



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TOCANTINS
Campus Palmas

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

ALYNE WILDEANE SILVA DOS SANTOS

**A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da
Saúde no Tocantins – NEMS/TO**

PALMAS
2018

ALYNE WILDEANE SILVA DOS SANTOS

**A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da
Saúde no Tocantins – NEMS/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública do
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas,
como exigência à obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Leila Dias Pereira do
Amaral

PALMAS – TO
2018

Santos, Alyne Wildeane Silva dos

A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do
Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS-TO / Alyne Wildeane
Silva dos Santos. – Palmas, 2018. 44 fls.

Monografia (Tecnólogo em Gestão Pública) – Instituto Federal
de Educação, Ciência e tecnologia do Tocantins, Campus
Palmas, 2018.

Orientadora: Profª. Drª. Leila Dias Pereira do Amaral

1. Cultura Organizacional. 2. Gestão Pública. 3. NEMS/TO.

ALYNE WILDEANE SILVA DOS SANTOS

**A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no
Tocantins – NEMS/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão
Pública do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do
Tocantins, Campus Palmas, como
exigência à obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Avaliadora

Prof^a. Dr^a. Leila Dias Pereira do Amaral
Orientadora
IFTO-Campus Palmas

Prof^a. Me. Cristiane Roque de Almeida
UFT-Campus Palmas

Prof. Me. Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO-Campus Palmas

À Deus, minha família, meus amigos,
professores e à todos que de alguma
forma contribuíram para que esse sonho
se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter colocado pessoas capacitadas para me instruírem durante todo esse período de aprendizagem, e por ter me dado forças para prosseguir nos momentos mais difíceis dessa longa jornada que não termina aqui. Pois agora é que verdadeiramente iniciarei minha caminhada rumo à conquista dos meus sonhos e ideais, acreditando sempre que Deus estará comigo.

À minha família, por sempre acreditar em mim. Em especial aos meus filhos, Enzo Gabriel e Davi Henrique, que são os meus maiores incentivadores e que demonstram a cada dia com muito amor que eu nunca devo desistir. Aos meus pais, Raimunda e José que são minha sustentação, meu alicerce. Por cada palavra de apoio, por todos os esforços e por todo o amor. Tudo o que sou aprendi com vocês e é a vocês que sou eternamente grata. Aos meus irmãos e sobrinho, por todo o carinho e companheirismo.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Leila Dias Pereira do Amaral, por todo auxílio, orientação e dedicação na elaboração deste trabalho. Sem sua direção eu não teria conseguido.

Aos demais professores que tive o prazer de conhecer ao longo do Curso de Tecnologia em Gestão Pública e por repassarem todo o conhecimento necessário.

E a todos os meus amigos, familiares e colegas do Curso que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui. Obrigada!

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar como se opera a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO. Cultura Organizacional é todo um conjunto de normas, crenças e valores, que influenciam na forma de agir dos colaboradores em uma organização, seja ela pública ou privada. Este estudo também conta com três objetivos específicos que são: Identificar e relatar os elementos que compõem a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, analisar até que ponto a cultura organizacional dessa organização contribui ou obstrui os serviços para o bom andamento da mesma e analisar se o Gestor principal busca entender a personalidade dos colaboradores, buscando assim, a satisfação no ambiente de trabalho e consequentemente atingir o objetivo dessa organização. Realizou-se levantamento de informações através das pesquisas bibliográficas, documentais e entrevista utilizando-se, também, o papel de observador como participante. O método escolhido para análise dos dados é de caráter qualitativo. Através dessa análise, foi possível constatar que a Cultura Organizacional presente no NEMS/TO, exerce grande influência de forma positiva e negativa no progresso da mesma.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão Pública. NEMS/TO

ABSTRACT

The present study aimed to identify how the organizational culture of the State Nucleus of the Ministry of Health in Tocantins - NEMS / TO. Organizational Culture is a set of norms, beliefs and values that influence the way employees act in an organization, whether public or private. This study also has three specific objectives: To identify and report the elements that make up the organizational culture of the State Nucleus of the Ministry of Health in Tocantins - NEMS / TO, to analyze the extent to which the organizational culture of this organization contributes to or obstructs services for the good progress of the same and analyze if the main Manager seeks to understand the employees' personalities, thus seeking satisfaction in the work environment and consequently achieve the goal of this organization. Information was collected through bibliographical research, documentaries and interview using the role of observer as participant. The method chosen for data analysis is qualitative. Through this analysis, it was possible to verify that the Organizational Culture present in the NEMS / TO, exerts great influence in a positive and negative way in the progress of the same.

Keywords: Organizational Culture. Public administration. NEMS / TO

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Lembrança distribuída para as mulheres no dia 08 de março.....	28
FIGURA 2: Palestra "Gratidão por ser pai".....	29
FIGURA 3: Brinde distribuído no evento realizado em celebração ao dia dos Pais.....	30
FIGURA 4: Mesa da chefia.....	32
FIGURA 5: Mesa dos demais servidores.....	32

LISTA DE SIGLAS

MS- Ministério da Saúde

NEMS – Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins

SEAUD/TO - Serviço de Auditoria

SFCT/TO - Seção de Cooperação Técnica em Informática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Cultura Organizacional	16
2.1.1 Níveis da Cultura Organizacional	17
2.1.2 Tipos de Cultura Organizacional.....	18
2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional	19
2.1.4 Mudança da Cultura Organizacional.....	20
2.2 Gestão Pública	21
2.2.1 Cultura Organizacional na Gestão Pública	22
3 ANÁLISE DE DADOS	25
3.1 Elementos da Cultura Organizacional do NEMS/TO	26
3.2 Entrevista com o coordenador do NEMS/TO	33
3.3 Contribuições e Entraves da Cultura Organizacional do NEMS/TO no seu Desenvolvimento	34
3.4 Pontos a Serem Trabalhados na Cultura Organizacional do NEMS/TO	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A - PERGUNTAS USADAS NA ENTREVISTA	42
APÊNDICE B - RESPOSTAS EXTRAÍDAS DA ENTREVISTA	43

1 INTRODUÇÃO

Toda instituição, pública ou privada, possui uma organização própria, com missão e valores específicos. Nesse sentido, o papel desempenhado por essas instituições e os serviços prestados por elas são diretamente impactados por sua cultura organizacional.

O termo Cultura Organizacional refere-se a um conjunto de valores e crenças de uma organização, que os colaboradores acatam, compartilham e usufruem para atingir suas metas, assim, se destacando e se diferenciando das demais organizações. A partir do momento que um grupo de pessoas se reúne para desenvolverem determinadas funções, ali também se desenvolverá uma idealização de cultura, hábitos e linguagens.

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO é uma unidade descentralizada ligada à Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, que foi originado para satisfazer à necessidade de desconcentração administrativa e de apoio logístico do Ministério da Saúde. O NEMS/TO é composto pela: Divisão de Convênios; Serviço de Gestão Administrativa; Serviço de Auditoria – SEAUD/TO; e ainda pela Seção de Cooperação Técnica em Informática – SFCT/TO.

Nesse sentido, o presente estudo foi elaborado com base nas informações do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, sites e artigos sobre o tema. O período observado foi de abril de 2018 a agosto de 2018.

Dessa forma, procurou-se responder os seguintes questionamentos: a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO vem contribuindo para um bom andamento da organização, visando à satisfação dos colaboradores e dos serviços ali prestados? Até que ponto essa cultura tem favorecido as relações de trabalho nesse núcleo?

Cultura Organizacional é todo um conjunto de normas e valores, que influenciam na forma de agir dos colaboradores. Apesar de parecer algo teórico, a Cultura Organizacional é efetiva e tem grande influência em uma organização.

Geralmente a Cultura Organizacional, no âmbito público, costuma ser intrínseca e pouco flexível, fazendo com que a Organização não tenha bons resultados e torne-se um ambiente não favorável para os colaboradores, uma vez que estes são peças imprescindíveis na formação da Cultura e da Organização. Com base nisto, o presente estudo procura identificar como se opera a cultura organizacional presente no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO e analisar se essa cultura organizacional é adequada ou não para a organização no que se diz respeito ao relacionamento entre os colaboradores e aos serviços que ali são geridos. Assim, buscando compreender a grande importância da cultura organizacional em uma organização e como ela pode influenciar-se na tomada de decisões e no bom desenvolvimento da mesma.

São várias as influências que a Cultura Organizacional tem dentro de uma organização. É capaz de acorrer na concordância dos atos dos colaboradores e na motivação dos mesmos, orientando a organização para que ela ascenda seus objetivos.

Ainda, vale ressaltar que esse estudo sobre a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO poderá proporcionar a essa organização, se necessário, através dos seus colaboradores, a identificação dos pontos negativos e assim, promover possíveis mudanças contribuindo para uma boa gestão da organização.

O objetivo geral desse estudo foi identificar através do levantamento de informações das pesquisas bibliográficas, documentais e entrevista como se opera a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, acompanhado de três objetivos específicos que são: Identificar e relatar os elementos que compõem a cultura organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, analisar até que ponto a cultura organizacional dessa organização contribui ou obstrui os serviços para o bom andamento da mesma e analisar se o Gestor principal busca entender a personalidade dos colaboradores, buscando assim, a satisfação no ambiente de

trabalho e conseqüentemente atingir o objetivo dessa organização. Para melhor entender uma cultura organizacional é preciso compreender o contexto em que ela está inserida.

O presente estudo foi dividido em dois capítulos. O primeiro abrange a revisão de literatura, onde são descritos os conceitos de Cultura Organizacional e Gestão Pública. Conceitos estes fundamentais para o desenvolvimento do estudo, dando ênfase a influência que a Cultura Organizacional exerce para o bom andamento de uma organização.

O segundo é constituído pela discussão dos procedimentos metodológicos e pela análise dos dados, através da comparação entre a revisão de literatura do presente estudo e a realidade relatada e observada no NEMS/TO.

Espera-se que os resultados mobilizem mais estudiosos da cultura, especificamente da cultura organizacional, a realizar mais pesquisas enfocando outros aspectos não contemplados aqui posto que esse estudo refere-se a uma parte apenas dentro da gama de assuntos de que trata a cultura organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cultura Organizacional

Para entendermos com propriedade a conceituação de Cultura Organizacional, antes é preciso entender o conceito de Cultura. Edward Burnett Tylor foi o primeiro a formular uma definição, segundo ele:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 1986, p. 25).

Já Motta e Caldas (1997, p. 16) defendem que a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Dentre elas, é uma teia de significados na qual estamos inseridos e na qual nos movemos, dando sentido à vida em sociedade (Geertz, 2001).

Acerca do conceito de Cultura Organizacional, Schein (1992, p.12) afirma que:

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

Ainda segundo Schein (2009) a Cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos. Chiavenato (2004, p. 165) determina que:

A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Nesse sentido, a Cultura Organizacional tem uma notável influência no funcionamento da organização.

Segundo Dias (2003, p. 151):

A Cultura Organizacional influencia diretamente na redução da rotatividade de funcionários, cria distinções entre as organizações, proporciona identidade aos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e a integração interna.

À medida que a Cultura de uma Organização é absorvida pelos seus colaboradores através do entendimento das metas e objetivos da organização, essa Cultura Organizacional se torna forte.

A força da cultura refere-se ao grau de entendimento entre os componentes de uma organização sobre a importância de valores específicos. Quando existe um consenso generalizado quanto à importância destes valores, a cultura é coesa e forte; quando ocorre o inverso, a cultura é fraca. Uma cultura forte é tipicamente associada à frequente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas. Esses elementos aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e estratégia da empresa. (Daft, 1999, p. 246)

Vale ressaltar que uma cultura não é única e não pode ser definida como boa ou ruim, porém deve ser definida como adequada ou não para o colaborador ou para o andamento daquela organização. É observando esses detalhes que esse estudo se debruçou sobre o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, para compreender a cultura ali desenvolvida por seus colaboradores.

2.1.1 Níveis da Cultura Organizacional

De acordo com Schein, a Cultura Organizacional se divide em 03 níveis. São eles:

Artefatos: corresponde ao componente concreto da cultura, o que se poder ver ou ouvir, comportamento visível das pessoas.

Nível dos artefatos visíveis – inclui “tudo o que se vê, ouve e sente”, quando se está em contato com a cultura de uma organização (arquitetura e decoração, vestuário, maneira pela qual uma pessoa se dirige a outra, ritmo de trabalho, etc.). (SCHEIN, 1992, p. 9).

Valores: correspondem aos valores compartilhados da organização e de cada colaborador, no desempenho e maneira que cada colaborador tem de agir dentro da organização.

Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas – são difíceis de observar diretamente e para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização. Porém, percebe-se que eles normalmente representam apenas os valores exteriorizados da cultura. Isto é, eles demonstram o que as pessoas remetem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes envolve idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes. (SCHEIN, 1992, p. 9).

Pressupostos básicos: correspondem aos comportamentos exânicos dos colaboradores, que definem como cada colaborador pensa, sente, age.

Nível dos pressupostos inconscientes – são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são. (SCHEIN, 1992, p. 9).

Observar esses níveis foram de fundamental importância para esse estudo, posto que esses níveis estão profundamente entrelaçados no cotidiano do trabalho das organizações.

2.1.2 Tipos de Cultura Organizacional

Os tipos que envolvem a Cultura Organizacional são teorias que auxiliam no entendimento da Cultura presente na Organização.

Charles Handy (2003), conhecido como o “Filósofo da Gestão”, defende que existem quatro tipos de Cultura Organizacional e as relaciona com a mitologia grega, mostrando assim, que a Gestão é um procedimento político e inovador que está intimamente ligado à cultura do momento e lugar em que está inserida, e não uma ciência exata.

Bourantas et al., (1990, p. 261 - 283) explicam que, esses deuses foram escolhidos para representar os quatro principais pilares da sabedoria e descrever a

cultura organizacional. Seriam elas: Cultura do Poder, que é representado por Zeus, o maior deus da mitologia Grega, aquele que mantém a ordem, o rei dos trovões. Cultura esta que é caracterizada pelo resultado, mais comum em empresas pequenas, em que geralmente o poder é dominado por uma única pessoa, o dono; Cultura dos Papéis, que é representada pelo deus Apolo, deus da ordem, do tiro ao alvo. Nesta Cultura, os colaboradores têm suas funções definidas e é caracterizada pela estrutura hierárquica dentro da organização; Cultura de Tarefa, que é representada pela deusa Atena, deusa da sabedoria, da justiça e habilidade. Esta cultura mantém o foco nos resultados e eficácias, se tornando assim, flexível e dinâmica; Cultura de Pessoa, que é representada pelo deus Dionísio, o mesmo que representa a ideologia existencial. Essa Cultura define que somos responsáveis por nossas ações. Neste tipo de Cultura, o foco são as pessoas, onde as organizações lhes dão toda atenção, valorizando suas ideias.

Vale ressaltar que esses tipos de Cultura Organizacional não são isolados e podem estar relacionados dentro de uma mesma organização.

Já Chiavenato (2000), defende que existem dois tipos de Cultura, as Adaptativas e Não Adaptativas. “Existem culturas consideradas conservadoras, que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo e as consideradas adaptativas, que são flexíveis e maleáveis.” (p. 446).

Portanto, tendo em vista esses tipos e suas definições, buscou-se, por meio da observação participante, um melhor entendimento da cultura organizacional presente no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO.

2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional

Para Freitas (1991), a Cultura Organizacional é formada a partir de seus elementos. São múltiplos os elementos que constituem a cultura de uma organização e são eles os responsáveis pela transmissão da mesma. Os elementos conduzirão os colaboradores a fim de trabalharem em busca do mesmo propósito, sempre em sintonia com a missão e valores das organizações. Dentre esses elementos, podem-se destacar os mais nítidos dentro de uma organização, que são Histórias, Rituais e Cerimônias, Símbolos Materiais e Linguagens.

Histórias: são todas as histórias e detalhes dos fundadores da organização que ocorreram anteriormente, que tem como finalidade justificar e representar a Cultura atual dessa organização.

Histórias são narrativas baseadas em eventos reais, que são frequentemente compartilhadas entre os empregados da organização e contadas aos novos funcionários para informá-los sobre a organização. [...] As histórias mantêm vivos os principais valores da organização e proporcionam um conhecimento compartilhado entre os empregados. (Daft, 1999, p. 245).

Rituais e Cerimônias: são atividades ou eventos que acontecem sempre que necessário para fortalecer nos colaboradores os valores e objetivos da organização. Desta forma, é possível estimular o vínculo entre os membros.

[...] são os ritos e cerimônias, atividades elaboradas e planejadas que compõem um evento especial e muitas vezes são realizadas em prol de uma audiência. Os gerentes podem usar ritos e cerimônias para vincular exemplos de valores praticados pela empresa. (Daft, 1999, p.244)

Símbolos Materiais: é a comunicação não verbal da organização, tudo aquilo que se faz físico e visível, que serve para definir o grau de igualdade ou de diferenciação entre os colaboradores. Podem ser as ferramentas de trabalho, o espaço físico, o vestuário de cada um, as salas e entre outros. "Um símbolo é alguma coisa que representa outra coisa". (DAFT, 1999, p. 245)

Linguagens: são termos usados pela organização para se comunicar entre si, para referir-se a colaboradores, clientes, documentos e etc.

[...] as pessoas interagem pelo meio da troca de mensagens-transmissão simbólicas significativas através de verbalização, vocalização e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. (Freitas, 1991, p. 34)

Diante disto, pode-se identificar como funciona a Cultura de uma Organização, e conseqüentemente, como as organizações se diferenciam por sua cultura.

2.1.4 Mudança da Cultura Organizacional

Kissil (1998) defende que, para a sobrevivência e desenvolvimento de uma organização, deve-se mudar a cultura organizacional, à medida que muda o contexto que está inserida.

O autor Wood Jr. (1995, p. 190) tem a seguinte definição a respeito de mudança organizacional: “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou em conjunto da organização”.

Por sua vez, Lima e Bressan definem mudança como sendo:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (2003, p. 25).

Robbins (2000) afirma que a mudança cultural tende a ocorrer quando existe a maioria das seguintes condições: ocorrência de uma crise grave; rotatividade na liderança; organizações novas e pequenas, e cultura fraca.

No entanto, Robbins (2000) afirma que o melhor ponto de partida é uma análise cultural, onde deve ser feita uma comparação da cultura presente com a cultura desejada, identificando quais elementos culturais precisam ser alterados.

2.2 Gestão Pública

A Gestão Pública originou-se no fim do século XVIII, na França e tem como definição o poder de Gestão do Estado que visa satisfazer as penúrias da sociedade, de acordo com os princípios constitucionais da Administração Pública.

A 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. (C.F. 1988, art. 37).

De acordo com Harmon e Mayer (1999, p. 34) a Administração Pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e os grupos sociais.

A Gestão Pública brasileira é classificada em três modelos básicos, segundo Bresser-Pereira.

[...] partindo-se de uma perspectiva histórica verificamos que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada. (Pereira, 1995, p. 14 e 15).

A Administração Pública compreende além dos agentes públicos, os órgãos da Administração direta e as entidades integrantes da Administração indireta.

Segundo o Decreto - Lei n.º 200/67 Art. 4º:

A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) fundações públicas.

Assim, pode-se considerar que a Gestão Pública tem como finalidade a gestão de bens e interesses da sociedade, visando o bem comum seguindo os princípios da Administração Pública.

2.2.1 Cultura Organizacional na Gestão Pública

As pessoas que colaboram com as organizações, são peças fundamentais para contribuir com a construção da Cultura da mesma, sendo seus valores, um dos principais elementos para essa construção.

[...] a gestão do conhecimento na organização envolve principalmente o trabalho com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal elemento fomentador a cultura organizacional. (ANGELONI, 2002, p. 29).

Com relação à Cultura Organizacional, Chiavenato afirma que da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. (CHIAVENATO, 2004, p.121).

Entrando, no conceito de Administração Pública, Waldo (1971, p. 06) define como sendo organização a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo.

Com vista ao conceito de Gestão Pública, torna-se indispensável identificar os elementos que compõem a Cultura Organizacional do órgão Público, procurando assim, entender as oportunidades e vulnerabilidades na execução de um serviço público, buscando sempre eficácia e eficiência nos serviços prestados à sociedade como um todo.

Tendo em vista estes conceitos, percebe-se que a Gestão Pública é orientada para satisfazer as necessidades da sociedade, e assim acaba deixando um pouco de lado as necessidades dos colaboradores, bem como suas vontades e aflições.

É grande a necessidade de reformulação dos elementos da Cultura Organizacional na área pública, de maneira à extinguir meios enraizados de gestão, pois esses elementos fixos tornam a cultura da Gestão Pública fraca e derrotada, já que a Cultura Organizacional interfere diretamente no agir e pensar dos seus colaboradores.

Seguindo essa linha de pensamento, Guimarães (2000, p. 127) afirma que:

[...] no setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Se não houver mudanças que intervenham nessa história, essas culturas ortodoxas tendem a se propagar, tornando a “saúde” da organização inadequada, uma vez que essa cultura está intimamente ligada às pessoas que ali trabalham, dificultando que a organização atinja seu objetivo com êxito.

Uma organização pode ser comparada a um organismo. Da mesma forma que temos que zelar pela nossa saúde, temos que cuidar da saúde de uma estrutura organizacional. Uma organização pode ser desequilibrada por motivos congênitos ou acidentais. (Lacombe, 2003, p. 127).

Por fim, a Cultura Organizacional deve ser formada a partir das influências e valores dos gestores que estão à frente, tornando assim, atuais os elementos que compõem essa Cultura.

Dessa forma, a partir desses conceitos e discussões levantados acerca da Cultura Organizacional em geral e da Administração Pública, nos dedicamos a seguir ao que foi proposto nesse estudo: observar a Cultura Organizacional no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de entrar na análise propriamente dita, observa-se que em relação aos procedimentos metodológicos, Andrade (2006, p. 117) define metodologia como um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.

Prodanov (2013) estabelece que:

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. (Prodanov, 2013, p. 14)

Nesse sentido, realizou-se pesquisa bibliográfica, documental, de conteúdo e uma entrevista semiestruturada, sem questionários, objetivando extrair informações que foram categorizadas e analisadas.

De acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 54):

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A análise dos dados é de caráter qualitativo. Para Prodanov (2013, p. 70) “Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.”

Com relação à entrevista, Gil (2008) tem a seguinte definição:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (p. 109)

Nesse sentido e observando o exposto acima, o procedimento metodológico seguido foi realizado com o levantamento de informações das pesquisas bibliográficas, documentais e entrevista utilizando-se, também, o papel de observador como participante, posto que a autora desse estudo é colaboradora do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO. Assim:

A observação participante é uma das técnicas mais utilizadas pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação. Na observação participante, tem-se a oportunidade de unir o objeto ao seu contexto, contrapondo-se ao princípio de isolamento no qual fomos formados. Assim, a pesquisa participante que valoriza a interação social deve ser compreendida como o exercício de conhecimento de uma parte com o todo e vice-versa que produz linguagem, cultura, regras e assim o efeito é ao mesmo tempo a causa. Outro princípio importante na observação é integrar o observador à sua observação, e o conhecedor ao seu conhecimento. (QUEIROZ et al., 2007).

Ainda com relação à entrevista, Gil (2008, p. 156) afirma que “A análise tem como objetivo a procura do sentindo mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”, por exemplo, com a observação participante. Com esses passos, acreditamos ter alcançado responder aos objetivos desse estudo, como pode-se verificar na análise dos dados que se segue.

Conforme a análise da entrevista realizada com o coordenador do NEMS/TO e as observações feitas junto ao Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – NEMS/TO, pôde-se identificar e relatar os elementos que compõem a cultura organizacional do núcleo, analisar até que ponto a cultura organizacional dessa organização contribui ou obstrui os serviços para o bom andamento da mesma e analisar se o Gestor principal busca entender a personalidade dos colaboradores, buscando a satisfação no ambiente de trabalho e consequentemente atingir o objetivo do NEMS/TO.

3.1 Elementos da Cultura Organizacional do NEMS-TO

De acordo com os objetivos desta pesquisa e o que foi apresentado no decorrer deste estudo, foram observados e analisados e assim entendido que existem dois elementos que compõem a Cultura Organizacional do NEMS/TO: Rituais e Cerimônias e Símbolos Materiais.

Como foi abordado na segunda parte deste trabalho, Rituais e Cerimônias são, segundo Freitas (1991, p. 21) "os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de

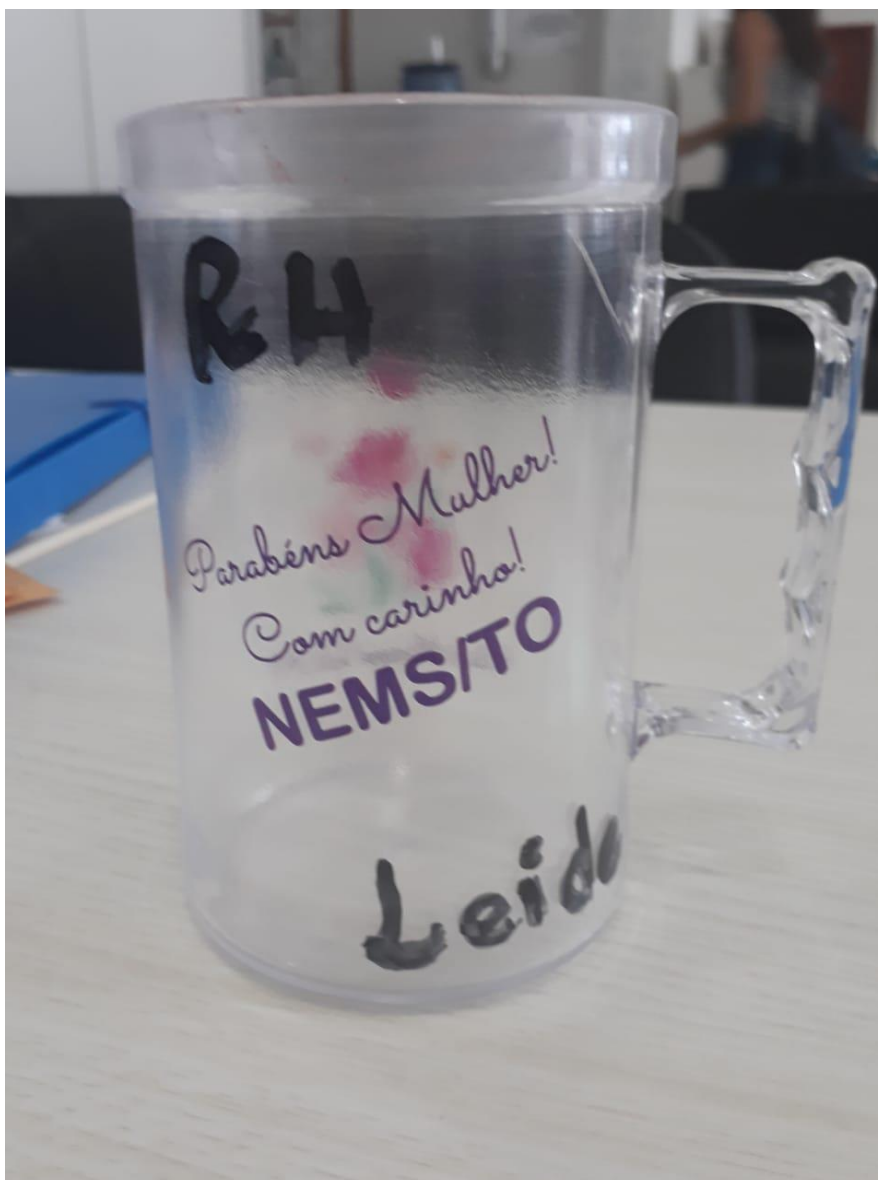
atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa".

Neste sentido, observou-se que no NEMS/TO: na chegada de um novo colaborador é feita uma pequena reunião informal, com o chefe responsável pelo setor e o coordenador do núcleo, e essa reunião tem como propósito repassar ao colaborador qual o seu dever, como se dá o funcionamento do núcleo e repassar todos os recursos necessários para a atuação do mesmo.

No dia do aniversário ou despedida de algum colaborador, não é regra, mas geralmente são feitas comemorações no próprio setor do colaborador, com a participação dos colegas de sala.

No dia 08 de março é comemorado o dia internacional da mulher, e neste dia é servido um café da manhã ou lanche, no auditório principal, para todos os colaboradores com o intuito de ressaltar a importância das mulheres neste grande dia.

Figura 1: Lembrança distribuída para as mulheres no dia 08 de março



Fonte: Própria

No dia das Mães e dos Pais, que é comemorado no mês de maio e agosto, respectivamente, é feito um café da manhã e palestra para todos os servidores, a fim de celebrarem junto aos homenageados essa data que é de grande importância para todos. Na ocasião, são distribuídos brindes aos homenageados.

Figura 2: Palestra "Gratidão por ser pai".



Fonte: Própria

Figura 3: Brinde distribuído no evento realizado em celebração ao dia dos Pais.



Fonte: Própria

No mês de outubro é celebrado o Outubro Rosa, campanha que tem como objetivo conscientizar as mulheres sobre o câncer de mama e mostrar a grande importância do diagnóstico precoce da doença. No NEMS/TO, é realizado um pequeno evento, para todos os colaboradores e não somente as mulheres, onde são mostrados vídeos que falam sobre o câncer de mama, e na oportunidade são distribuídas lembrancinhas às mulheres e um lanche a todos os convidados.

Em novembro é celebrado o Novembro azul, que é uma campanha de combate ao câncer de próstata e compreensão da importância de exames e detecção precoce da doença. No NEMS/TO, é realizado um pequeno evento, para todos os colaboradores, onde são mostrados vídeos que falam sobre o câncer de próstata, bem como seus sintomas e tratamentos, e na ocasião são distribuídas lembrancinhas aos homens e um lanche a todos os colaboradores.

E por fim, em dezembro, também não é uma regra, mas alguns colaboradores se reúnem para uma confraternização. A última a ser realizada entre os colaboradores do NEMS/TO foi em um restaurante, onde foi servido um almoço com alguns colaboradores que se interessaram em ir. Essa confraternização tem como objetivo reforçar ou criar laços entre os colaboradores, o que pode acabar resultando em um aumento da produtividade.

Perante isto, vale enfatizar o que foi dito por Daft (1999, p. 246) “[...] Uma cultura forte é tipicamente associada à frequente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas. Esses elementos aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e estratégia da empresa”.

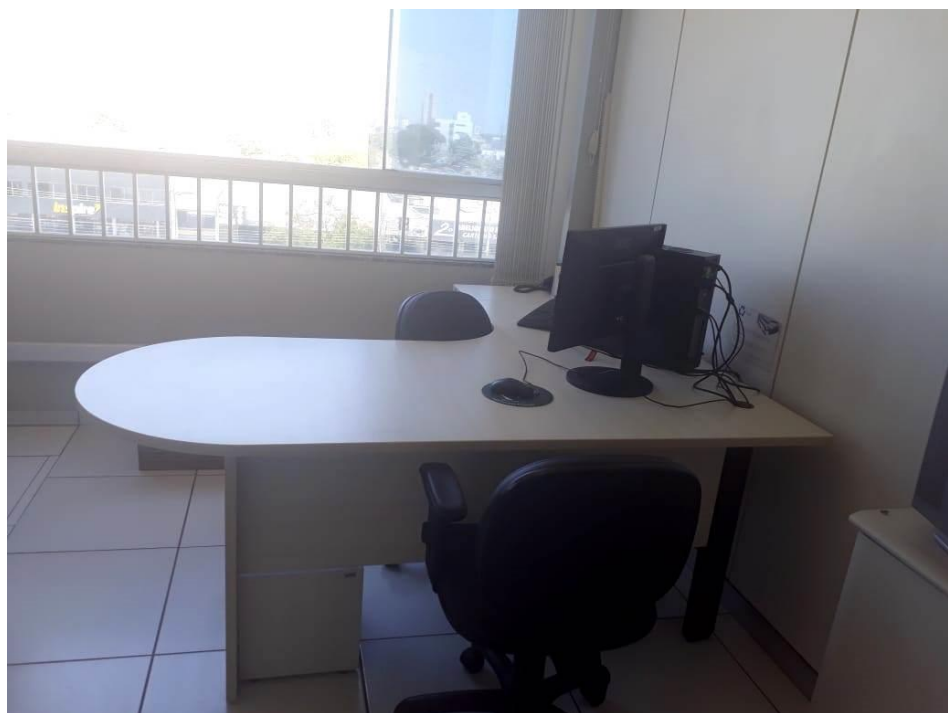
Sobre o elemento Símbolos Materiais, no primeiro capítulo foi explicado que "Um símbolo é alguma coisa que representa outra coisa"(DAFT, 1999, p. 245). Sendo assim, foi observado que no NEMS/TO existem algumas diferenças na organização das salas da chefia, para demarcar espaços de poder, por exemplo: na sala da chefia de cada setor, o designer da mesa principal e armário é outro, bem como sua cor também é diferente das cores dos demais servidores.

Figura 4: Mesa da chefia.



Fonte: Própria

Figura 5: Mesa dos demais servidores.



Fonte: Própria

No NEMS/TO, não existe um padrão de uniformes/vestimentas para os servidores, permitindo ao bom senso de cada um como devem se vestir. Já os colaboradores terceirizados usam uniformes e crachás com o nome da empresa prestadora de serviço, e com isso se diferenciam dos demais servidores.

De acordo com o que foi apresentado no referencial teórico deste estudo, a Cultura Organizacional é dividida em 03 níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos. Esses detalhes do NEMS/TO descritas acima representam o primeiro nível da Cultura Organizacional: os artefatos, que corresponde ao componente concreto da cultura. Segundo SCHEIN (1992, p. 9) incluem “tudo o que se vê, ouve e sente”, quando se está em contato com a cultura de uma organização (arquitetura e decoração, vestuário, maneira pela qual uma pessoa se dirige a outra, ritmo de trabalho, etc.).

3.2 Entrevista com o Coordenador do NEMS/TO

Para entendermos a influência que o coordenador do NEMS/TO tem sob a cultura organizacional deste núcleo, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o mesmo.

Para o coordenador do NEMS/TO, (que está em um processo de aproximação, pois veio de outro órgão público recentemente, mas que exerce papel há muitos anos no serviço público) o coordenador é apenas mais um servidor, porém com um papel diferente, já que cada um tem o seu papel definido. De acordo com o mesmo “somos membros de uma mesma máquina e se uma das engrenagens não funcionar, a máquina toda será prejudicada e eu sou mais uma dessa engrenagem”. Ainda segundo o coordenador, passamos mais tempo no ambiente de trabalho com nossos colegas, do que em nossas próprias casas com nossas famílias, então quando é estabelecido vínculos além do profissional, este acaba favorecendo no serviço e também ajuda na condição humana, pois passamos a nos sentir melhor no meio de amigos.

Quando perguntado se o coordenador do NEMS/TO busca entender a particularidade de cada colaborador, o mesmo respondeu de forma positiva, afirmando que cada pessoa possui seu universo particular (com problemas particulares, dificuldades financeiras e entre outros) e isso pode interferir na forma

de agir dentro do núcleo, então esse entendimento e compreensão de defeitos e qualidades tornam-se indispensável.

Segundo o coordenador, a sua liderança ainda não é totalmente motivadora e mentora, mas busca constantemente por essa satisfação. Acredita-se que a motivação deve vir de ambos os lados, coordenador e equipe de colaboradores, pois esse é um ciclo aonde um vai motivando o outro. Ainda segundo o coordenador, propiciar um ambiente de bem-estar para todos, influencia diretamente na qualidade e na produtividade de cada servidor, e por fim, no objetivo da organização.

3.3 Contribuições e Entraves da Cultura Organizacional do NEMS/TO no seu Desenvolvimento

Como já foi abordado anteriormente, uma cultura não é única e deve ser definida como adequada ou não para o colaborador ou para o andamento da organização. Desta forma, é necessário realizar observações sobre a cultura organizacional existente no órgão e se ela contribui ou atrapalha no que diz respeito ao bom andamento da mesma.

Seguindo essa linha de pensamento, ao ser questionado sobre a relação dos colaboradores entre si, o coordenador do NEMS/TO acredita que o relacionamento entre eles poderia ser melhor, pois quando temos um clima organizacional saudável, este influencia diretamente com o resultado do objetivo da organização. Chiavenato (1997, p.126) tem a seguinte definição sobre clima organizacional "Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização".

A respeito da hierarquia existente no NEMS/TO, o coordenador relatou que ficou surpreso com a dureza que existia e que essa rigidez, se mantida, prejudicaria o relacionamento entre todos os servidores. Então, a partir de sua

gestão, deixou claro para todos que só existem denominações puramente legais e administrativas, e que na realidade são todos servidores e colegas de trabalho e que seu cargo de coordenador é fazer com que o NEMS/TO consiga seu objetivo, mas sempre olhando o colega de trabalho sem distinções. Ponto positivo este, pois um bom líder é aquele que consegue expressar interesse pelo outro, juntamente com empatia e cooperação. Segundo Hunter (2006, p.11) “O maior indicador de saúde ou doença organizacional, está na liderança ou em sua ausência”.

Quando questionado se o NEMS/TO está conseguindo atingir o seu objetivo, o coordenador explicou que a estrutura que o Ministério da Saúde - MS dispõe para cada estado, poderia alcançar resultados melhores para a população, mas que o mesmo vem buscando esses instrumentos e o NEMS/TO também tenta fazer com que isso se torne real. Ainda assim, apesar das limitações, sempre buscam atingir o objetivo do Núcleo, que é dá apoio a gestão, aos projetos do Ministério da Saúde - MS e satisfazer as necessidades da população.

Todas essas questões relatadas acima interferem no resultado final do Núcleo de forma negativa e positiva, intervindo de maneira direta no progresso da mesma.

3.4 Pontos a serem melhorados na Cultura Organizacional do NEMS/TO

Conforme as informações relatadas no decorrer deste estudo, foi proposto sugerir possíveis mudanças a fim de contribuir para uma boa gestão do NEMS/TO.

Desta forma, foi entendido que existem pontos a serem trabalhados na Cultura Organizacional deste Núcleo.

Segundo Lima e Bressan (2003, p. 25), mudanças na Cultura devem ser feitas sempre que necessário e os definem como: [...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Durante a entrevista com o coordenador, ao ser questionado sobre a relação dos colaboradores entre si, o mesmo acredita que o esse relacionamento poderia ser melhor. Neste caso, é interessante que o relacionamento interpessoal

seja trabalhado. Uma vez que o progresso das pessoas no âmbito organizacional necessita do relacionamento interpessoal. Para Silva (2007, p.09) “a forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências”. Para obter esse resultado, sugere-se que o Núcleo realize reuniões pontuais sobre relacionamentos, buscando mostrar que o desempenho da organização e dos servidores não pode ser afetado por estas questões de animosidade e colocar que o profissionalismo e ética devem ser seguidos.

E por fim, sobre as limitações que o NEMS/TO encontra para atingir seu objetivo, sugere-se que sejam disponibilizadas através do MS, todas as ferramentas que se fazem necessárias, tais como estruturas físicas, financeiras, de logísticas, equipamentos, mais servidores e entre outros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a importância que uma Cultura Organizacional exerce sobre uma organização é fundamental no que diz respeito ao seu desempenho. E foi diante disto, que se buscou compreender a Cultura Organizacional presente no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde-NEMS/TO, que foi escopo deste trabalho de conclusão de curso.

A Cultura Organizacional sempre estará presente nas organizações, por meio de: seus níveis, que estão intimamente envolvidos no cotidiano do trabalho das organizações; por meio de seus elementos, que é a partir daí que uma Cultura Organizacional é formada e são eles os responsáveis pela transmissão da mesma; e por meio de seus tipos, que são teorias que ajudam no entendimento da Cultura presente na Organização.

No âmbito público, precisamente no NEMS/TO, tornou-se indispensável identificar a Cultura Organizacional presente neste órgão, procurando entender as possibilidades e vulnerabilidades na execução de seus serviços, que tem como objetivo a eficácia e eficiência nos serviços prestados à sociedade. Essa identificação ficou mais evidente através das observações feitas junto a este Núcleo, que possibilitou a identificação dos elementos que formam esta cultura e, também, por meio da entrevista que foi feita com o coordenador do NEMS/TO, que revelou a sua grande influência exercida nesta cultura presente e revelou ainda, as contribuições e entraves desta Cultura Organizacional no desenvolvimento deste Núcleo.

Foi possível através deste estudo, diante destas identificações, propor possíveis mudanças que se fazem necessárias, a fim deste Núcleo atingir o seu objetivo com êxito e estabelecer um ambiente organizacional harmônico, que é um dos pontos que conduzem um órgão para uma boa gestão. Vale ressaltar, que mesmo fazendo parte deste núcleo, como estagiária, foi possível levantar todas essas informações necessárias para a análise, por meio da observação participante e entrevista, com um olhar de pesquisadora, ou seja, por meio do rigor científico e colocando nos resultados apenas o que realmente se faz presente no NEMS/TO.

Portanto, conclui-se que a Cultura Organizacional está diretamente ligada ao êxito de uma organização. Nesse sentido, espera-se que este trabalho possa

servir de fundamentação para possíveis estudos. Levando em conta a imensa complexidade do assunto, tendo em vista que são vários os elementos, níveis e tipos que envolvem uma cultura organizacional e que ela não é única e que cada organização possui a sua, com uma riqueza de detalhes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Atlas, 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J.; MANTES, Y.; KAFALAS, A.G. Culture Gap inGreekManagement.OrganizationStudies, 11(2), 261-283, 1990.

BRASIL. Decreto Lei n.º 200/67 Art. 4º, de 25 de fev. 1967 **Administração pública direta e indireta**, fev. 1967.

_____ Constituição Federal de 1988, Artigo 37, **Princípios da Administração Pública**, C.F. 1988.

CERVO, A L BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____ **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

_____ **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**.Tradução Dalton Conde deAlencar. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. 151 p.

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

GIL, Antonio Carlos **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

GUIMARÃES, T. A. **Anova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HANDY, C. (2003). **Deuses da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoria de laorganización para laadministración pública**. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**/ James C. Hunter; tradução de A. B. Pinheiro de Lemos – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KISSIL, Marco; **Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde** / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LARAIA. R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L **Mudança organizacional: uma introdução**. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira**. In.: MOTTA, Fernando C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 47, número 1, janeiro-abril 1996.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. –2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ et al., 2007. **Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na área da Saúde**. R Enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2007 abr/jun.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

_____ **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. 2007

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

WOOD, Thomas Jr. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

APÊNDICE A - PERGUNTAS USADAS NA ENTREVISTA

1. Qual o objetivo do NEMS/TO?
2. Como é a sua relação com os colaboradores?
3. Como você avalia a relação dos colaboradores entre si?
4. Você busca entender a particularidade de cada colaborador? (Quando estão passando por alguma dificuldade/problema e etc...).
5. Você acha que sua liderança é motivadora e mentora? Por quê?
6. Você acha que entendimento sobre cada colaborador e motivação gera satisfação no ambiente de trabalho e assim se consegue atingir o objetivo da organização?
7. Existe uma hierarquia rígida no NEMS/TO?
8. Você acha que o NEMS/TO está conseguindo atingir seu objetivo?

APÊNDICE B - RESPOSTAS EXTRAÍDAS DA ENTREVISTA

- 1- O NEMS/TO é um braço do Ministério da Saúde, presente em todos os estados da federação. É uma estrutura que visa dar apoio à gestão, aos projetos do MS, para os servidores, para a comunidade e para os entes federados.
- 2- Eu estou em um processo de aproximação, mas já tenho muitos anos de serviço público e eu entendo que a coordenação, coordenador ou seja qual for o nome usado na gestão Pública, é apenas mais um servidor, com um papel diferente, pois cada um tem o seu próprio papel, então eu procuro estabelecer minha relação com os servidores desta maneira. Cada um tem sua função, nós somos membros de uma mesma máquina e se uma das engrenagens não funcionar, a máquina toda será prejudicada e eu sou mais uma dessa engrenagem. Então a minha relação com os servidores é essa, eu faço minha parte neste momento como coordenador, assim como qualquer um tem que fazer. Nós passamos a maior parte do tempo no nosso ambiente de trabalho com nossos colegas, do que em nossas próprias casas com nossas famílias, então quando é estabelecido vínculos além do profissional, ele favorece no serviço e também favorece na nossa condição humana, pois passamos a nos sentir melhor no meio de amigos, de pessoas conhecidas. Então não há como não estabelecer esse vínculo e ele é importante.
- 3- Como eu estou aqui há pouco tempo, eu tenho uma opinião sobre isso. Eu sempre penso que ela pode ser melhor, e no nosso caso específico, ela precisa ser melhorada. A impressão inicial que dá, é que essa relação precisa ser trabalhada. A equipe que está a muito tempo junta tende a se aproximar mais, mas ainda existe muita distância e precisamos estreitar esses laços.
- 4- Sim, busco sempre. Sou sabedor que cada um de nós somos um universo, então não tem como eu sair da minha casa e deixar todos os meus problemas lá e ir trabalhar. Então não tem como o servidor vir para o trabalho e eu esperar que ele esteja sempre 100%, eu entendo que ele vem com seus problemas e qualidades.
- 5- Eu não acho que seja, mas eu busco sempre torna-la. Porque é necessário. Todos nós precisamos nos motivar mutuamente, pois não é só o coordenador que deve motivar a equipe, a equipe também deve motivar o coordenador. Então devemos sempre fazer a nossa parte e eu venho sempre buscando fazer isso.

- 6- Sim, sem nenhuma dúvida. Propiciar esse ambiente de bem-estar para o servidor e para o coordenador, influencia diretamente no andamento do Núcleo
- 7- Quando eu cheguei aqui no NEMS/TO, eu fiquei surpreso com tamanha dureza que existia, e na primeira reunião eu pedi que isso fosse deixado de lado, pois isso não faz com que a equipe se aproxime, mas sim que ela se distancie. Como eu já falei, nós temos nossas denominações, mas somos todos servidores, pagos com o mesmo dinheiro público e temos cada um à sua obrigação. Somos todos iguais, o que eu posso fazer aqui é conversar com o colega servidor e definir o seu papel, porque este é o meu papel, fazer as coisas andarem, sem nenhuma distinção
- 8- Eu penso que a estrutura que o Ministério da Saúde dispõe para cada estado, ele pode alcançar resultados melhores e maiores para a comunidade, e eu tenho percebido que o MS tem buscado esses instrumentos e nós aqui compartilhamos do mesmo sentimento. Nós precisamos e podemos fazer mais, pois a comunidade espera por isso.