uma comemoração com bolo para agradecimentos, para a divisão a que pertence. Já no setor do Apoio ficou estabelecido que a pessoa que mudar de divisão, deve oferecer um lanche para o pessoal. Dependendo do cargo, maior o evento, para algumas pessoas são realizadas e para outras não.

Nas barras brancas do gráfico, estão os ritos apontados que não ocorrem ou ocorre pouco na área de gestão de pessoas, são eles: de depreciação apontada por 72% das pessoas, de reprodução e para redução de conflitos, representando 85% ambos, confirmando que não ocorre. No rito de depreciação, os 28% restantes apontaram que dependendo da pessoa ocorre algum evento, raramente, como por exemplo, quando os coordenadores foram para outro local de trabalho melhor ou à disposição, houve despedidas comemorativas e quando a diretora deixou seu cargo, teve um evento gastronômico. Quanto há rito para redução de conflito, a maioria das pessoas não presenciou conflitos, geralmente as pessoas têm bom relacionamento interpessoal, no entanto, em outras gestões já teve conflitos e foi realizada reuniões, para *feedback* e diálogo. Já dizia Decker e Michel (2011), que um dos problemas enfrentados na organização pública, sob a ótica cultural é a rotatividade das gestões, modificando sua estruturação.

De acordo com Freitas (1991), acredita que os ritos e rituais, são atividades planejadas com a intenção de deixar a cultura mais tangível e coesa, sendo exemplos práticos admissão e promoção. Desta forma com relação ainda aos ritos, 41% das pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas, participam, realizam ou presenciam os ritos de admissão, promoção, integração,



demissão ou exoneração. Na admissão ou nomeação por concurso, algumas pessoas entram em contato com o candidato por telefone, recebem o mesmo com as suas devidas documentações e encaminham para onde serão lotadas, outras pessoas recebem só a documentação e realizam a parte técnica, buscando as assinaturas com o mesmo e quando tem dúvida ligam para o candidato. Na contratação de terceirizados, há uma participação no processo seletivo do candidato. Na integração, são realizadas apresentações para a equipe e recepção da pessoa e às vezes uma pequena comemoração no setor com um lanche ou coffee break, oferecido pela pessoa que entrou. Há outro rito também de reintegração, ou seja, retorno ao cargo, no qual analisam as documentações e dão continuidade ao processo. No rito de promoção, ocorrem as gratificações de chefias, que é um valor agregado ao vencimento, porém para as pessoas que realizam ocorre somente na parte técnica, via sistema, não há contato com o servidor promovido. Quando ocorre a promoção de alguém dentro da área de gestão de pessoas, então há comemoração no setor em que a mesma se encontra. Na exoneração, quando é por um bom motivo, há um evento de despedida, mas na maioria das vezes analisam só a documentação, ou seja, o pedido de exoneração e realizam a instrução técnica. Quando a pessoa a ser exonerada está com algum processo disciplinar administrativo em andamento, entram em contato por telefone e às vezes pessoalmente, para explicar algumas definições como proibição de acumulação de cargos e outros itens que a legislação não permite.

Os quatro rituais na área de GP, ou seja, os eventos festivos repetitivos que acontecem todo ano são as festas de final de ano para confraternização, aniversários dos servidores comemorados no setor onde se encontra, aniversário do diretor e churrasco que ocorrem fora do ambiente de trabalho e sem data específica. O dia das mães e dia dos pais sempre era comemorado na antiga gestão, mas nessa nova não sabem se tem. É importante ressaltar que 15% das pessoas, não sabem da existência desses rituais. Freitas (1991), já havia citado que esses rituais não aduzem resultados diretos, porém são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade.

As histórias que veiculam da organização são importantes características da cultura organizacional, resgatando Barbosa (2000) conceitua história como narrativas, baseadas em eventos verdadeiros, na área de gestão de pessoas da SES, 59 % das pessoas não lembraram ou não sabiam de histórias, porém 41% recordaram de alguma. Aos quais são descritas sucintamente, casos verídicos que já aconteceram na Diretoria de Gestão de Pessoas:

- a) situação de uma pessoa que foi crescendo rápido de cargo, chegando a ser responsável de serviço e até coordenador, era muito inteligente, porém foi convidado pela diretoria a se retirar, por ter posturas inadequadas. Nesta mesma situação, outro servidor teve ascensão de cargo em meses, mas logo colocaram à disposição;
- b) caso de assédio moral por parte do superior contra o subordinado, pois o mesmo não queria aceitar a ordem dada. Desta forma, ocorreu intimação para abertura de processo administrativo disciplinar, mas teve muita conversa, e cada um cedeu um pouco, não sendo necessário abrir o processo;
- c) dificuldades de relacionamento com a antiga diretora, por falta de profissionalismo e critérios objetivos;
- d) por causa da direção, uma pessoa se sentiu pressionada e pediu exoneração;
- e) já aconteceu incêndio no setor de arquivo em 1992;
- f) houve alagamento no setor de arquivo;
- g) já ocorreram tentativas de arrombamento do cofre;
- h) um servidor jogou o seu processo pela janela;
- i) histórias de pessoas que saem da área de gestão de pessoas da SES e vão para a SEA, ou seja, há uma transposição de cargo e depois se fixam lá;
- j) mudança de gerência em out/2007 aproximadamente, alterando de Gerência de Recursos Humanos para Diretoria de Recursos Humanos, foi um ano que aconteceram muitos estresses;
- k) informatização do vale transporte, devido a três assaltos consecutivos dos passes mais caros;
- l) informatização do RH, pois antes era tudo manual; e
- m) a história de ganhar a geladeira e o microondas, que foi quase um mito, porque demorou, mas aconteceu.

Quanto ao mito, resgatando Freitas (1991) é uma história, mas sem sustentação de fatos, ou seja, as pessoas acreditam, mas não há fatos comprobatórios da veracidade do caso, verificou-se que apenas 31% das pessoas da área, identificaram mitos, como: aumento de salário, aumento de auxílio-alimentação, servidores que praticaram atos ilegais, conta-se também que um diretor ou gerente durante a reunião tirava sapatos e jogava-os na parede, gritando em seguida; ouvia-se que pessoas queriam o cargo de outra, fazendo tudo o que é

possível para conseguir; que a antiga direção solicitava relatórios sem precisar, caracterizando em esforço para nada e um dos mitos que gera certo receio é quando o prédio está sozinho, dizem que tem fantasmas rondando. Será que é verdade?

Constatou-se também a presença de sagas, lembrando Tomei e Braunstein (1993) e Barbosa (2000) são histórias de sucesso que tenha a presença de um herói ou líderes de um grupo, mencionado por 44% dos participantes, com histórias de sucesso ou lutas por algum item importante, com a presença de herói, ou seja, uma pessoa que incorporou valores e a força da organização, quase inesquecível. No Quadro 08 observam-se os nomes dos heróis citados.

Heróis nas Sagas		
Patrícia	Simas	Élson e Anselmo
Comissão (2010): Patrícia, Maristela, Tania, Pedro, Klauser, Vitor, João, Anselmo e outros		
Corpo Técnico e Gerentes de Gestões Anteriores		

Quadro 08 – Heróis nas Sagas  
Fonte – Dados Primários (2011)

Nas sagas foi mencionado bastante o caso da ex-servidora e ex-coordenadora do Ingresso e Movimentação, Patrícia, pois sempre foi uma excelente profissional, comprometida, conseguindo se destacar no trabalho, participou da luta pela gratificação que será descrito posteriormente, demonstrando muita força e motivação, caracterizada como uma guerreira vencedora. Além disso, tinha uma postura profissional e o perfil de gestão de pessoas. Já dizia Pickina (2008) que os heróis servem de modelos de comportamento, uma inspiração para outras pessoas no seu local de trabalho. O servidor Simas, também merece destaque, pois lutou pelo direito dos servidores da saúde, pela averbação de tempo insalubre em junho/2008, ocasionando numa história de sucesso, pois ganhou a causa. Em Julho/1992, ocorreu a informatização do RH, obtido pela luta dos gerentes Élson e Anselmo.

Existe uma saga que não possui um nome de herói só, pois se trata de uma comissão formada por membros da área de gestão de pessoas, como citado no Quadro 07, que tentou conseguir uma gratificação, denominada de Gratificação de Desempenho e Produtividade Administrativa em Saúde, que as demais secretarias possuem e a SES não, e então realizaram

uma mobilização na Assembleia Legislativa em 2010, mas não tiveram sucesso, pois foi vetado pelo governador da época.

Em destaque ainda, houve a luta pela gratificação de chefia, pela hora-plantão no prédio, pelo plano de cargos e vencimentos, em que se sobressaem o corpo técnico e todos os gerentes anteriores, pois tiveram uma contribuição importante, para que essas coisas acontecessem. Além dos heróis destacados, outras três pessoas foram citadas com sagas mais simples e trajetória exemplar na diretoria: **Seu zé**, pois atendia muito bem as pessoas, todo mundo queria falar com ele, pois era muito prestativo; **Fred**, trabalhou como *office boy* da back (empresa terceirizada), depois fez concurso e passou, hoje é coordenador e **Ricardo**, que também entrou pela back e hoje possui um cargo de chefia, destacados pela sua persistência.

Para finalizar as características da cultura organizacional foram identificadas algumas regras formais, além do estatuto dos servidores públicos estaduais que todos precisam seguir, e também regras informais realizadas por membros de um grupo, estabelecidas entre eles, porém não está descrito em lugar algum. Algumas delas podem ser vistas no Quadro 09, a seguir.

Regras Formais	Regras Informais
Ordenamento Jurídico da Constituição	No atendimento, antes não podia trazer pessoas para dentro das coordenações e agora não pode atender fora delas.
Regimento Interno da SES	Trocas de formatação de documentos, mudando a rotina, porém não está escrito ou formalizado essas formas
Regras vinda da SEA, com relação à instrução de trabalho e legalidade	Cumprir o seu trabalho, realizando retornos ao servidor, prestando esclarecimentos e atendendo bem o mesmo
Decreto do Estágio Probatório	Regras quanto ao uso de roupas, bem como suas proibições
Decreto de Prorrogação de Posse	Que a hora plantão deve se iniciar as 08:00 h e terminar às 21:00 h
Lei complementar do estado Nº 323/2006 e 491/2010 e posteriores, bem como as demais leis que modificam o estatuto e as emendas constitucionais	Tolerância de chegadas tardias de 5 minutos
Regras da Licença - Prêmio e das férias, aplicados aos servidores da SES	Folga de aniversário
Comunicação Interna 004 do Superintendente Roberto Hess, esclarecendo sobre o horário das 12 às 13 hs	Outras referentes à rotina de trabalho, não são claras ou formalizadas

Quadro 09 – Regras Formais e Informais

Fonte – Dados Primários (2011)

Como observado no Quadro 09 estão às regras formais que os servidores da área de GP precisam cumprir, além do estatuto, bem como algumas regras que não estão documentadas, ou seja, são regras cumpridas, mas feitas de maneira informal. Sobre as regras informais, resgatando Pires e Macêdo (2006) esclarecem que os membros de um grupo produzem normas de comportamento, que genericamente são aceitas por todos. Destaca-se ainda que 33% das pessoas mencionaram as regras formais descritas e as outras 67% acreditavam que só existiam o estatuto a ser seguido. No caso das regras informais, predominou o conhecimento de 54% dos participantes e com 46% estão aqueles que não sabem das regras não documentadas.

Após ter identificado os itens que compõem a cultura organizacional, como a simbologia, linguagem, forma de comunicação, ideologia, ritos, rituais, histórias, mitos, sagas, heróis, regras formais e informais; será relatado no próximo tópico sobre a criação e desenvolvimento da cultura, como os servidores percebem seu crescimento com relação a este elemento.

### **5.3 Criação e Desenvolvimento da Cultura**

Quanto à forma como é criada e desenvolvida a cultura da organização, foi possível abordar três fases, e ainda criar uma quarta fase coerente com as informações coletadas.

De acordo com os dados primários coletados, 54% das pessoas da área de gestão de pessoas encontram em sua maioria na fase intermediária, resgatando Schein (1985) *apud* Freitas (1991) caracteriza-se pelo surgimento das subculturas, perda de objetivos, sendo uma interessante fase para que ocorra a mudança cultural, uma oportunidade para gerenciar a direção da cultura, através da uniformização ou diversificação. Na Diretoria de Gestão de Pessoas, a maioria que encontram nesta fase, gostam de propor e receber mudanças e, além disso, estão em constante aprendizado, porém estão mais integradas entre seu setor, surgindo algumas subculturas. A criação e desenvolvimento da cultura estão estreitamente relacionados com o tempo de serviço das pessoas na SES, pois quanto mais conseguem se relacionar mais há um amadurecimento da cultura. Tendo em vista que 44% das pessoas possui tempo de serviço na Diretoria de 6 a 10 anos, é compreensível a caracterização na fase intermediária.

Em seguida, estão às pessoas que entraram recentemente na organização ou em determinado setor, encaixando-se na fase de estágio inicial de socialização, procurando entender alguns aspectos da cultura, de compreensão desta como ela é, representando 28% dos participantes, como pode observar no Gráfico 05, a seguir.

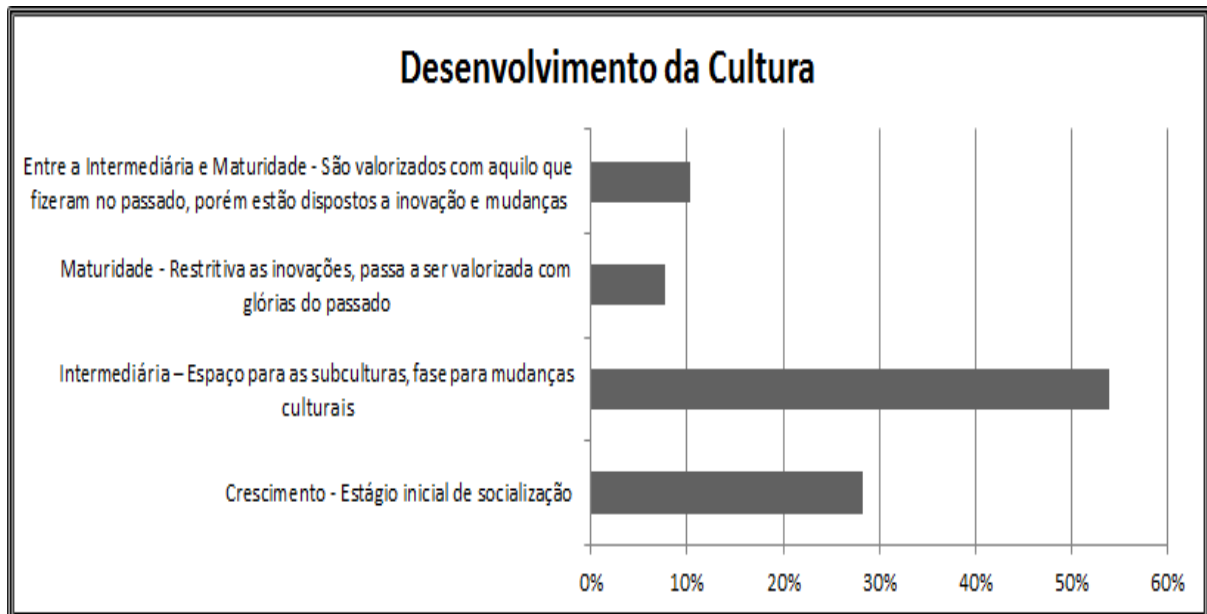


Gráfico 05 – Desenvolvimento da Cultura  
Fonte – Dados Primários (2011)

Ao observar o Gráfico 05, constata-se que poucas pessoas estão na fase de Maturidade, apenas 8% dos participantes estão restritivos as inovações e valorizados com aquilo que fizeram no passado. Representando 10% dos participantes, consideraram em nenhuma das três fases propostas e sim numa quarta fase que se caracteriza entre a intermediária e a maturidade, que seria uma fase em que as pessoas estão há algum tempo na organização, valorizadas pela sua trajetória profissional, porém ainda estão dispostas a inovar, a realizar e receber mudanças. Conforme Pickina (2008), a cultura é construída ao longo do tempo, existindo uma relação de desenvolvimento da cultura e da organização, ou seja, quanto mais as pessoas permanecem na organização, tem maiores chances de desenvolver a cultura entre seus membros.

Ainda com relação ao crescimento da cultura na organização escolhida foi possível identificar o tipo de cultura com relação à força, predominando de regular a fraca, ao considerar toda a Diretoria de Gestão de Pessoas, baseando-se que uma cultura forte é uma

cultura bastante disseminada entre os funcionários, com alto grau de compartilhamento e importância de pressupostos. Já dizia Robbins (2005) que a cultura organizacional forte aumenta a consistência de comportamento, substituindo a formalização.

Destaca-se que nas divisões, a maioria das pessoas se ajuda, tem espírito de equipe, há integração e intercâmbio de conhecimentos. Enfim, se considerar somente os sete setores identificados demonstrados já no perfil dos funcionários, há uma cultura forte dentre as pessoas existentes neles, como por exemplo, na Coordenação de Desenvolvimento e Valorização, as pessoas são mais integradas entre si, compartilhando mais as informações e os pressupostos e assim, nas demais.

No entanto, de uma divisão para outra, não há compartilhamento das informações, tarefas e cultura, a maioria das pessoas não sabem o que a outra faz ou atividade que é responsável, falta padronização das rotinas e divulgações das responsabilidades, para todos da diretoria. Além disso, algumas pessoas mantêm informações centralizadas, somente para si e outras com receio de questionar, passam telefonemas sem saber se é no setor correto, apesar de não ter mais divisória que ajudou a integrar as pessoas, mesmo assim, as coordenações parecem divididas, nem todos estão prontos para ajudar. É importante que a diretoria junto com as gerências, deixem claro os objetivos, para que o servidor não se sinta acomodado, e sim, engajado, procurando envolver todas as áreas, afim de se tornar uma cultura forte, importante passo para a organização.

#### **5.4 Níveis de Apreensão de Cultura**

Quanto aos níveis de apreensão de cultura, buscou-se identificar as formas como as pessoas aprenderam os artefatos visíveis da organização, resgatando Fleury e Sampaio (2002), podem ser o lugar de trabalho de cada um, bem como a forma de se comportar, tecnologias e maneira de vestir; num segundo nível, procurou-se entender como ocorreu o aprendizado dos valores compartilhados por todos da área de gestão de pessoas e num terceiro momento identificou-se como foi o aprendizado dos pressupostos básicos.

Sobre os aspectos visíveis da organização, a maioria representando 49% das pessoas aprendeu na primeira semana com a ajuda de algum colega ou pessoas, que auxiliaram na adaptação desses itens. Há ainda 38% da população em estudo, que aprenderam os aspectos

visíveis sozinho, no dia a dia, foram conhecendo a repartição pública, suas rotinas, comportamentos e através de muita observação. E com 13%, representando a minoria das pessoas, estão as que receberam todas as instruções (quanto aos aspectos visíveis) no primeiro dia de trabalho, itens de como se comportar, onde será o seu lugar, as demais pessoas dentro da diretoria e modo de se vestir.

O segundo nível tratou de identificar o aprendizado dos valores compartilhados por todos da organização, Mendes e Tamayo (2001) alegam que os valores são importantes instrumentos para entender a cultura organizacional, vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada. Sobre os valores compartilhados na área de gestão de pessoas, foi possível verificar alguns, de acordo com a Figura 05 posterior.

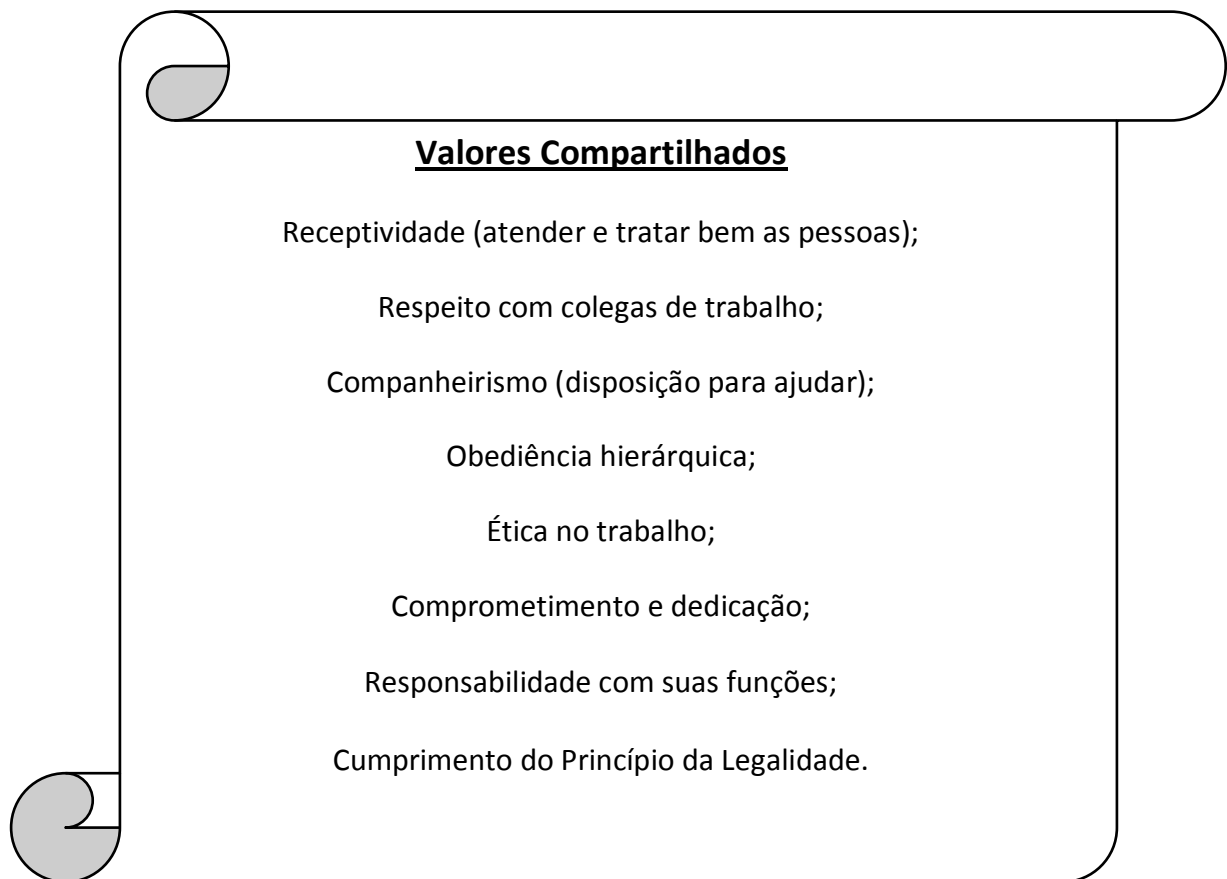


Figura 05 – Valores Compartilhados  
Fonte – Dados Primários (2011)

Quanto ao aprendizado desses valores, se constatou que demorou um pouco mais do que os aspectos visíveis, aproximadamente entre semanas e meses, e ocorreram através de observação, conversando informalmente, com a participação de colegas, durante os



acontecimentos, eles aprenderam alguns valores em grupo, que foram acontecendo no decorrer do tempo, pois através das gestões os valores foram se modificando. É importante destacar que 36% dos participantes não consideram adaptados aos valores da área de gestão de pessoas, porque não foram informados ou não estão claros.

Num terceiro nível de apreensão de cultura, mas difícil de identificar, por serem aspectos inconscientes e inquestionáveis, como salientaram Tomei e Braunstein (1993), estão os pressupostos básicos, como disse Freitas (1991) expressam aquilo que é tido como verdade na organização. O aprendizado dos pressupostos básicos ocorreu com o tempo, aproximadamente meses, compartilhando as dúvidas iniciais com as pessoas e aprendendo com o próprio serviço. Pelo fato de ser um serviço público, aquilo que é questionado, depois de determinado tempo é formalizado, e todos passam a cumprir determinada forma, já relatado por Pires e Macedo (2006) quanto ao apego das regras e rotinas nas organizações públicas. No entanto, há pessoas que tem dificuldade em aceitar algumas informações, até receber algo formal, porém logo percebe que os pressupostos são validados e passam a compreender melhor, ou algumas vezes se conformar, inclusive depois de tanto tempo em lidar com as mesmas situações.

De acordo com o exposto, foi possível elaborar o Gráfico 06 a seguir, de acordo com o nível de aprendizado, dentre fácil, intermediário e difícil, encontrados nas formas de apreensão da cultura.

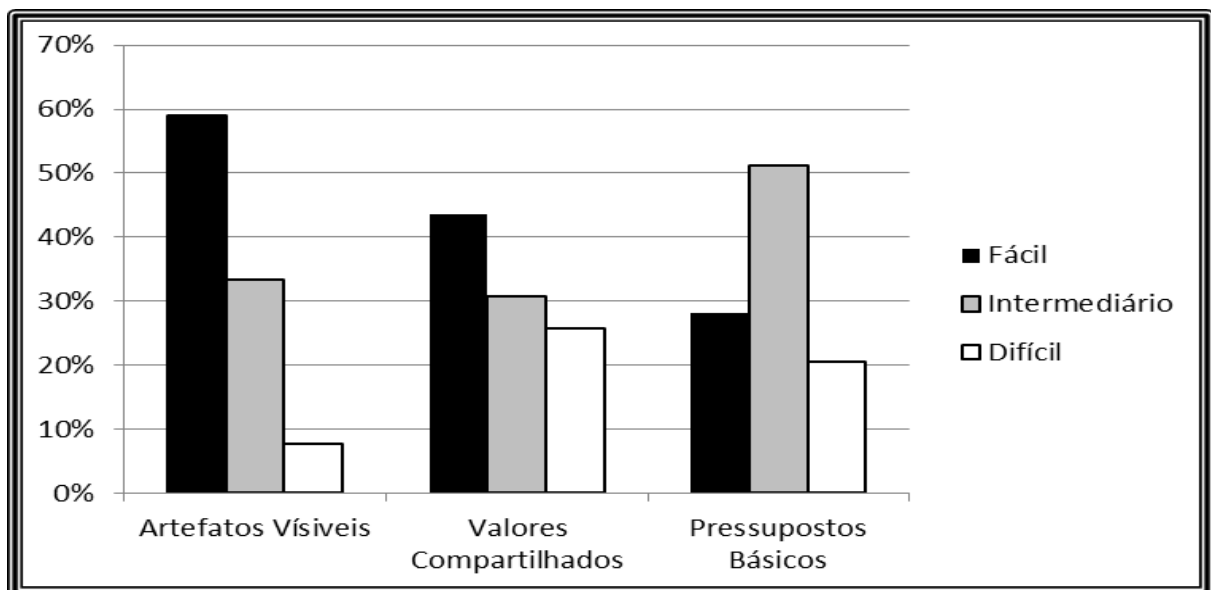


Gráfico 06 – Nível de Dificuldade de Apreensão da Cultura  
Fonte – Dados Primários (2011)

Referente ao Gráfico 06, a maioria considerou como os artefatos visíveis fácil de aprender, confirmando o que diz Fleury e Sampaio (2002), quanto às coisas que você consegue enxergar da organização, desde o *layout* a forma de se comportar. Quanto aos valores compartilhados pelo grupo, também foi considerado fácil, representado por 44% dos participantes e também intermediário, com representação de 31% da população. Sobre os pressupostos, predominou um nível intermediário de aprendizado, ou seja, não é tão fácil, mas também nem tão difícil, já ressaltado, pelo fato de ser um órgão público.

Observa-se também que o nível de dificuldade em destaque na cor preta vai descendo no gráfico, conforme os níveis de apreensão, sobre artefatos visíveis, valores e pressupostos, demonstrando a estágios de aprendizados diferenciados.

## **5.5 Área de Gestão de Pessoas como Canal de Repasse da Cultura Organizacional**

A área de gestão de pessoas, sob a ótica da cultura organizacional, pode funcionar como canal de repasse da cultura, através de suas funções, desde a definição do perfil compatível com a organização até a preparação de solenidades para destacar pessoas (FREITAS, 1991).

A maioria das pessoas, representando 74% dos participantes acreditam que a área de gestão de pessoas serve sim como um canal de repasse da cultura organizacional, para as unidades descentralizadas, hospitais, gerências dentro do prédio da SES, entre outras divisões da SES. Sendo o alicerce da estrutura organizacional e também já elogiada pelos Recursos Humanos dos Hospitais, pelo fato de sempre estarem disponíveis para ajudar. Na SES, foi possível identificar algumas funções nessa área visando fortalecer a cultura organizacional, nas quais são destacados:

a) definição de perfis e seleção compatíveis com os valores da organização. Antigamente não havia essa preocupação, por ser uma organização pública, a maioria das pessoas entram mediante aprovação em concurso público, sendo chamadas conforme a ordem e encaixadas nos setores que precisam de pessoas. Já teve uma situação de uma pessoa que gostava de trabalhar com Tecnologia da Informação – TI, mas acabou pedindo exoneração, pois não teve a oportunidade de trabalhar naquilo que gosta. No entanto, hoje buscam para a área de GP,

peças que já tenham o perfil para trabalhar nesse setor, assim, como procuram identificar aquilo que ela mais se identifica, mediante currículo e entrevistas. Realizando um vínculo com o perfil do colaborador na área de gestão de pessoas, observa-se que 80% dos participantes têm concluído ou está realizando ensino superior, demonstrando uma preocupação em obter pessoas em constante aprendizado e interessadas nesta área.

b) recuperação de desviantes, aconselhando quanto às normas vigentes. Quando uma pessoa age fora do padrão esperado pela organização, é chamada a atenção, através de uma conversa ou reunião, aplicando uma advertência verbal, quando necessário. Ainda assim, existe a possibilidade da pessoa conversar para entender os motivos.

c) preparação de solenidades, para celebrar heróis e destacar comportamentos. Existe uma solenidade preparada para o ganhador da Medalha Alice Guilhon Gonzaga Petrelli, referente ao mérito funcional, entregue ao servidor destaque, ou seja, que ganhou a maior quantidade de votos numa eleição dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas. Outra solenidade é quando o servidor completa 30 anos de serviço público, e ele ganha uma premiação, geralmente feita com um troféu simbólico.

d) ações dos dirigentes ao estabelecer regras, como já citado por Robbins (2005), conforme a necessidade realizam algumas adaptações. Depois de muito diálogo, reuniões, sentem a necessidade de implementar algumas regras, às vezes por escrito, outras vezes servem como orientações apenas verbal. Na parte documental, cada gestão vai modificando as maneiras de redigir um documento, servindo também como ação norteadora de regra.

Ainda com relação ao canal de repasse da cultura, constam na Diretoria de Gestão de Pessoas da SES, 26% dos participantes acreditam que a sua área não funciona como canal de repasse, justificando-se pelo fato de ser uma simples figura de rotina, realizando somente a parte técnica de sua atividade, burocrática, com muitas divisões ainda, não procurando em desenvolver as pessoas, assemelhando a um Departamento de Pessoal.

Dos itens propostos por Freitas (1991), com relação a área de gestão de pessoas, foi verificado que não existe desenho do programa de treinamento e desenvolvimento, dando ênfase na história da organização, com depoimentos de heróis e filmes da organização, existindo apenas alguns cursos de capacitação oferecidos pela SEA, promovidos a distância, no entanto, são relativos a documentos oficiais, direito administrativo entre outros, não relacionados diretamente com a organização, mas com serviço público em geral. Além disso, não existe a elaboração de sistemas de compensação, visando premiar competência e lealdade,

próximas a isso existem gratificações oferecidas às pessoas depois de um indeterminado tempo, como forma de premia-las pelo bom desempenho. Quanto a definição de carreiras e critérios de avaliação, buscando reforçar a filosofia, crenças e mitos, também não existe, próximo a este item está o plano de cargos e vencimentos definido em estatuto e a avaliação existente é na fase do estágio probatório, durante três anos, a cada seis meses, há uma avaliação formal sobre o servidor. Não há veiculação de estórias que revigoram os valores da organização, ocorre pouco e de maneira informal sobre o passado da diretoria, sobre a história de algum herói. Não há uma imprensa interna com mensagens adequadas, antigamente tinha um jornalzinho mensal, realizado na própria diretoria, por uma das coordenações, que tratava de alguns direito dos servidores, realizavam algumas parabenizações, mas que parou a veiculação. Hoje, recebem mensagens via e-mail, porém são informativos de toda a SES e temas relacionados à Saúde, não especificamente sobre a área de gestão de pessoas. Há falta de socialização de novos integrantes quanto à cultura. Robbins (2005) acredita que a socialização consiste no processo de adaptação de novos funcionários, que por não estarem familiarizados, podem criar alguns problemas em relação às convicções e costumes da organização, por isso ajuda-los a adaptar a cultura é primordial. Geralmente o que é realizado é a leitura do estatuto dos servidores públicos, ou seja, há uma verificação da existência de regras formais gerais e também uma apresentação geral das divisões existentes na diretoria e das pessoas existente nela, as demais integrações (informações) ocorrem aos poucos, com o tempo.

Dado o exposto, pode-se observar através do estudo de caso, o perfil atual dos colaboradores da área de gestão de pessoas, bem como as várias características que compõe a cultura organizacional através das histórias, linguagem, forma de comunicação, regras formais e informais, símbolos, ritos e rituais, e também os níveis de aprendizado da cultura com base nos artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos, atendendo os objetivos específicos desse trabalho. Para concluir, serão apresentadas as considerações gerais, com os pontos fortes e fracos identificados, bem como a sugestão de melhorias com relação aos itens mencionados.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, órgão público, destinado a fornecer serviços essenciais relacionados à saúde das pessoas, conta com uma Diretoria de Gestão de Pessoas, destinada a administrar serviços relacionados às pessoas que trabalham para esse órgão, desde a sua admissão até a sua exoneração ou aposentadoria. Por isso contam também com duas gerências vinculadas a estas, cinco coordenações e um ambiente para apoio as atividades administrativas.

Retomando o objetivo desse trabalho que foi descrever como se caracteriza a cultura organizacional na área de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, e através do estudo de caso, foi possível abordar todos os aspectos que a englobam, atendendo amplamente os três objetivos específicos propostos, sobre o perfil do funcionário, elementos da cultura organizacional e níveis de apreensão da cultura.

Os próximos tópicos referem-se aos pontos fortes e fracos identificados com relação à cultura organizacional, visando atender o último objetivo específico, com base na literatura, cruzamento de dados e os resultados obtidos.

### **6.1 Pontos Fortes**

Os pontos fortes da organização são aqueles que foram identificados como pontos positivos, com base na fundamentação teórica desse estudo, bem como na análise do estudo de caso.

#### **6.1.1 Características dos Funcionários**

Sobre o perfil encontrado dos funcionários da Diretoria de Gestão de Pessoas, alguns pontos fortes merecem destaques:

a) a faixa etária predominante de 26 a 35 anos na organização, ao cruzar as respostas em comum, constatou-se de que a maioria tem conhecimento sobre os rituais, sobre os eventos festivos, como churrasco, festa de final de ano, aniversário dos servidores, do diretor, possibilitando uma colaboração essencial a essa pesquisa. Os rituais que a empresa realiza

tendem a juntar as pessoas e fazerem com que elas se sintam integradas à organização, melhorando até relações de trabalho.

b) no nível de escolaridade, é um ponto forte para organização, pois tem 80% dos servidores, com ensino superior completo, incompleto e pós-graduados, demonstrando desta forma que há uma qualificação, uma busca pelo aprendizado e a possibilidade de maior colaboração com a empresa, principalmente se for explorado as áreas de formação de cada um. Sugere-se, a realização de uma pesquisa sobre a formação e verificar como cada um pode contribuir para melhoria da área de gestão de pessoas. Além disso, podem ser realizadas reuniões participativas, visando melhorar o processo decisório.

c) não existe um padrão de quanto percentual a Diretoria de Gestão de Pessoas precisa de servidores efetivos, contratados ou estagiários. No entanto, o percentual apresentado de 85%, 10% e 5% respectivamente, parecem coerentes com a realidade da organização, podendo ser mantido durante as próximas gestões. É bom lembrar que sempre deve ser levada em consideração, a necessidade da organização, sendo flexível a este item.

#### 6.1.2 Elementos da Cultura Organizacional

Sobre as características da cultura da Diretoria, visando aprimoramento e aproveitamento de oportunidades, alguns pontos positivos foram ressaltados:

a) alguns símbolos como computadores, impressora e máquina de fotocópia, fazem parte da cultura organizacional da empresa, fazendo com que as pessoas se sintam bem, com recursos essenciais para executar suas tarefas. O ambiente aberto de trabalho nas coordenações, também possibilita transparência (característica desejada no serviço público) e integração entre as pessoas. É importante que as mobílias, não apresentem distinções entre as pessoas, isso faz com que não haja preferências sem justificativas.

b) as aparências e vestuários também fazem parte da simbologia da organização, em que as pessoas procuram vestir-se com decência e bom senso, principalmente pelo fato de estarem num órgão público, caracterizando um aspecto positivo.

c) é positiva a presença de plantas e quadros dentro da organização, trazendo sentimentos benéficos, inspirando paz e bem-estar.

- d) a linguagem é uma forma de manifestação da cultura, que com o passar do tempo as pessoas tendem a desenvolver termos próprios. Segundo o que foi verificado na prática há uma parcela significativa que entende quando as pessoas falam: CB, CDV, TJ, HHG, Despacho, CI, PPP, dentro da área de gestão de pessoas. Sendo característica de uma cultura organizacional e o que faz diferenciar uma cultura de outra, e depois de aprendida pelo grupo passa a ser preservada.
- e) o processo de comunicação que prevalece na organização caracteriza-se pelo diálogo entre duas ou três pessoas e reuniões em grupo, sendo essencial essa forma de transmitir ideias e pensamentos. Pois se alguém não entender, houver ruídos, logo poderá ser questionado e respondido, interagindo mais as pessoas.
- f) os ritos de confirmação e integração são pontos fortes da secretaria, apesar de não trazerem resultados diretos, são válidos para integrar as pessoas e desenvolver uma identidade com a organização. Os ritos de passagem, são importantes à medida que reforçam a todos o que ocorre na organização.
- g) não ter conflitos na organização, é um ponto positivo, pois mostra que o perfil dos colaboradores e as ideias estão concisos.
- h) as histórias que veiculam na organização, reforçam comportamentos, faz as pessoas refletirem e são interessantes elementos da cultura organizacional. Como por exemplo: ao saber que já ocorreu incêndio no arquivo, as pessoas tendem a preservar as documentações e um cuidado maior com aquilo que é arquivado; assim como a história de dificuldades de relacionamento por falta de profissionalismo, reforçam atitudes que não devem ocorrer na diretoria. Outras histórias já mencionadas reforçam cuidados especiais com que as pessoas devem ter dentro da organização.
- i) a saga de maior predominância foi realizada pela comissão (2010), que apesar de não terem tido sucesso, mostraram garra, firmeza, o que trouxe uma postura de força e motivação pela organização pública a que pertence.
- j) as regras formais e informais existentes no grupo de trabalho reforçam o tipo de cultura adotado, mesmo documentado ou simplesmente só conversado, o importante é que seja estabelecido entre as pessoas, regras de conduta, de trabalho, de atendimento, etc. Essas regras estreitam relações e reforçam comportamentos esperados para todos pertencentes do grupo, com relação a alguns itens específicos.

### 6.1.3 Referente à Criação, Desenvolvimento e Níveis de Apreensão da Cultura

Observou- alguns elementos fortes quanto à criação e desenvolvimento da cultura, bem como a forma de aprendizagem. São eles:

- a) a fase da cultura organizacional em que encontram-se a grande maioria das pessoas é na intermediária, ou seja, procuram e realizam mudanças constantemente, alguns aspectos não estão fixos propiciando alterações no ambiente e há espaço para subculturas. Nesse caso é uma grande oportunidade para gerenciar a direção da cultura, através de criação de valores, missão, visão, reforçar políticas e práticas, dentre uma série de elementos organizacionais, optando pela uniformização ou diversificação de alguns itens.
- b) há diferentes formas de como as pessoas aprenderam os aspectos visíveis da organização, como pontos positivos estão aqueles que durante uma semana, foram ajudados por algum colega a se adaptar e aqueles que receberam as instruções no primeiro dia de trabalho.
- c) os valores compartilhados por todos da organização, reforçam a importância nas atitudes das pessoas. Valores como atender bem, respeitar, ser obediente, companheiro, ser comprometido entre outros, utilizados pela maioria do grupo devem ser frisados, reforçados, demonstrado a todos da diretoria. Para que não somente uma parcela tenha esse sentimento, mas que todos possam ter no seu ambiente de trabalho.
- d) resgatando Tomei e Braunstein (1993) sobre o nível de pressuposto básico é o mais difícil de conseguir extrair das pessoas, e realmente há muitas coisas que são normais no trabalho, atitudes, formas de trabalho, atividades, comportamentos, que as pessoas não percebem mais o quanto está aliado a inconsciência. Na prática não foi diferente, constatou-se que o nível de aprendizado é demorado, há questionamentos iniciais, mas ao ser formalizado tal situação, há conformidade, caracterizando-se como um nível intermediário de aprendizado. O que é interessante para organização, se um caso já foi discutido, não tem porque discutir de novo a mesma coisa, pelo menos até que haja alguma mudança, algum diferencial, de tempo, de lei, etc. O fato da formalidade no órgão público, também auxilia nos pressupostos.



#### 6.1.4 Na Área de Gestão de Pessoas

Alguns pontos fortes foram encontrados na área de GP, são estes:

- a) acontece uma preocupação na definição de perfil compatível com os valores, bem como seleção. Isso visa fortalecer a cultura organizacional, a medida que as pessoas já entram com espírito de equipe, companheirismo, entre outros valores, já citados.
- b) apesar de não ter conflitos, já ocorreram casos de pessoas agindo fora do padrão. É um ponto forte como a empresa consegue tratar isso com um *feedback*, recuperando as pessoas, esclarecendo o que pode e o que não pode dentro da SES.
- c) as solenidades, são de grande valia, visam o reconhecimento do servidor. Sugere-se ainda, que a diretoria, prepare outras solenidades a fim de agregar valor a SES, demonstrar o trabalho que vem sendo executado por pessoas destaques, e ressaltando os exemplos a serem seguidos na organização.
- d) as ações dos dirigentes no estabelecimento de regras são essenciais, a medida que evita conflitos, comportamentos desnecessários e atitudes incorretas.

## 6.2 Pontos Fracos

Esta seção trata-se de pontos fracos encontrados na área de gestão de pessoas, referente à cultura organizacional, bem como sugestões para melhorar esses aspectos.

### 6.2.1 Sobre o Perfil dos Funcionários

Alguns tópicos foram elencados quanto ao perfil dos funcionários, através do cruzamento de dados, encontraram-se respostas em comum:

- a) o fato do ambiente de trabalho ser predominantemente por mulheres, possibilitou com que algumas respostas fossem comuns, principalmente quanto a estrutura física, em que nesse ponto alguns detalhes, como banheiro, cozinha, posições ergonômicas, foram dominantes e definitivas para caracterizar como estrutura física regular. Tendo em vista esse aspecto, sugere-se trabalhar com uma estrutura física que agrade ou que dê conforto, principalmente as mulheres, verificando as reais necessidades dessas e procurando atendê-las.

- b) observa-se que a maioria das pessoas possuem até cinco anos na diretoria, isso demonstra, que as pessoas não ficam muito tempo no local, caracterizando como um ponto fraco. Sugere-se verificar os motivos que mais causam rotatividade e aliar alguns planos de ações, que visam à permanência do funcionário neste setor da organização, pois quanto mais tempo na secretaria, mais integrada estará a cultura organizacional.
- c) nos 15% dos participantes, contratados ou estagiários, verificou-se que a maioria desconhece as regras formais, além do estatuto e regras informais. Como se trata de um item importante no serviço público, o conhecimento das leis, decretos, normas, sugere-se integrar melhor essas pessoas a esses aspectos, inclusive com as regras informais, que ajudarão a integrar-se ao seu grupo de trabalho.
- d) as sete divisões encontradas na diretoria, estão integradas em sua maioria entre seu setor, quando se refere a diretoria como um todo, muitas vezes é encarado como um outro lugar, uma outra empresa, em que se desconhece seu funcionamento, as pessoas, a forma como agem, pensam e sentem. Desta forma, visando à melhoria do ambiente é interessante que haja mais integração, mais comunicação, mais reuniões entre setores, divisões de opiniões, esclarecimento de tarefas, se necessário, formalizar através de um fluxograma, o que cada um trabalha. Isso ajudará aos gestores no gerenciamento e com resultados positivos, para todos que precisam da área de gestão de pessoas.

### 6.2.2 Sobre as Características da Cultura Organizacional

Este tópico trata-se de pontos fracos encontrados nos elementos que compõem a cultura organizacional, com sugestões de como transformar um ponto negativo em um ponto positivo. São estes:

- a) a estrutura física do local, com relação às mesas e cadeiras não são ajustáveis a cada pessoa, podendo causar inclusive problemas ergonômicos, pois ficam a maioria do tempo frente a computadores, aos quais já deve ter um certo cuidado, principalmente pelas questões posturais. Sugere-se modificar a mesa e cadeira, para que estas sejam ajustáveis e flexíveis, a cada pessoa. Os móveis que apresentam cupins precisam ser trocados urgentemente, pois isso faz com que a pessoa não esteja num ambiente de trabalho adequado. Quanto aos armários, sugere-se duplicar a quantidade para cada setor, visando organizar melhor as documentações.

Na infraestrutura recomenda-se aumentar os banheiros para as mulheres, assim que for possível e tratar alguns ajustes na cozinha.

b) nas diferentes mobílias entre os cargos mais altos da área de gestão de pessoas e os demais, elas podem expressar muitas vezes um outro comportamento, ao verificar que o tamanho são maiores ou mais requintadas. Sugere-se atentar aos tipos de comportamentos manifestados e verificar se são desejáveis na organização.

c) na antiga gestão existiam algumas proibições de roupas, em que as pessoas eram chamadas a atenção quando vinham com blusas transparentes, decotadas, com calças legging, short, entre outros itens já relatados. Nessa nova gestão 2011, não houve manifestação quanto às proibições, em que as pessoas não possuem um direcionamento claro sobre as posturas que devem seguir. Algumas pessoas tem bom senso, através de um bom gosto adaptado para a realidade da organização pública, no entanto, o bom gosto pra uma pessoa pode não ser a mesma pra outras pessoas. Dito isso, é importante que os dirigentes deixem claro, formalizando o tipo de roupa adequada e as que não são adequadas, pois a metade ainda tem dúvida com relação a este item. Esse tipo de artefato visível, pelo fato de não está totalmente claro possibilita várias interpretações, o que em longo prazo poderá gerar conflitos interpessoais.

d) dos objetos que provocam reação nas pessoas foi destacado principalmente o ar-condicionado que pelo seu barulho ocasiona incômodos nas pessoas; a forma como é aberta a porta por algumas pessoas da própria diretoria, ocasionando em sustos; telefones insuficientes causando insegurança. Esses objetos que impelem as pessoas fazem parte da cultura organizacional, mas devem ser minimizados, à medida que trazem reações negativas. Sugere-se conserto do ar-condicionado ou a troca do mesmo, adesão de mais telefones, bem como ramais e orientação as pessoas sobre o uso correto da porta, sendo desnecessária a forma rude.

e) alguns atos, como gritar, discutir, tratar o servidor com pouca cordialidade, são pontos fracos da diretoria, mas que podem e devem ser orientados. Sugere-se um reforço nos valores da organização, sugerindo empatia, cordialidade, itens que irão despertar segurança a todos os servidores, com relação a atendimento entre si e com os outros.

f) existem o mural, documento formal e e-mail, canais de comunicação presentes na organização, mas que não são tão explorados. Sugere-se verificar a permanência desses canais como forma de se comunicar, ou verificar que tipos de informações enquadram-se nesse item,

fazendo o bom uso dos meios de comunicação, para transmitir determinadas ideias. Abrir um canal de sugestões dentro da diretoria poderá ajudar como meio de comunicação.

g) a ideologia consiste num conjunto de crenças que incluem as metas e valores da organização, na prática falta ideologia na área de gestão de pessoas. Embora algumas pessoas tenham uma ideologia de vida para si, não há partilha com os demais membros da diretoria. Sugere-se orientar as pessoas de uma forma clara, a seguirem uma ideologia organizacional, em que os membros que já possuem, podem compartilhar com o restante, visando uma motivação de comportamentos mútuos.

h) nos ritos que ocorrem admissão é interessante que tenha um contato com a pessoa, desejando boas vindas a organização e orientando-a quanto alguns aspectos de funcionamento de um modo geral. Quando a organização só realiza a parte técnica, fica distante do conceito de gestão de pessoas, pois não está sendo gerido pessoas com pessoas.

i) os mitos como já conceituado, são histórias sem sustentação de fatos. Sugere-se que a empresa reconheça a existência de mitos, e que saiba o que é real e o que não é. Assim, as pessoas se sentirão seguras, quando mencionarem a trajetória da diretoria, com suas histórias, mitos e sagas.

j) o desconhecimento de sagas por algumas pessoas, faz com que os trabalhadores, tenham uma posição desinteressada em inovar, pois não tem o espaço e exemplos para seguir. Sugere-se reforçar a saga para todos, como marcos importante para a SES, como no caso, que as pessoas saíram de onde estavam e se dirigiram a Assembleia Legislativa reivindicando um determinado objetivo, bem como as outras já citadas no estudo de caso. Um filme, com depoimento de heróis, principalmente da ex-servidora Patrícia, que foi muito citada, revigoram os valores organizacionais. Quando a intenção estiver voltada para as pessoas, sugere-se também filmes com depoimentos sobre a trajetória de pessoas, como Seu Zé, Fred e Ricardo, mostrando exemplos de vida dentro da área de gestão de pessoas.

### 6.2.3 Quanto aos Níveis de Apreensão da Cultura

Trata-se de pontos fracos encontrados na Diretoria de Gestão de Pessoas que devem ser minimizados, referente aos níveis de apreensão da cultura. São estes:

a) com relação a força da cultura organizacional, não que o fato de ser fraca é ruim e ser forte é boa. Porém com os aspectos apresentados, com pouco compartilhamento de

informações entre as pessoas, nem todos sabem o que outro atende, falta de padronização da rotina, cultura forte entre setores e de regular a fraca entre todos da diretoria, pouca importância dos pressupostos, a força da cultura da diretoria ainda é regular. Sugere-se tratar cada ponto discutido no estudo de caso, desenvolvendo ações, visando melhorias desses pontos, fortalecendo o contato das pessoas, seus entendimentos sobre toda a diretoria como um todo.

b) algumas pessoas tiveram que aprender os aspectos visíveis sozinho, no dia-a-dia, observando, sem ajuda de uma pessoa que se auxiliasse quanto a isso. Recomenda-se que a organização deixe claro para os novos integrantes os artefatos visíveis da organização, principalmente aqueles que a pessoa mais precisará, podendo ser instituída com uma breve apresentação, das pessoas, dos setores, do ambiente, do lugar, do *layout*, dos cargos, dos armários, do computador, do scanner, do arquivo, entre outros itens necessários, a sua rotina administrativa e a sua integração a cultura. A ajuda de uma pessoa responsável ou de um colega de trabalho é essencial.

c) a forma como aprenderam os valores compartilhados, foram feitos de maneira informal, entre colegas, conforme os acontecimentos. Sendo que 36% dos entrevistados, não manifestou nenhum valor partilhado. Desta forma, recomenda-se que os valores sejam repassados adiante, que seja feita uma avaliação do que a diretoria realmente prega ou quer pregar, o que é importante para a organização e reforçar esses valores, para que as pessoas vejam, leiam e lembrem daquilo que é importante para o sucesso organizacional.

#### 6.2.4 Referente à Área de Gestão de Pessoas

Este tópico aborda pontos que devem ser melhorados na área de GP. São estes:

a) a visão de GP, que algumas pessoas tem, de ser somente parte técnica, burocrática é típica do serviço público. No entanto um novo modelo de gestão de pessoas está sendo falado em livros e artigos, e está vindo pra ficar. E nesse item, as pessoas precisam agir mais humanamente, tratar pessoas como parceiras do negócio, e não se restringir somente ao seu setor de trabalho, a sua área, mas ampliar sua visão procurando entender as várias funções: do papel das pessoas, da organização, dos processos de gestão de pessoas, das bases estruturais e dos processos de apoio, conforme já referenciado por Dutra (2002).

- b) ainda com relação a gestão de pessoas, sugere-se treinamento e desenvolvimento reforçando a trajetória da organização; elaboração de estratégias de compensação, para premiar lealdade e competência; inclusão de métodos de avaliação de pessoal constantes, buscando identificar e entender dificuldades enfrentadas e reforçando a filosofia do setor; resgatar a história da SES para repassar aos novos funcionários e aderir a uma canal de imprensa interna, em que sejam repassadas mensagens de motivação e situações que acontecem dentro da diretoria, para que seja de conhecimento de todos.
- c) ao chegar um novo membro na Diretoria, sugere-se o repasse da cultura organizacional, socializando e explicando, como funcionam os ritos, rituais, linguagem, comunicação, símbolos, ideais, regras formais e informais. Para isso, pode ser elaborado um material interativo e treinado algumas pessoas para que seja executada essa apresentação.
- d) é interessante e de grande valia, a criação de um canal de comunicação que possibilite atualizações de rotina, de informações, de situações, dos valores, dos objetivos da diretoria. Uma intranet que fosse constantemente atualizada com cada informação nova, com cada decisão, com as novas posturas e que as pessoas pudessem colocar ainda as suas dúvidas e propor sugestões. Desta forma, quando ocorresse certa mudança, as pessoas poderiam consultar o material atualizado e disponível neste local. No caso de muitas dúvidas, os dirigentes podem estabelecer reuniões visando esclarecimentos a todos e em seguida formalizar nesse canal, para consultas posteriores.

### **6.3 Sugestões para Outros Estudos**

Dado os pontos fortes e fracos da cultura organizacional, apresentando as melhorias, conclui-se o atendimento do objetivo proposto com essa pesquisa. Sendo que outros estudos podem ser realizados e aprofundados com relação à cultura organizacional, a área de gestão de pessoas ou a Secretaria de Estado da Saúde.

Recomenda-se também estender o estudo para as outras áreas da Secretaria de Estado da Saúde, outras gerências, outras unidades administrativas descentralizadas de recursos humanos, a fim de integrar e tornar coesa a cultura da organização.

Para área de gestão de pessoas, sugere-se a realização de outras pesquisas, referente ao papel estratégico da liderança, identificação do clima organizacional, processo decisório,

avaliação de desempenho, motivação, inovação, organização, sistemas e métodos - OSM e tipos de equipes.

O estudo de caso almejado e concluído nesse trabalho de conclusão de estágio configura-se como um exercício de compreensão da área de gestão de pessoas, na busca do entendimento como a cultura organizacional vislumbra e opera sobre as pessoas que as vivenciam, neste caso os servidores da SES. Assim, esta busca pelo conhecimento, que se enseja no âmbito da própria ciência, pode tornar-se possibilidade de reflexão para novas pesquisas, oriundas na área de gestão de pessoas, na cultura organizacional e nos sub-temas e assuntos que as compõem.

Ao inserir-se na esfera governamental esse estudo serve para o aprimoramento e caracterização do serviço público podendo definir estratégias de atuação e regulação sobre a sociedade. Nesse sentido, esse estudo pode ser aplicado na área da saúde e nas demais secretarias ou órgãos administrativos em que seja possível realizar a mesma caracterização proposta aqui.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas, 2004.

AIDAR, Marcelo Marinho; ALVES, Mário Aquino. Comunicação de massa nas organizações brasileiras. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997, p.203-220.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária.** v. 4, n.1. RAC: Minas Gerais, 2000, p. 135-159.

BARBOSA, Elsa. **Influência da cultura organizacional sobre a satisfação e as respostas comportamentais.** Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos - ISCTE. Disponível em: <[http://estig.e-learning.ipbeja.pt/file.php/376/Cultura\\_Organizacional\\_-\\_Tese.pdf](http://estig.e-learning.ipbeja.pt/file.php/376/Cultura_Organizacional_-_Tese.pdf)>. Acesso em: 20 ago 2011.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** V. 34, n.2. Rio de Janeiro: RAP - Revista de Administração Pública, 2000, p.133-144.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CORNÉLIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro.** Tese de Mestrado na Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública. Disponível em: <[http://portalteses.icict.fiocruz.br/transf.php?script=thes\\_chap&id=00004903&lng=pt&nrm=iso](http://portalteses.icict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00004903&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 ago 2011.

DECKER, Cleiton Bierhals; MICHEL, Margareth. **A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação - Estudo de caso INSS em Pelotas.** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 20 ago 2011.

DIAS, Taciana de Lemos. Análise das funções da organização pública e de suas necessidades informacionais sob a ótica de sistemas viáveis. *In* **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte.** Dissertação de Mestrado. Minas Gerais: UFMG, 1998, 146 fl.



DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DYNIEWICZ, Ana Maria. **Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: Fleury, M. e Sampaio. J.R., (org.). **As pessoas na organização.*** São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme e SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In: Fleury, M. e Sampaio. J.R., (org.). **As pessoas na organização.*** São Paulo: Editora Gente, 2002, P. 283 – 294.

\_\_\_\_\_, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. *In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira.*** São Paulo: Atlas, 1997, p. 273-292.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 1991, p. 73-82.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional.** 2009. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1986.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** PsicoUSF. v.6, n.1 Itatiba: 2001.

MORAIS, Matheus Nunes. **Cultura e subcultura: um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A./JP.** Monografia de graduação em administração. João Pessoa: Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, 2008.

MOTA, Sandra. **Cultura x ideologia.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/56148/1/Cultura-X-Ideologia/pagina1.html>>. Acesso em: 21 ago 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. *In*: DAVEL, Eduardo P. B. e VASCONCELOS, João Gualberto M, (organizadores) **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995 p.187-197.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Como entender a cultura organizacional.** São Paulo: Nobel, 1988.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos.** 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prático.** 10º ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

PICKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura organizacional: contexto de mudança organizacional.** Monografia apresentada na Universidade de Brasília - UNB no curso de especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais. Brasília: UNB, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza, MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: RAP, 2006, p.81-105.

PORTAL DA SES/SC. **Secretaria de Estado da Saúde.** Disponível em: <[www.portalses.saude.sc.gov.br](http://www.portalses.saude.sc.gov.br)>. Acesso em: 24 jun 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, José Hamilton Gondim. **O setor público no mundo econômico contemporâneo.** Fortaleza: UFC/UFRR, 1993.

SILVA, Jusciane Barreto da. **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro: um estudo nas maiores empresas do estado do Espírito Santo.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE. Vitória: FUCAPE, 2008.

SILVA, Livia de Carvalho. **Clima organizacional: estudo exploratório na procuradoria jurídica da fundação UNIRG.** Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração apresentado na Faculdade UNIRG. Gurupi: UNIRG, 2008.

TOMEI, Patrícia Amélia e BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ZIMMERMANN, Daiane. **Cultura e mudança organizacional**: um estudo de caso na empresa Matadouro Zimmermann Ltda. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração. Nova Petrópolis/ RJ: Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis, 2009.

## APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas para Entrevista

### Perfil do funcionário

1. Qual é o sexo do funcionário?
2. Qual a sua faixa etária?  
 16-20 anos       21-25 anos       26-30 anos       31-35 anos  
 36-40 anos       41-45 anos       46-50 anos       51-55 anos  
 acima de 55 anos
3. Qual é a sua escolaridade?
4. Qual é o tempo que você possui na área de gestão de pessoas na Secretaria de Estado da Saúde?
5. Qual coordenação ou qual divisão da Diretoria você pertence?
6. Qual é o seu vínculo profissional com a SES?
7. Na área de Gestão de Pessoas existem 4 níveis de chefia, qual deles você se encaixa?  
 Nível 1 – Coordenador  
 Nível 2 – Responsável de Serviço  
 Nível 3 – Assistente do Responsável  
 Nível 4 – Suporte  
 Não faz parte

### Características da cultura organizacional

8. **Referente à simbologia:** Como você considera a estrutura física do local, como por exemplo: a disposição das salas e mesas, arquitetura do local, tipo de mobília? Por quê?

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo

9. Percebe alguma diferença de uma mobília pra outra? Se sim, provoca distinções entre pessoas?
10. Com relação à aparência e vestuário, existe uma padronização ou proibição? Se sim, quais são?
11. Existe algum objeto ou ato no seu ambiente de trabalho, que evoca emoção ou impelem as pessoas a agirem? Se sim, qual objeto e qual a reação?
12. **Referente à linguagem:** Você costuma utilizar termos próprios para identificar pessoas chaves, equipamentos, clientes/servidores, documentos, siglas? Termos esses, que somente quem trabalha com você há algum tempo entende? Se sim, cite alguns e o que significam?
13. **Referente à comunicação:** Como ocorre o processo de comunicação entre as pessoas da área de gestão de pessoas?
14. **Referente à Ideologia:** Existe uma ideologia a ser seguida ou um conjunto de crenças dentro da área de gestão de pessoas, que motiva comportamentos?

15. **Referente a Ritos, Rituais e Cerimônias:** Considerando ritos também chamados de eventos, você consegue identificar os 6 tipos a seguir na sua área? Se sim, dê um exemplo?

<b>Tipos / Opções</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
De passagem – mudança de pessoas para novos papéis		
De degradação – dissolução de um cargo ou poder		
De confirmação – fortalecimento de identidades sociais		
De reprodução – renovação no ambiente ou na estrutura		
Para a redução de conflito – reduzem conflitos e agressões		
De integração – encorajam sentimentos comuns		

16. Você participa, presencia ou realiza os ritos de admissão, promoção, integração, demissão ou exoneração? Se sim, como ocorre?
17. Quais são os rituais, ou seja, eventos festivos repetitivos na organização?
18. **Referente às histórias, mitos, sagas e heróis:** Existe alguma história sobre a organização ou da área de gestão de pessoas com sustentação de fatos? Como por exemplo, acontecimentos sobre eventos especiais, dificuldade, quebra de regra, etc. Se sim, poderia citar um exemplo?
19. E mitos, ou seja, estórias sem sustentação de fatos, que você tenha ouvido, mas não sabe se aconteceu? Se sim, poderia citar um exemplo?
20. Existe alguma saga, ou seja, uma história com muito sucesso, com a presença de algum herói, na área de gestão de pessoas? Se sim, poderia citar um exemplo e se puder informar, qual era o nome do herói? Herói nesta questão se refere a uma pessoa que incorpora valores e a força da organização, quase inesquecível.
21. Existe alguma norma ou regra que deve ser cumprida na área de gestão de pessoas, além do estatuto dos servidores públicos estaduais, formalizada? Se sim, informe um exemplo?
22. E regra informal, ou seja, norma não descrita em lugar nenhum? Se sim, informe as mais importantes?

#### **Criação e desenvolvimento da cultura**

23. Quanto à criação e desenvolvimento da cultura na área de gestão de pessoas, dentre as fases propostas a seguir, qual delas você se encaixa?

Crescimento - Estágio inicial de socialização	
Intermediária – Espaço para as subculturas, fase para mudanças culturais	
Maturidade - Restritiva as inovações, passa a ser valorizada com glórias do passado	
Outra?	

24. Considerando uma cultura forte como bastante disseminada entre os funcionários, alto grau de compartilhamento e importância de pressupostos, como você considera a cultura da área de gestão de pessoas?

Muito Forte	Forte	Regular	Fraca	Muito Fraca
-------------	-------	---------	-------	-------------

### Níveis de apreensão de cultura

25. **Referente aos artefatos visíveis:** De que forma você aprendeu os artefatos visíveis, como por exemplo, o *layout* da organização, ou seja, o lugar de trabalho de cada um, bem como a forma de se comportar, tecnologias e maneira de vestir?
26. **Referente aos valores compartilhados:** Sabendo que, “valores” são baseados nas crenças dos fundadores de um grupo, se o grupo tem sucesso e o processo se repete, o que anteriormente era crença passa a ser válido para o grupo, transformando em valores. Em suma, considerando “valores” como definições do que é importante para atingir o sucesso, de que formas você aprendeu os valores da organização?
27. Existe algum valor compartilhado pela área de gestão de pessoas? Se sim, pode nos citar um?
28. **Referente aos pressupostos inconscientes básicos:** Sabendo que os pressupostos expressam aquilo que é tido como verdade na organização, tornando-se inconscientes e inquestionáveis. De que formas você aprendeu os pressupostos básicos da área de gestão de pessoas?
29. Em suma, como você classificaria os três níveis de apreensão citados dentre fáceis, intermediários e difíceis de aprender, de acordo com seu aprendizado.

	Artefatos Visíveis	Valores Compartilhados	Pressupostos Básicos
Fácil			
Intermediário			
Difícil			

30. Você acredita que a área de gestão de pessoas serve como um canal de repasse da cultura organizacional? Se sim, quais desses itens são realizados?

Definições de perfis compatíveis com os valores e seleção;	
Desenho do programa de treinamento e desenvolvimento, dando ênfase na história da organização, com depoimentos de heróis e filmes da organização;	
Elaboração de sistemas de compensação, visando premiar competência e lealdade;	
Definição de carreiras e critérios de avaliação, buscando reforçar a filosofia, crenças e mitos;	
Recuperação de desviantes, aconselhando quanto às normas exigentes;	
Preparação de solenidades, para celebrar heróis e destacar comportamentos;	
Veiculação de histórias que revigoram os valores;	
Definição e interpretação de mensagens adequadas, através de imprensa interna.	
Ações dos dirigentes ao estabelecer regras	
Socialização de novos integrantes quanto a cultura	

## **ANEXO A – Atribuições da Diretoria e Gerências com Base no Regimento Interno**

### **Da Diretoria de Recursos Humanos**

Art. 32º. À Diretoria de Recursos Humanos em Saúde subordinada diretamente à Superintendência de Planejamento e Gestão, compete:

- I. Articular-se com o órgão central e normativo e com as unidades administrativas descentralizadas do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos visando à uniformidade e padronização dos procedimentos da sua área de competência;
- II. Programar, organizar, orientar, coordenar e controlar as atividades de administração de recursos humanos da Secretaria de Estado da Saúde;
- III. Estabelecer a política de recursos humanos no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde, ressalvada a competência do órgão central e normativo do Sistema;
- IV. Examinar, estudar e emitir parecer prévio ou despacho final sobre matéria relacionada à gestão de recursos humanos, ressalvada a competência do órgão central e normativo;
- V. Revisar, elaborar, coordenar, consolidar e pronunciar-se sobre a legislação de pessoal, dentro da sua competência, a fim de atualizar os assuntos pertinentes aos benefícios, direitos e deveres dos servidores públicos, aprimorando a gestão de recursos humanos e assegurando tratamento igualitário aos servidores;
- VI. Organizar, analisar, controlar e instruir as ações e atividades relacionadas aos benefícios, direitos, deveres, ingresso, movimentação, lotação, vantagens pecuniárias e vencimentos ou remuneração dos servidores, bem como outras competências delegadas, cumprindo e fazendo cumprir a legislação, regulamentos, normas e regras vigentes;
- VII. Monitorar e gerenciar, contínua e permanentemente, os dados e informações de gestão de recursos humanos, para diagnóstico e proposição de melhorias e inovações pela administração pública;
- VIII. Operacionalizar e controlar os procedimentos relativos ao Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH quanto à inclusão e atualização dos dados cadastrais, funcionais e financeiros dos servidores, bem como propor mudanças, visando à eficácia administrativa do Sistema;
- IX. Coordenar o processo de avaliação e controle dos programas, projetos, ações e atividades da área de recursos humanos, de forma articulada com o órgão central e normativo e com as unidades administrativas descentralizadas;
- X. Manter o controle das despesas de gestão de recursos humanos, pela conferência mensal de relatórios de dados e informações cadastrais,



- funcionais e financeiras, disponibilizados no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH;
- XI. Apresentar dados e prestar informações para atender auditorias, diligências ou consultas, dentro do prazo estabelecido, ao órgão central e normativo do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos e aos órgãos ou entidades de controle interno e externo;
  - XII. Organizar, administrar e controlar a jornada de trabalho, as escalas de serviço, sobreaviso e de plantão, a frequência, as férias e demais afastamentos dos servidores de forma articulada com as unidades administrativas descentralizadas;
  - XIII. Expedir atestados, declarações e certidões de sua competência;
  - XIV. Constituir, formalizar, participar e acompanhar os processos de sindicância e administrativos disciplinares, bem como participar de comissões de concurso e de avaliação do estágio probatório dos servidores lotados e em exercício na Secretaria de Estado da Saúde;
  - XV. Constituir comissões, comitês, grupos de trabalho e equipes multidisciplinares no âmbito da gestão de recursos humanos;
  - XVI. Elaborar, analisar e numerar os atos oficiais de sua competência, bem como controlar seu encaminhamento e publicação;
  - XVII. Manter a guarda adequada da documentação funcional e cadastral de pessoal, em conformidade com o período de validade estabelecido em regulamento, normas e regras de temporalidade, promovendo a recuperação e manutenção dos assentamentos funcionais, bem como gerenciar o arquivo permanente da Secretaria de Estado da Saúde;
  - XVIII. Prestar informações, atendimento, assistência, esclarecimentos e instruções às unidades administrativas descentralizadas de Recursos Humanos, bem como aos servidores ativos e inativos vinculados à administração central;
  - XIX. Desenvolver outras atividades determinadas pelo (a) Superintendente de Planejamento e Gestão, no âmbito de sua atuação.

## **SUBSEÇÃO III. I**

### **Da Gerência de Normatização de Recursos Humanos**

Art. 33º. À Gerência de Normatização de Controle de Recursos Humanos subordinada diretamente à Diretoria de Recursos Humanos, compete:

- I. Participar da elaboração de decretos, instruções normativas e minutas de projeto de lei, nos assuntos inerentes a área de sua competência;
- II. Elaborar e revisar permanentemente os manuais de procedimentos, visando à padronização de procedimentos e fluxos internos e externos, de

- forma articulada com o órgão central e normativo e com as unidades administrativas descentralizadas;
- III. Manter e atualizar, em sua área de competência, os dados e informações cadastrais, funcionais e financeiras relativas ao Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH;
  - IV. Pronunciar-se sobre a legislação de pessoal, propondo alterações na legislação, a fim de atualizar os assuntos pertinentes aos benefícios, direitos e deveres dos servidores, observando a competência do órgão central e normativo;
  - V. Coordenar, analisar e instruir os procedimentos de concessão, revisão e exclusão de benefícios funcionais, direitos, gratificações e vantagens pecuniárias da sua área de competência, de acordo com a legislação vigente e instruções normativas expedidas pelo órgão central, cientificando os servidores interessados do andamento e da conclusão dos mesmos;
  - VI. Coordenar, controlar, orientar e executar o desenvolvimento funcional dos servidores, por intermédio da progressão por tempo de serviço, por qualificação ou desempenho profissional e por nível de formação, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde;
  - VII. Analisar, supervisionar e realizar o enquadramento funcional de servidores ativos e inativos, de acordo com a evolução dos cargos e legislação específica;
  - VIII. Supervisionar e orientar a avaliação especial de desempenho funcional durante o estágio probatório, sem prejuízo das atribuições da comissão de avaliação;
  - IX. Planejar, coordenar e executar as atividades de promoção e prevenção à saúde ocupacional dos servidores, dentro de sua área de competência, de forma articulada com o órgão central e normativo e as unidades administrativas descentralizadas;
  - X. Desenvolver outras atividades determinadas pelo (a) Diretor (a) de Recursos Humanos, no âmbito de sua atuação;

### **SUBSEÇÃO III II**

#### **Da Gerência de Avaliação de Controle de Recursos Humanos**

Art. 34°. À Gerência de Avaliação de Controle de Recursos Humanos subordinada diretamente à Diretoria de Recursos Humanos, compete:

- I. Promover a avaliação e controle dos programas, projetos, ações e atividades da área de recursos humanos;
- II. Diagnosticar, formular, definir, coordenar e supervisionar o desenvolvimento e a implantação de novos procedimentos computacionais;

- III. Manter e atualizar, em sua área de competência, os dados e informações cadastrais, funcionais e financeiras relativas ao Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH;
- IV. Efetuar o controle de provimento e vacância de cargos efetivos e comissionados e funções de acordo com a necessidade de cada unidade, considerando as nomeações, exonerações, demissões, aposentadorias e falecimento dos servidores;
- V. Promover a admissão e nomeação de servidores efetivos, comissionados e temporários para a Secretaria de Estado da Saúde, bem como a designação e dispensa de função de confiança, gratificação de função e função gratificada, controlando e analisando a acumulação de cargos, empregos e funções públicas;
- VI. Normalizar, controlar, acompanhar e executar os procedimentos para operacionalização de concursos públicos e processos seletivos simplificados de forma articulada com o órgão central e normativo;
- VII. Coordenar e analisar as solicitações de movimentação de pessoal, através dos mecanismos de relotação, remoção por perícia médica, atribuição de exercício e disposição, visando o interesse institucional e funcional, ressalvada a competência do órgão central e normativo;
- VIII. Controlar e dar manutenção nas tabelas lotacionais de acordo com a estrutura organizacional;
- IX. Supervisionar e operacionalizar o recadastramento anual dos servidores inativos;
- X. Dotar a Diretoria de Recursos Humanos de instrumentos eficazes de controle que permita decidir os assuntos atinentes a administração dos recursos humanos disponíveis;
- XI. Propor, desenvolver e implantar procedimentos, fluxos e mecanismos de controle visando à consolidação das informações, assegurando a qualidade e eficiência na gestão e operacionalização dos procedimentos de recursos humanos em consonância com a legislação vigente;
- XII. Proceder ao levantamento dos elementos necessários à elaboração da proposta orçamentária, relativamente às despesas com vencimentos e vantagens de pessoal;
- XIII. Controlar, acompanhar e operacionalizar os procedimentos e rotinas relativos à alimentação e processamento da folha de pagamento mensal, informando quando detectado o processamento indevido de vantagens, gratificações, benefícios e parcelas variáveis, assim como aquelas inclusões com significativo impacto financeiro;
- XIV. Elaborar relatórios gerenciais, acompanhar, avaliar e controlar o crescimento vegetativo da folha de pagamento;
- XV. Analisar e propor a criação e alteração dos códigos e rotinas que venham interferir direta ou indiretamente na composição ou base de cálculo dos códigos de proventos e descontos nos módulos da folha de pagamento;
- XVI. Elaborar relatórios gerenciais de repercussão financeira e crescimento vegetativo da folha, proporcionando aos gestores informações para construção de cenários, visando à tomada de decisões quanto à política de remuneração funcional;

- XVII. Identificar o pagamento de vantagens, gratificações, benefícios e parcelas variáveis em discordância com a legislação vigente, propondo medidas corretivas e disciplinares no âmbito sistêmico, com o objetivo de evitar a repetição de erros;
- XVIII. Realizar diligências in loco nas unidades administrativas descentralizadas, com o objetivo de verificar a conformidade das informações registradas no Sistema Informatizado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH;
- XIX. Organizar, administrar e controlar a jornada de trabalho, as escalas de serviço, sobreaviso e de hora-plantão, fiscalizando os registros de frequências nas unidades, bem como o cumprimento das respectivas escalas;
- XX. Supervisionar, orientar e efetuar o controle de usufruto de férias, licença-prêmio e demais afastamentos dos servidores, bem como emitir parecer referente à licença para tratamento de interesses particulares, afastamento para o exercício de mandato eletivo, afastamento do país e licença especial para exercício de cargo de direção de sindicato;
- XXI. Constituir, formalizar, analisar e promover a instrução dos procedimentos administrativos de sindicância e processos administrativos disciplinares, controlando a designação de membros para comporem as respectivas comissões e dando suporte para a execução dos respectivos procedimentos;
- XXII. Prestar informações, atender diligências e determinações do Tribunal de Contas, Procuradoria Geral do Estado, Poder Judiciário, Ministério Público e dos órgãos de auditoria, controle e normatização, quando solicitado, relativo aos atos praticados na sua área de competência;
- XXIII.** Desenvolver outras atividades determinadas pelo (a) Diretor (a) de Recursos Humanos, no âmbito de sua atuação.