



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRO-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO ADISTÂNCIA.
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOSÉ ELIAS DE LUCENA

**UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UBS NA CIDADE DE
IBIARA-PB.**

CAMPINA GRANDE – PB

2024

JOSÉ ELIAS DE LUCENA

**UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UBS NA CIDADE DE
IBIARA-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora:

Prof^a. Dra. Monica Lucia Cavalcanti de Albuquerque Duarte Mariz.

CAMPINA GRANDE – PB

2024

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L935a Lucena, Jose Elias de.
Uma análise da cultura organizacional de uma UBS na cidade de Ibiara PB [manuscrito] / Jose Elias de Lucena. - 2024.
23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Monica Lúcia Cavalcanti de A. Duarte Mariz, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Cultura Organizacional. 2. Capacitação. 3. Unidade Básica de Saúde. I. Título

21. ed. CDD 658.001

JOSÉ ELIAS DE LUCENA

UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UBS NA CIDADE DE IBIARA-
PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Pró-Reitoria de Ensino, Técnico e Educação a
Distância da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração Pública.

APROVADO EM: 25/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Mônica Li



Documento assinado digitalmente

MÔNICA LUCIA CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE

Data: 12/06/2024 09:19:33 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Duarte Mariz Nóbrega

Prof. Dr. José Pereira da Silva

Prof. Jane Arimércia Siqueira Soares

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Administração Pública.....	7
2.2	Conceito De Cultura Organizacional.....	8
2.3	Tipos De Cultura Organizacional	11
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	13
5.	CONCLUSÕES	13
	REFERÊNCIAS.....	16

UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UBS NA CIDADE DE IBIARA-PB.

AN ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A UBS IN THE CITY OF IBIARA-PB.

José Elias De Lucena*

Monica Lucia Cavalcanti de A. Duarte Mariz**1

RESUMO

Este artigo trata-se de um estudo sobre a cultura organizacional existente numa UBS na cidade de Ibiara - PB, onde se buscou observar o que há em qualidade e universalização dos serviços prestados à população local, de uma forma humana, ética e profissional. A metodologia utilizada foi a do método dedutivo, fazendo uma análise do geral para se chegar ao caso específico da problemática. Também se trata de uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de materiais já publicados, constituído principalmente de: livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa, em se tratando de Cultura Organizacional. Ao final deste trabalho chegamos à conclusão que na Unidade de Saúde observada já existe uma Cultura Organizacional em que todos os envolvidos, servidores e colaboradores, buscam oferecer os serviços públicos a população com qualidade e acesso irrestrito, mas há muito a melhorar para que se atinja um nível de excelência dentro desta unidade observada, pois sempre é possível melhorar a qualidade e universalização do acesso a todos os cidadãos que buscam tais serviços diariamente. Para tanto é preciso investir em capacitação do corpo de servidores públicos, em equipamentos modernos, tecnologia, planos estratégicos da Gestão a longo e médio prazos e estar sempre dando feedbacks diários para que esta Cultura Organizacional seja fortalecida e modificada para um nível de excelência no setor público.

Palavras-Chave: cultura organizacional; ética; capacitação.

ABSTRACT

This article is a study on the organizational culture existing in a UBS in the city of Ibiara - PB, where we sought to observe the quality and universalization of services provided to the local population, in a humane, ethical and professional way. The methodology used was the deductive method, carrying out a general analysis to arrive at the specific case of the problem. It is also a bibliographical research, drawn

* Graduando em Administração Pública pela UEPB, jose.elias@aluno.uepb.edu.br.

**Doutorado em Direito Processual, Direito Internacional e Relações Internacionais pela Universitat de València, monica.cavalcanti@servidor.uepb.edu.br.

up from already published materials, consisting mainly of: books, magazines, scientific articles, monographs, dissertations, theses, internet, with the aim of putting the researcher in direct contact with all material already written. on the subject of research, in terms of Organizational Culture. At the end of this work we came to the conclusion that in the Health Unit observed there already exists an Organizational Culture in which everyone involved, employees and collaborators, seek to offer public services to the population with quality and unrestricted access, but there is much to improve to achieve a level of excellence within this observed unit, as it is always possible to improve the quality and universal access to all citizens who seek such services on a daily basis. To this end, it is necessary to invest in training the body of public servants, in modern equipment, technology, strategic management plans in the long and medium term and always providing daily feedback so that this Organizational Culture is strengthened and modified to a level of excellence in the sector. public.

Keywords: organizational culture; ethic; training.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a Cultura Organizacional dentro de uma Unidade Básica de Saúde - UBS Teodomiro Ramalho de Alencar, localizada na cidade de Ibiara, Sertão da Paraíba. Este local foi escolhido justamente por fazer parte da área em que resido e trabalho, portanto, observo como cidadão e profissional diariamente. Mostraremos o dia a dia dos profissionais de saúde nas suas atividades diárias, se relacionando como a equipe e em contatos permanente com os cidadãos que freqüentam a referida UBS. Mostrará a Cultura Organizacional desta Unidade de Saúde, baseada em valores, crenças, ritos, humanismo e, principalmente, na ética profissional.

Uma Unidade Básica de Saúde (UBS) é uma unidade de atenção primária à saúde, que é a porta de entrada para o sistema público de saúde em muitos países, incluindo o Brasil. São responsáveis pelos atendimentos médico básico, preventivo e curativo da população, com uma equipe multiprofissional de saúde que inclui além de médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, dentistas, entre outros (BRASIL, 2014).

Esta Unidade Básica de Saúde a ser analisada atende, aproximadamente, 100 pessoas diariamente, que buscam vários tipos de serviços em atendimento de saúde como: Médicos, Enfermeiras, Odontólogos, Sala de Imunização, acompanhamento de Hipertensão arterial e Diabetes, Nutricionista, além de outros serviços. Dispondo de uma equipe multiprofissional que está sempre à disposição da população que busca tais serviços na UBS.

Quando passamos a observar o dia a dia desta UBS vemos que existe um corpo de funcionários capacitados, nomeados através de concurso público, com experiência de anos trabalhos, tudo legalmente dentro do exigido. Mas, cada um profissional individualmente traz em si uma cultura própria, suas crenças e seus valores, um modo de ser enraizado com uma personalidade própria, o ego. Desta forma cada um passa a conviver com dezenas de outros profissionais que também têm suas personalidades próprias (BRASIL, 2014).

O grande desafio é fazer com que todos os profissionais de saúde entendam e absorvam uma Cultura Organizacional adotada pela Gestão, pois cada um

individualmente tem suas características próprias, tem seu prestígio social na comunidade, mas que ao entrar no serviço público deixam de ser o profissional liberal que são e passam a serem “Servidores Público”, sujeitando-se igualmente as Leis, normas e cultura, sem distinção do cargo que ocupe.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Uma das possibilidades para a compreensão e embasamento para intervenção se constrói a partir da cultura organizacional. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de pensar, sentir e agir (PIRES; MACEDO, 2006).

O intuito desta pesquisa é, justamente, resolver esta problemática, fazer com que todos os profissionais sigam a cultura organizacional definida pela Gestão municipal, sendo inegociável em seus valores, de acordo com as leis brasileiras vigentes. Uma cultura organizacional baseada na ética profissional, no humanismo, nos direitos e deveres constitucionais, observando a cultura da sociedade local e, em primeiro lugar, respeitando os cidadãos que fazem uso dos serviços públicos diariamente, buscando sempre aperfeiçoar o quadro de servidores com capacitações e “*feedbacks*” constantes, como sendo uma premissa para a excelência no serviço público. Somente com uma cultura organizacional sólida é que conseguiremos evoluir em qualidade para todos os cidadãos (TOJAL; COSTA; BERESFORD, 2004).

Justamente, por observar este comportamento dentro do setor público, especificamente numa Unidade Básica de saúde, escolhi falar sobre este tema, “Cultura Organizacional”, para tornar-se a fonte deste trabalho. A visão que tenho sobre a relação cidadão e Estado fica distorcida quando não há uma definição clara da cultura da organização, principalmente no serviço público. E sem uma cultura organizacional voltada para os cidadãos que buscam os serviços nas Unidades de Saúde não há uma excelência nos atendimentos.

A Cultura organizacional é o ponto central, a estratégia para todas as horas, alinhada e vivenciada por todas as pessoas da organização (SCHEIN, 1990). Portanto, vejo como o mais importante para tornar esta Unidade Básica de Saúde um lugar melhor de trabalhar e excelente no trato com os cidadãos que freqüentam diariamente suas dependências, principalmente nas relações entre os profissionais da equipe multiprofissional que a compõe. Mas para isso é preciso criar normas, valores, ritos, crenças e capacitar as lideranças dentro de uma Cultura Organizacional voltada para servir melhor a sociedade local.

Sendo assim, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Como se efetiva a cultura organizacional da Unidade Básica de Saúde - UBS Teodomiro Ramalho de Alencar, na cidade de Ibiara-PB? Assim, este trabalho se justifica pela necessidade de que a Administração Pública busque soluções estratégicas para que os servidores públicos não deixem de exercer as suas atribuições com qualidade. Também se justifica pelo o grande desafio de identificar os problemas que levam ao enfraquecimento da qualidade do atendimento ao público em decorrência da cultura organizacional adotada. Assim, fortalecendo uma cultura organizacional será possível dizer que foi atingido o nível satisfatório de qualidade dentro da gestão pública municipal, nesta Unidade.

A escolha da Unidade Básica de Saúde-UBS Teodomiro Ramalho de Alencar na cidade de Ibiara - PB se deu em razão do presente pesquisador ser um usuário

do serviço desta UBS, o que pode facilitar a coleta de dados. Sendo assim, este trabalho possui como hipótese a efetividade da cultura organizacional da UBS Teodomiro Ramalho de Alencar na cidade de Ibiara - PB.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a Cultura Organizacional da Unidade Básica de Saúde - UBS Teodomiro Ramalho de Alencar na cidade de Ibiara-PB, para isto, no que diz respeito a metodologia, utilizou-se do tipo de pesquisa qualitativa, quanto ao objetivo, tratou-se de pesquisa exploratória e descritiva, para a coleta de dados aplicou-se questionários elaborados na plataforma do Google docs.

Assim, o presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: na primeira parte temos a Introdução, na segunda o referencial teórico, a terceira parte é composta pela metodologia utilizado no trabalho, na quarta parte a discussão e análise de resultados e por ultimo as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública

A Administração Pública, que, segundo Moraes (2009, p. 34) pode ser considerada como um “Código de Gestão Administrativa”, na medida em que fornece aos agentes públicos os parâmetros para uma atuação estritamente voltada ao interesse público. E não só os gestores públicos, mas todos que fazem parte deste grande corpo administrativo devem obediência às leis. Estes “códigos” são à base da Administração, pois não cabem interpretações individuais.

São elaborados para todos e é através deles que surgem as bases de uma cultura organizacional forte. Um dos princípios da Administração pública, contido no artigo 37 da CF 1988, é justamente o da Impessoalidade, que objetiva manter a equidade e igualdade de todos os cidadãos dentro da sociedade. Fazendo com que no serviço público todos sejam atendidos sem distinção nenhuma, criando uma Cultura Organizacional que busque o melhor em igualdade para todos seguindo os princípios constitucionais.

“administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)” (CF, Brasil, 1988).

Segundo Moraes (2009), após a Constituição de 1988, temos uma nova geração de Administradores Públicos que têm na Carta Magna, além da Lei Suprema, um direcionamento ético. O texto constitucional vem atuando de dupla maneira, seja preventivamente, com a formação dessa nova geração, seja repressivamente, com a punição dos maus servidores e os maus gestores da coisa pública.

Na Administração Pública é diferente, pois ela não possui a liberdade que dispõe o particular. Enquanto alguns ainda tendem a ver o Estado, a Gestão Pública como uma coisa particular, este pensamento não mais é cabível no mundo atual. O Estado patrimonial (patrimonialismo) era o representante típico de um conjunto de tradições inquebrantáveis. O domínio exercido pelas normas racionais, já não pode ser substituído pela justiça do “príncipe” e seus funcionários. Nada se baseia então em considerações pessoais (WEBER, 1964). O que prevalece ou tem que prevalecer é uma Gestão obediente às Leis. Uma Cultura Organizacional que, acima de tudo, seja voltada ao império das Leis, pela impessoalidade, com foco nos serviços para a sociedade, pois esta é a principal

razão da Administração pública existir.

2.2 Conceito De Cultura Organizacional

Nas últimas décadas do século XX, a cultura organizacional despertou um vivo interesse no seio da comunidade científica e empresarial visto que passou a ser “encarada como uma técnica” susceptível de proporcionar aumentos de produtividade e qualidade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento ou a implicação, sobretudo do “pessoal” situado nos escalões hierárquicos inferiores (BILHIM, 2004). Mas é na década de 80 que a temática da cultura organizacional adquire maior relevo e popularidade. Refere aquele autor que “as pessoas que funcionam dentro de uma organização devem, ainda, ter um sentimento contínuo da leitura da realidade organizacional”.

A cultura é o sistema de significados aceite coletivamente por um dado grupo num dado momento “(...) os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os rituais e mitos” (PETTIGREW, 1979). Somente quando todos compreendem o verdadeiro valor da cultura para as organizações será possível uma melhora qualitativa em todos os sentidos. Aspectos como os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos básicos são determinantes na vida das empresas/organizações. (FERREIRA, 2001).

A perspectiva cultural sobre a realidade organizacional defende que “as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos” (GOMES, 1994, p.284). A cultura não deve entender-se como uma componente decorativa, mas como um elemento estrutural e estruturante da ação organizativa. A organização é definida pela Cultura como uma mini sociedade provida de símbolos e de ritos, de linguagem própria, de uma matriz interpretativa comum e de um percurso que a caracteriza e singulariza. De acordo com esta perspectiva, a organização é um elemento pertencente ao mundo simbólico, socialmente construído e interativamente sustentado, dependente da dinâmica dos vários agentes que dinamizam a sua construção e manutenção.

Houve (1982) define cultura organizacional enquanto “um conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas atividades, bem como aos funcionários. (...) Implica certo número de valores que estabelecem um modelo para as atividades, as opiniões e as ações” (OUCHI, 1982, p.186).

Para Gomes (1990), a cultura organizacional é tida “como um sistema de representações estratégicas que dá sentido à organização e lhe confere uma identidade (...) consiste naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar para que alguém, no interior duma dada comunidade, possa atuar de forma aceitável” (GOMES, 1990, p. 28).

Sarmiento (1994) refere à cultura organizacional como um código em que é possível estabelecer a comunicação no grupo, na organização: “a cultura é o domínio do simbólico, integrado por crenças, assunções, valores, ritos e artefatos, construído historicamente através de um processo conflituoso, e em estado permanente de uma dinâmica de reconstrução, através do qual os seres humanos estabelecem os protocolos para a sua comunicação, ao nível grupal, organizacional ou societal” (Sarmiento, 1994).

Sabendo-se que Cultura Organizacional é um conjunto de elementos (crenças, valores e normas) que influenciam o clima de uma Organização. Também

temos o conhecimento de que existem Culturas Organizacionais nocivas e outras benéficas para a sociedade. Assim pode realizar um estudo do que é possível ser mantido, culturalmente falando, o que faz bem a sociedade local e o que pode e deve ser modificado para que haja uma melhoria constante nos serviços e no corpo de funcionários desta Unidade Básica de Saúde.

Segundo Chiavenato (1999) a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de normas, regras, hábitos, crenças, costumes e ritos. O sucesso e o fracasso das organizações dependerão do tipo de cultura que a corporação irá adotar em meio e também do conhecimento e integração das pessoas às diferentes culturas organizacionais. O que Chiavenato quer dizer com isso é que maus hábitos podem ser adotados como traços culturais, levando uma organização ao fracasso. Ato como a não pontualidade dos profissionais, a falta de assiduidade, os serviços com uma má qualidade no atendimento, formas de tratar os cidadãos nãocondizentes com a ética e humanismo fatalmente levarão a uma degradação da cultura organizacional da organização. De outra forma, uma cultura voltada para o tratamento ético e humano à população local eleva o conceito e a aceitação da sociedade, fazendo com que seja prestado um serviço de qualidade e eficiência social dentro das Organizações Públicas.

Sabendo que existe um forte traço cultural que permeia as Organizações públicas no que tange o tratamento dos servidores para com a população local, em que se confunde o **público e o privado**, prestando-se um serviço quase sempre abaixo do esperado, principalmente na questão da qualidade, evidenciaremos soluções acerca deste tema proposto e buscaremos fortalecer uma cultura organizacional, já existente, mas que às vezes não é bem compreendida, que seja voltada à qualidade e ao acesso a todos os cidadãos, universalizando o atendimento (SOUSA PIRES, 2004).

A ética é ainda indispensável ao profissional, porque na ação humana “o fazer” e “o agir” estão interligados. O fazer diz respeito à competência, à eficiência que todo profissional deve possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão (OLIVEIRA, 2012).

Sem uma Cultura Organizacional forte, voltada principalmente para a sociedade dentro das repartições públicas, faz com que gere desvios de caráter e comportamentos, em que a falta de compromisso por parte de alguns profissionais tendem a ser vistos como uma coisa normal, tornando o ambiente com serviços medíocres, ou seja, com baixa qualidade e universalidade. (BERLITZ, 2004).

A compreensão dos fenômenos de mudança, portanto, não deve assentar-se tão somente na perspectiva clássica de gestão – mecanicista –, que pressupõe ações deliberadas, objetividade, racionalidade plena, neutralidade, controle amplo e irrestrito (conhecimento e domínio sobre as variáveis) entre outros, senão como um processo emergente, substantivo, fluido e dinâmico, com ênfase nas relações humana e essencialmente relacionado às pessoas, elementos estes que caracterizam a perspectiva sistêmica. (MORGAN, 1996).

O sucesso de uma organização como sendo um exemplo de qualidade e eficiência não pode passar apenas pela a forma mecanicista de se trabalhar, aonde os profissionais chegam a Os e faz as mesmas rotinas todos os dias de forma robotizada. Tem que ter em mente que fazemos parte de um sistema, que tem seus valores, crenças e tradições fortes, alguns inegociáveis, que jamais podem ser rompidos, como por exemplo, o zelo com as pessoas que adentram o nosso local de trabalho, como um tratamento mais humano e buscando, sempre, que ninguém

sai da UBS sem ter o seu problema resolvido ou encaminhado para o setor que possa realmente sanar sua demanda. Ainda mais em se tratando de saúde, no caso vidas humanas. (CHIAVENATO, 1999).

Fleury e Fischer (1989) propõem que a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construírem a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. Sendo assim os valores éticos e profissionais devem estar acima das vontades individuais. O coletivo é a razão de ser e de existir das instituições públicas, conseqüentemente, das Unidades básicas de saúde nos municípios.

Portanto, vimos que há dois pilares que sustentam o verdadeiro valor de se ter um bom serviço público prestado pelos servidores públicos municipal, no caso desta Unidade. À população que muitas vezes não é bem compreendido e a outras não é cobrado por parte da administração local.

O primeiro pilar diz respeito à obrigatoriedade exigida para a contratação de um “Servidor” no ato do contrato a ser firmado, que são as qualidades técnicas do mesmo, proposto à contratação. Se, por exemplo, a empresa pública precisa de um médico, enfermeiro, professor ou outra categoria exige-se que tenha o Diploma de formação na área e a inscrição no referido conselho de classe, entre outras documentações que passam a ser exigidas. (SCHEIN, 2009).

O segundo pilar é a obrigatoriedade de seguir o que manda a Constituição, a CLT, o Estatuto dos Servidores, dentre outras Leis, no que se refere ao cumprimento das obrigações e deveres como servidores públicos, que passaram a ser e a exercer suas atribuições previstas para cada cargo. Tais deveres como pontualidade, assiduidade, comportamento ético, tratamento humano no trato com os cidadãos, entre outros. (SCHEIN, 2009). Além da Cultura Organizacional existente e que é adotada pela Gestão atual. Esta cultura muitas vezes tende a ser desconsiderada, mas que faz todo sentido quando passam atuar no dia a dia das repartições públicas, em especial nesta Unidade Básica de Saúde.

A definição de cultura de Schein (1990) parece ser a que reúne maior número de adeptos. Este autor define cultura organizacional como “um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização” (SCHEIN, 1990, p. 9). Vimos que há um consenso, por diversos autores, de que a Cultura Organizacional é essencial para uma Organização. De sua cultura deriva o sucesso ou o fracasso. Existindo diversos tipos de Culturas Organizacionais, que se adaptam a cada necessidade das organizações.

Segundo Schein (1990) existem três dimensões dentro de uma cultura organizacional: **Os Pressupostos**, que são as crenças invisíveis; **Os artefatos**, que são as coisas visíveis, os normativos; E **os Valores**, que são as regras vivenciadas, mas não visíveis. A cultura é um sistema complexo adaptativo que afeta o comportamento das pessoas. E ela começa pelo topo da organização, nível estratégico, pois sem a liderança esta construção pode falhar ou não ocorrer.

Existem vários elementos da cultura organizacional que você pode refletir, os principais são: símbolos, rituais, normas, comunicação interna e *tabus* que são praticados diariamente sem que se percebamos sua importância. Estes hábitos são construídos no dia a dia, até que se tornem automáticos pelas pessoas da organização. A Cultura é como um sistema vivo que auto se reforça e atua em conjunto, de forma coordenada, repelindo uma idéia estrangeira, como o sistema

imunológico da organização (RICHARD DAWKINS, 2007).

2.3 Tipos De Cultura Organizacional

O uso da mitologia representada pelos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, visa a identificar esses padrões e relacionar sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente. Como indica BOURANTAS *et al.*, (1990), esses deuses foram escolhidos para representar os quatro principais pilares da sabedoria e descrever a cultura organizacional. É importante destacar que o autor indica que cada cultura não é encontrada de forma única e não deve ser classificada como ruim ou boa, e sim adequada ou inadequada para o profissional ou a empresa.

O primeiro tipo chamado de Cultura do Poder ou Cultura é representada pelo deus do Olímpio, soberano da Acrópole, chamado Zeus, representando o poderpatriarcal, benevolente, impulsivo, carismático e irracional. A Cultura do Poder é representada por uma estrutura em forma de teia, onde o poder encontra-se no núcleo central.

Esse tipo de cultura apresenta poucos procedimentos e regras, sendo que as decisões são tomadas com base no equilíbrio entre a influência e as razões lógicas. As organizações com este tipo de cultura normalmente são estruturadas por função ou linha de produtos. É um tipo de cultura que valoriza os funcionários que estão em volta da teia de influência de Zeus. Para manter seus súditos, Zeus dá recompensas e remuneração de acordo com o relacionamento, e não em função da estrutura formal (BOURANTAS *et al.*, 1990)

O segundo tipo chamado de Cultura dos Papéis é representada pelo deus Apolo, guerreiro sagaz, deus da ordem e das regras. A Cultura dos Papéis é representada na figura do templo grego, pela sua beleza e força de seus pilares. As funções e especialidades são os pontos significativos dos pilares desse tipo de cultura, onde a interação entre a alta administração e a base é controlada por procedimentos para cada papel (descrições e definições), com regras para a solução dos conflitos.

O ambiente para os funcionários das organizações com esse tipo de cultura é muito seguro e previsível, onde as atividades são fixas e há divisão funcional do trabalho. Os funcionários alinhados com a cultura Apolo mantêm-se, de forma disciplinada, no aguardo das oportunidades que possam surgir na empresa. As pessoas são parte de uma engrenagem na estrutura organizacional (BOURANTAS; PAPADAKIS, 1997).

O terceiro tipo chamado de Cultura de Tarefa é representado pela deusa Atena, que possui a missão de ajudar seus súditos, com orientação para a vitória. Esse tipo de cultura apresenta foco em resultados e eficácia organizacionais e na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. Nesse tipo de ambiente é difícil o controle. Em Atena, os meios não são relevantes e sim os resultados. Nesta categoria cultural, a perícia é a base para o poder e a recompensa (remuneração e reconhecimento) é dado aos especialistas.

Por fim, a Cultura Existencial ou Cultura de Pessoa é representada pelo deus grego Dionísio que representa a ideologia existencial. O existencialismo prega que somos responsáveis pelo nosso destino independente da vontade dos deuses. A Cultura Existencial é encontrada em organizações cujos indivíduos se prendem aos seus valores e é o ponto central da empresa, rejeitando os controles

e as metas organizacionais. Existe nesse grupo uma mútua orientação no sentido de todos os membros do grupo seguirem suas próprias direções. Nesse sentido a recompensa depende da competência individual.

Entretanto, a grande mudança daquela época foi passar a alocar uma importância maior aos aspectos não monetários do que vinha sendo feito, “embora prevalecesse à dificuldade de atribuir recompensas não associadas a aspectos financeiros e a manutenção da remuneração atrelada ao cargo” (HIPÓLITO, 2004).

Com o surgimento da Teoria Contingencial, o trabalhador assumiu uma posição central e passou a participar como agente de mudanças. Com isso, pesquisas sobre cultura organizacional, liderança, qualidade e melhorias de processos passaram a ocupar posição de destaque nas agendas dos pesquisadores. Assim, na década de 80, começaram a surgir estudos para verificar a influência da remuneração no desempenho organizacional (LAWLER, 1981).

Silva (2008) afirma que o sistema de recompensas de uma organização deve assumir como objetivos: atrair, reter e motivar empregados de alto potencial; reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente; realizar os objetivos anteriores ao menor custo possível. Da mesma forma, (SILVA, 2008), enfatiza que os programas de recompensa contribuem para o direcionamento da cultura organizacional. Nesse sentido, a remuneração deve estar alinhada a cultura organizacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A finalidade deste trabalho é analisar e fortalecer a cultura organizacional de uma Unidade Básica de Saúde através do Método dedutivo. O método dedutivo consiste na análise de uma situação geral para chegar a um caso específico, e a partir disso tirar alguma conclusão.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de pesquisa qualitativa, no que se refere ao objetivo tratou-se de pesquisa exploratória e descritiva, também é bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

O universo da pesquisa será a Ubs Teodomiro Ramalho de Alencar, no centro da cidade de Ibiara-PB, onde serão coletadas as informações acerca da cultura organizacional e das práticas éticas profissionais dentro daquela organização pública municipal.

Esta pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2023, utilizando materiais de coletas de dados como questionários aplicados através da plataforma Google docs. Foram entrevistadas cerca de 20 pessoas, dentro do universo da secretaria de saúde do município, como médicos, enfermeiras, coordenadores, diretores, usuários do sistema SUS, além de gestores do fundo municipal de saúde.

No que diz respeito à análise de dados foi composta das seguintes etapas:

1. **Pré-análise:** Nesta etapa o pesquisador tem o primeiro contato com os dados coletados, faz uma leitura atenta e começa a formular hipóteses.

2. **Exploração do material:** esta é a fase mais longa da análise onde o pesquisador se concentra na preparação do material, realizando tarefas como enumeração, classificações e recortes.
3. **Tratamento dos dados, inferência e interpretação:** nesta etapa, o pesquisador interpreta os dados coletados e atribui significados a eles.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na aplicação dos questionários foram direcionadas perguntas acerca dos comportamentos dos profissionais de saúde dentro das Unidades Básicas e com eles interagem entre si e com os cidadãos que freqüentam diariamente suas dependências. Também foram colhidas informações de como a gestão faz para gerir o dia a dia dessas relações interpessoais nas dependências da UBS, no que diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos profissionais para que não deixem de cumprir o que prever as Leis. Como a assiduidade, pontualidade, a qualidade dos serviços ofertados, etc. Se eles estão alinhados ou não a cultura organizacional da Gestão municipal.

Enfim, foram fornecidas diversas informações que serviram de base para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, TCC. Com elas foram possível montar um mapa do que realmente acontece no dia a dia da referida UBS e como podem ser melhoradas para que se possa ter um serviço de maior qualidade para a população local.

As informações colhidas nestes questionários e pesquisas revelaram que já existe um trabalho sendo feito dentro do esperado, mas que precisa ser melhorado em alguns aspectos. No caso em que os profissionais de saúde atuam dentro das suas referidas funções não há desvios significativos, tudo ocorre dentro de uma normalidade típica do setor público brasileiro. Onde há um traço cultural visível em que se é cobrado o mínimo possível, a medianidade, no que se refere a qualidade dos serviços prestados. Más sempre foi difícil fazer com que no setor público se busque a excelência, coisa que culturalmente se é observado.

Mas no ponto de maior relevância para este trabalho acadêmico, a cultura organizacional, os dados revelaram que precisa-se de um cuidado maior por parte do nível estratégico da Gestão, pois é lá que se desenvolve a cultura que será disseminada para todos em todos os níveis da administração, seja no Estratégico, Tático e Operacional. Sendo que o primeiro é o que dita o que os outros níveis irão executar na prática. E para isso, como já foi dito ao longo deste artigo, será preciso estratégias para ir modificando e adaptando os profissionais a um novo modelo de Cultura na organização pública. Não uma NOVA cultura, pois já existe. E sim, uma adaptação aos novos valores alinhados aos novos tempos, pois sempre é preciso ir dando uma repaginada aos novos tempos que nunca são estáticos. Já que a cultura organizacional é visto como um organismo vivo que sempre está em mutação face às mudanças no mundo. Ainda mais hoje em dia com o advento das novas tecnologias que surgem diariamente. Então cabe ao nível estratégico da Organização, a Gestão, atualizar a Cultura para que o nível Tático e o Operacional se adaptem aos novos modelos proposto.

5 CONCLUSÕES

Chegamos ao final deste trabalho acadêmico com a certeza que os objetivos propostos foram alcançados, já que a razão dos mesmos eram trazer a luz os

entraves e problemas que enfrentávamos no quesito da máxima qualidade dos serviços numa Unidade de saúde municipal. Afinal trata-se da melhoria dos serviços que já existem e que é ofertada a população local diariamente. Portanto, o que buscávamos era uma forma de alavancar tais serviços para que assim os cidadãos tivessem um nível de tratamento excelente.

O estudo mostrou que há um forte traço cultural voltado para se fazer o básico, o mínimo possível de maneira geral, claro que existem as exceções. O nível de conhecimento e profissionalismo dos Profissionais em saúde é elevado e condizem com as melhores práticas do mercado de trabalho, não resta nenhuma dúvida. São profissionais altamente capacitados, com currículos exemplares.

Também ficou evidenciado que dentro do setor público, por ter este forte traço cultural, acabam por se deixarem levar e influenciar pelas práticas diárias, muitas das vezes inconscientemente. Como diria Peter Drucker, a cultura como a estratégia no café da manhã. E quão nocivo é isto para que se haja uma excelência numa repartição pública como a observada neste trabalho.

Se tivermos os melhores profissionais do mercado, se temos Leis, estatutos e regras dentro da Unidade observada, como então corrigir e elevar a qualidade dos serviços prestados? Este estudo nos revela, através das pesquisas e questionários aplicados, que o caminho passa pelo fortalecimento da Cultura existente e adotada pela gestão, pois só assim se mudará a mentalidade de todos. Como capacitação constante dos profissionais, feedbacks curtos e diários, exemplos por parte dos líderes que irão formando novas mentalidades, adoção de novas tecnologias que surgem para auxiliar nesta questão, formas de pagamentos baseadas em desempenho e não basicamente em presença física nas repartições, um plano a curto, médio e longo prazo elaborado no nível estratégico, pois é lá que se desencadeia o que se busca e o que deseja em termos de cultura adotada. Por fim, se nada disso for feito a tendência é prevalecer o status quo cultural que há em que apenas se busca fazer o mínimo, ficando na média de qualidade para os serviços prestados.

Fica claro que o que se busca neste trabalho são formas de excelência nos serviços prestados e a abolição de uma cultura nefasta que sempre fez desacreditar os serviços públicos em termos de qualidade por parte da população.

Basta ver o exemplo de um mesmo profissional que atua em ambos os setores, público e privado, ao mesmo tempo. Vemos que a qualidade e a presteza nos serviços são diferentes. No setor privado, que visa sempre o lucro, os cidadãos são vistos como consumidor que sempre darão lucros a Empresa privada, desta forma há um tratamento com maior atenção e qualidade. Já quando este mesmo cidadão vai a o setor público e é atendido pelo mesmo profissional, já não há a mesma qualidade e zelo, pois o mesmo não é visto como alguém que dará vantagem ao profissional que o atendeu. Justamente porque no setor público a cultura que temos é a de que somos mais importantes do que o cidadão que adentra a repartição pública em busca de um serviço público.

Esta visão que se criou ao longo de séculos formou a cultura que impera, com as devidas exceções, no serviço público. Onde uma grande parcela dos profissionais se vêem superiores aqueles que buscam os serviços. Quando na verdade tais cidadãos são os que pagam os salários destes mesmos profissionais. É preciso então mudar esta visão distorcida para que passem a enxergar de forma que eles são a razão de existir de toda cadeia do setor público. Sem eles não haveria as repartições e serviços, ou pelo menos, não na grande quantidade que existe. E isso só será possível como dito acima, com o fortalecimento de uma

Cultura voltada a excelência e a sociedade em geral. E tal cultura tem que ser imposta de cima, do nível mais alto (Estratégico) para o mais baixo (operacional) passando pelo intermediário (Tático). Caso contrário pouco ou quase nada mudará.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização. Atenção Básica / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização. – 1. ed., 2. reimpr.– Brasília: Ministério da Saúde, 2014. 256 p.

BRASIL, Constituição (1988). Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.
Acesso em: 12 dez. 2023

BILHIM, J. A. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, Lisboa, 2004.

BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J.; MANTES, Y.; KAFALAS, A. G. Culture Gap in Greek Management. **Organization Studies**, v. 11, n. 2, p. 261-283,1990.

BOURANTAS, D.; PAPADAKIS, V. Greek Management: diagnosis and prognosis. **International Studies of Management and Organization**, v. 26, n. 3, p.13-32,1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo, Atlas, 1999.

DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

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

FERREIRA, Daniel. **Sanções Administrativas**. São Paulo, Editora Malheiros, 297 p. 2001.

GOMES, A. Duarte. Cultura: uma Metáfora Paradigmática no Contexto Organizacional. *Psicologia*. V. 9, n. 3, p. 279-294. Disponível em: <<https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/698/420>> Acesso em : 12 Dez. 2023.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Recompensas em empresas que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18042008-143151/pt-br.php>> Acesso em 12 Dez. 2023.

LAWLER, J. J.; ADKISON, D. M.; SPURRIER, R. L. Oklahoma state university supplement to governing the nation: American national government. [s.l.] Kendall/Hunt Publishing Company, 1981.

MORAES, Alexandre de. Administração Pública: teoria e prática. In: Revista Carta

Forense, n. 71, 34p. São Paulo, abril de 2009. Disponível em:<
<https://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=bibliotecaConsultaProdutoBibliotecaPastaMinistro&pagina=AlexandreMoraesLivros>> Acesso em: 12 Dez 2023.

PETTIGREW, A.M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quarterly, 24,p.570-581,1979.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

OUCHI, W., **Teoria Z – como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

WEBER, M. **Theory of social and economic organization**. Londres, England: Macmillan, 1964.

WEBER, M. **La Ética Protestante y El Espíritu del Capitalismo**. [s.l.] Fondo de Cultura Económica, 2003.

TOJAL, J. B.; COSTA, L. P.; BERESFORD, H. **Ética Profissional na Educação Física**. Rio de Janeiro: Shape, 2004.

SARMENTO, M. J. **A vez e a voz dos professores**. Porto Editora, 1994.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109 – 119, 1990. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>> Acesso em 20 Out. 2023

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

SILVA, M. M. P. S. A. **As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e satisfação dos trabalhadores**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Departamento de Economia), Lisboa. Disponível em: < https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/690/1/Pr%C3%A1ticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf> Acesso em: 12 Dez 2023.