



## CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ANÁPOLIS

Organizational Culture: a case study in the municipal health secretariat of Anápolis abstract

**Idelma Lopes Martins**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

E-mail: idelmalopesadm@gmail.com

**Francislene De Souza Camarotto**

Professora do curso de Administração do

Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA)

E-mail: fscamarotto@bol.com.br

### RESUMO

Pretendeu-se com este instrumento, identificar a Cultura Organizacional na Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis. A partir da pesquisa teórica e prática, foram coletadas informações sobre a Cultura Organizacional para tomar conhecimento do tipo de ambiente que seus colaboradores estão trabalhando e se poderiam alcançar êxito nas rotinas administrativas. Trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, para levantamento de dados em relação a Cultura Organizacional, onde se entrevistou os servidores da Secretaria, utilizando questionário estruturado de Robbins (2010). Os resultados apontaram que esse órgão público possui culturas nada flexíveis, sendo muito conservadoras e difíceis de adaptar às mudanças, valorizando o indivíduo como mero colaborador, não dando nenhuma abertura para seu desenvolvimento enquanto profissional, podendo gerar um caos de insatisfação e desmotivação.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, rotinas administrativas, colaboradores, mudanças.

### 1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional possui capacidade expressiva em termos de desenvolvimento de uma empresa, pois é responsável por unir os preceitos que são considerados essenciais para o progresso organizacional, tais como hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais. Uma boa cultura pode motivar os colaboradores e ajudá-los a crescer junto ao empreendimento.

A importância de se analisar conceitos referentes à Cultura Organizacional reside justamente naquilo que é essencial a qualquer empreendimento qual seja, o sucesso garantidor do lucro nas vendas e na prestação de serviços. No final das contas, a Cultura Organizacional se afigura como um antigo e imprescindível conceito que propõe saídas viáveis e positivas ao empreendimento, seja ele lucrativo ou como mero interesse social, desta forma urge dizer que a Cultura Organizacional é elementar a qualquer movimento de institucionalização de ideias.

A cultura por si só diz muito respeito às pessoas, no mínimo levanta indagações como: quem somos, de onde viemos e para onde vamos. São indagações que, ao tentar superá-las,



## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

percorremos caminhos que dizem muito sobre nós, nos fazendo perceber características próprias. Não muito diferente esse mesmo processo de *autodescoberta* ocorre com as organizações, que ao longo de sua jornada vão criando preceitos próprios e permitindo firmar sua própria identidade, onde há seus valores, missões e objetivos.

Uma Cultura Organizacional bem definida e presente permite perceber claramente as diretrizes institucionais, por outro lado uma cultura que cultua hábitos e ideias obsoletas também permite se fazer perceber uma instituição que sua marca, quase indelével, é maculada por rotinas engessadas e filosofias retrógradas.

Este projeto tem como objetivo geral constatar a cultura organizacional na Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis, para isso, tem como objetivos específicos, levantar as características da cultura organizacional e utilizar as ferramentas de Robbins (2010).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Históricos de Cultura Organizacional

Araújo e Garcia (2009), ao tratarem do histórico de Cultura Organizacional, relatam que no século passado, a gestão de pessoas tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoas. Nessa mesma época, mais precisamente na década de 30, surge a sistematização regulada por documentos legais da administração de pessoas, isto é, surge a legislação trabalhista na era Vargas.

Conforme esse mesmo autor, a cultura organizacional só ganhou mais atenção no século XX, depois que alguns pesquisadores da área de Gestão de Pessoas começaram a contestar a importância de se estudar a cultura nas instituições.

De acordo com os relatos de Boyett (1999), houve várias tentativas, por parte de organizações americanas, entre as décadas de 1980 e 1990, de implementar programas que envolviam mudanças organizacionais. Estima-se que de 50% a 30% das iniciativas adotadas lograram êxito conforme o que se havia pretendido.

Entende-se que:

As pessoas podem aplicar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gestores tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 1999, p.9).

Tipicamente as ações propostas envolvem mudanças na maneira de gerir negócio, abrangendo modificações políticas de recursos humanos e aspectos de desempenho e uma série de projetos e iniciativas.



### 2.1.2 Entendendo termo cultura organizacional

Segundo Morgan (1996), cultura organizacional é o processo de criação de veracidade que permite que os indivíduos possam ver e compreender eventos, atitudes, metas, expressões e eventos particulares de maneira diferente. Esses preceitos de compreensão são as bases que tornam o comportamento do ser humano transparente.

Lacombe (2005) enfatiza que cultura organizacional é um conjunto de valores, que definem um parâmetro geral para as atividades que alicerçam os propósitos gerais e as doutrinas de uma empresa. E, por conseguinte, caracteriza ainda que “cultura” provoca impactos tanto positivos quanto desfavoráveis os quais podem contribuir ou não para a boa performance da corporação.

Conforme Maximiano (2000),

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (MAXIMIANO, 2000, P.107).

Schein (1992) destaca que a cultura consiste nos valores e formalidades compartilhados por uma empresa. O autor detecta o que é e o que não é relevante na organização e, conseqüentemente, direciona todos os indivíduos para “forma certa” de executar as coisas.

Robbins (2010) faz uma colocação muito simples afirmando que a cultura de uma empresa é transmitida aos colaboradores de várias maneiras, sendo as que mais sobressaem são as histórias, os costumes, os símbolos e a linguagem. Da consistência destes vários fatores descreve que as atitudes dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais procedimentos são aceitáveis e quais não são.

O conceito de cultura organizacional abrange vários componentes, além das normas de conduta, conforme o Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1:** Alguns Indicadores da Cultura Organizacional.

INDICADOR	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identidade das pessoas com a organização como um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade da organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes
Individualismo	Crenças em que os indivíduos devem cuidar de si próprios e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo (parentes, organizações, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 256).

Quanto a isso Chiavenato (2004) pondera ainda que para conhecer uma empresa a primeira evidência é entender e conhecer sua cultura.

### 2.1.3 Foco da cultura organizacional

Sucintamente, são os seguintes os fatores que capturam a essência da cultura organizacional conforme Robbins (2010, p.501). Os setes fatores são:

Inovação: É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos. Atenção aos detalhes: É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. Orientação para os resultados: É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance. Foco na pessoa: É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Foco na equipe: É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.

Ao fazer a avaliação da empresa levando-se em conta essas sete características listadas acima, e utilizando-se desta análise, pode-se criar empresas extremamente diferentes uma da outra (ROBBINS, 2010).

## 3. METODOLOGIA

O artigo ora apresentado foi construído de acordo com a distinção proposta por Vergara (2013) diferenciou-se quanto aos fins e aos meios. No que se refere ao fato da pesquisa ser descritiva e explicativa, diz-se que segundo Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa explicativa tem por objetivo detalhar as propostas, ações, procedimentos ocorridos dentro de uma



## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

organização. Uma pesquisa descritiva tem por objetivo, descrever, detalhar um problema ocorrido na organização e depois sugerir uma proposta para solução dessa problemática.

Assim, foi realizada pesquisa bibliográfica sendo consultadas obras de Administração, especificamente da área de Recursos Humanos e também relacionadas à Cultura Organizacional. Foi realizada ainda uma pesquisa de campo na Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis com objetivo de se levantar dados em relação à Cultura Organizacional da mesma na qual se entrevistou os servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis, utilizando questionário estruturado de Robbins (2010, p.524), onde foram abordadas questões que dizem respeito às informações relevantes sobre o tema escolhido. Também buscou-se informações em artigos científicos impressos e telematizados.

Foi entrevistado um total de 50 servidores públicos, sendo estes ativos estatutários e comissionados em todo os níveis hierárquicos daquele órgão. Desse universo de servidores, não foram incluídos os que atuam em outras secretarias da Prefeitura nem os que ostentam *status* inativos, por não serem verificáveis. Os dados da pesquisa foram analisados quali-quantitativa, coletados em questionários e posteriormente tabulados. Foram realizados estudos por meio de gráficos e analisados textualmente com embasamento teórico para esclarecer as questões propostas a pesquisa foi realizada no mês de julho de 2017. Acredita-se que a fragilidade da pesquisa reside na sinceridade das respostas dos entrevistados.

### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

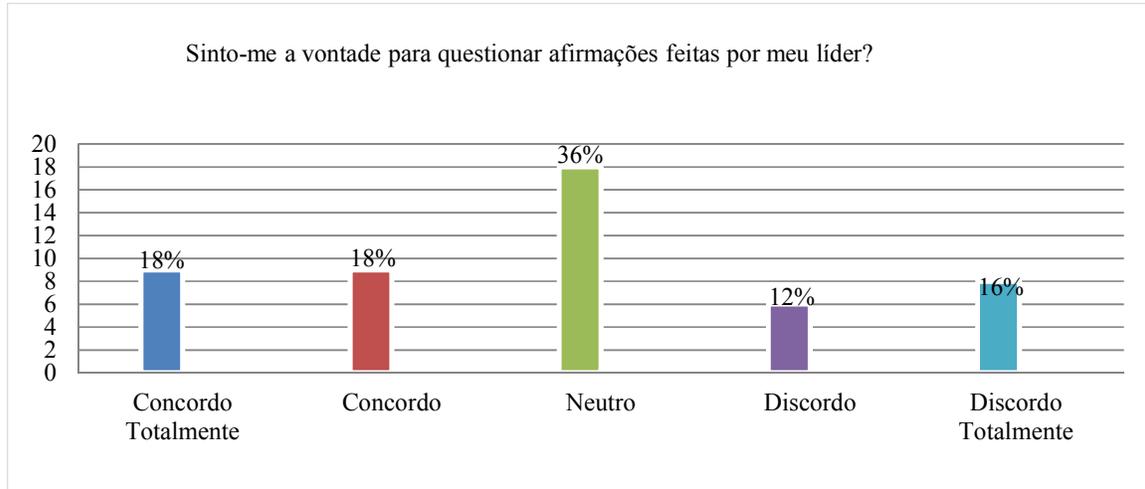
#### 4.1 Apresentação do cenário escolhido

O presente artigo foi realizado na Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis, é um órgão da prefeitura municipal, tendo como pontos positivos o engajamento do município com o Estado, buscando inovação e agilidade nos atendimentos de alta complexidade, e seus pontos negativos são a falta de leitos de UTI para pacientes em estado grave. No geral o atendimento prestado pela secretaria é mediano em relação a outros municípios do Estado.

Durante o processo de coleta de dados para se identificar a percepção da cultura organizacional sob a óptica dos colaboradores foram aplicados 50 questionários com 14 afirmações em relação à gestão da organização, no qual os servidores deviam marcar a opção que mais se enquadrasse com o seu entendimento do assunto. A pesquisa ora realizada em nenhum momento ofendeu ou constrangeu nenhum dos entrevistados.

**Gráfico 1:** Liberdade de questionar o líder

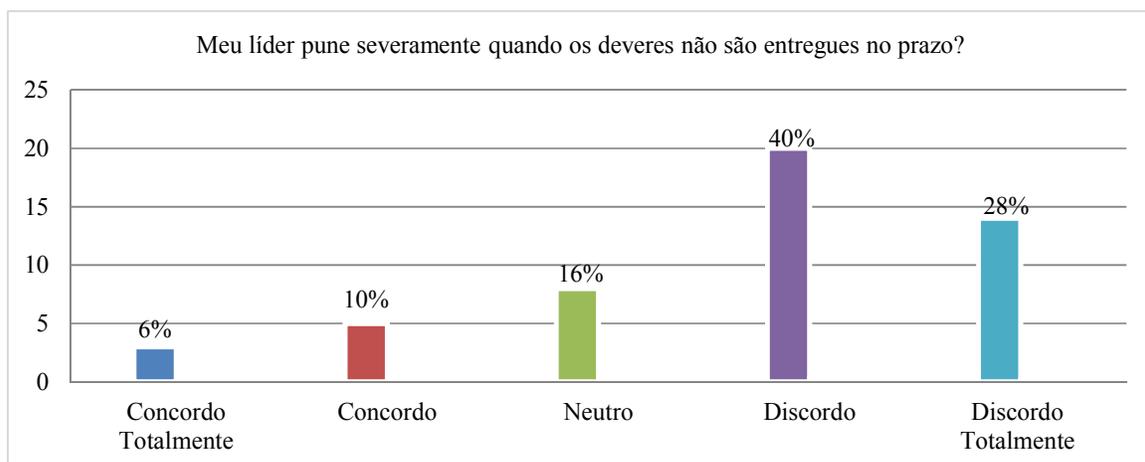
## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1



Fonte: MARTINS (2017).

De acordo com o gráfico 1, pode-se observar que 36% dos entrevistados se mantiveram neutros nessa pergunta, não opinando sobre se há ou não liberdade de questionamento com o líder, 18% afirmaram que concordam que existe diálogo aberto entre eles, e 18% afirmaram que concordam totalmente, que se sentem à vontade para questionar o líder, já 12% discordam que exista essa liberdade e 16% discordam totalmente de que isso aconteça dentro da organização pesquisada. Essas respostas mostram que a maioria dos colaboradores não tem liberdade para questionar o líder. De acordo com Robbins (2010) as atitudes dos líderes estabelecem o clima geral da organização e definem procedimentos, isso afirma o fato dos colaboradores não poderem questionar o líder ou expor opiniões onde causam aspectos negativos, como por exemplo: falha na comunicação interna, desmotivação, insegurança.

Gráfico 2: Punição do líder

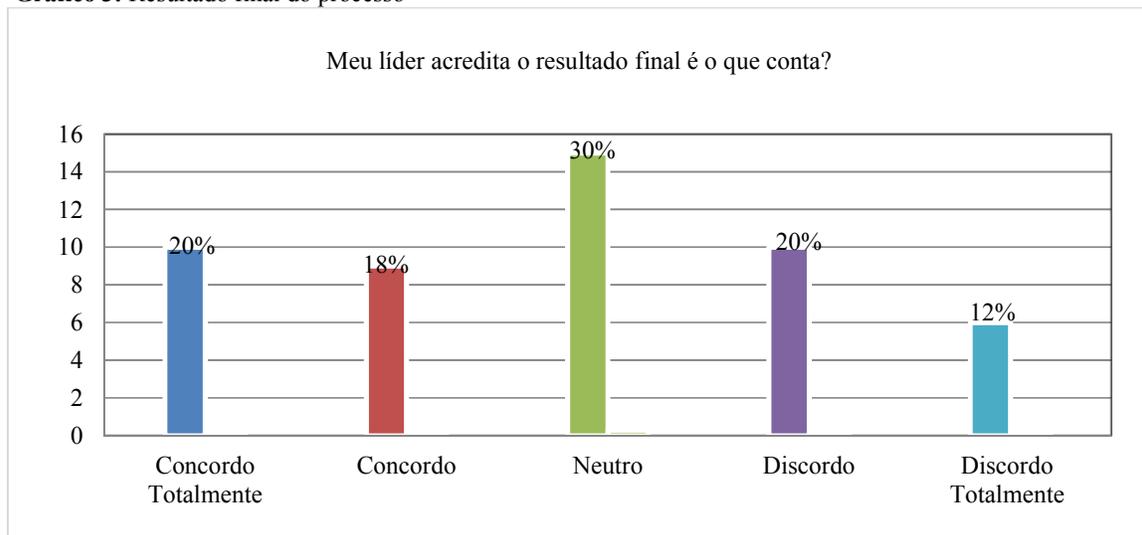


Fonte: MARTINS (2017).

## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

De acordo com o Gráfico 2, 28% dos entrevistados alegaram que discordam totalmente que são punidos quando não entregam o que é solicitado dentro do prazo, e 40% dos entrevistados discordam que há alguma punição, 16% se mantiveram neutros na resposta, 10% concordam que há punições para situações fora do prazo estipulado, e 6% afirmam totalmente que ao se passar do prazo de entrega existe sim punição do líder dentro da organização, mediante esses dados, chegou-se à conclusão de que não há punição severa do líder para com o liderado, Para Moscovici (1997) a forma de como lidar com as diferenças de cada pessoa determina o clima, de modo que existe uma intensa influência sobre a vida em grupo.

**Gráfico 3:** Resultado final do processo

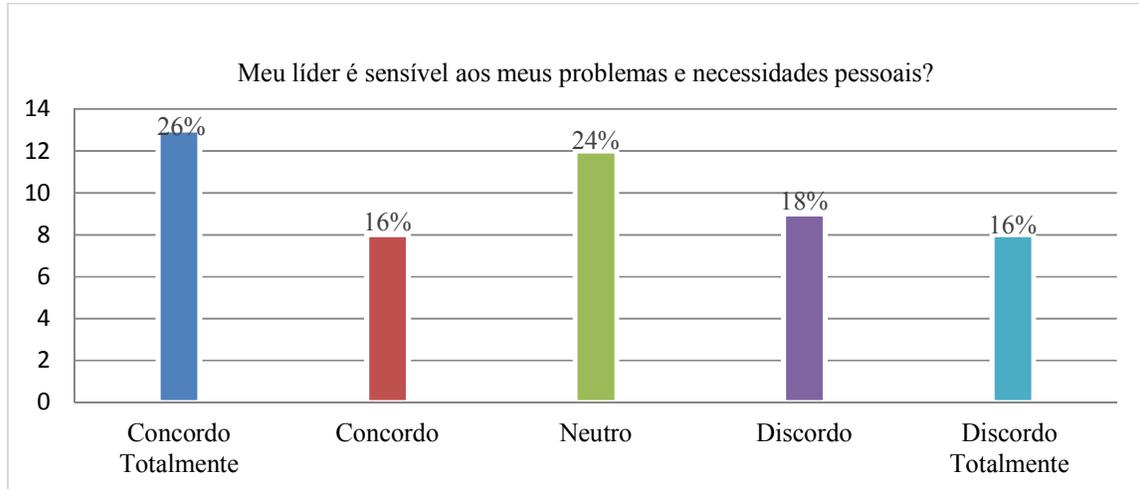


Fonte: MARTINS (2017).

De acordo com Gráfico 3, 30% dos entrevistados ficaram neutros na resposta com relação ao resultado final das atividades, demonstrando que as chances do líder analisar somente pelo resultado final não são nulas, mas também não são consideráveis, 20% discordam, 12% discordam totalmente. 20% concordam totalmente que o resultado final é o que vale e 18% concordam que o resultado final tem peso no final do processo, de acordo com a análise de Chiavenato (2010) se torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora-se a produtividade quando se conhece melhor a cultura da sua organização, os liderados e líderes são influenciadores capazes de colocar em ação ou restringir fraquezas e forças de acordo com a forma que estas são vivenciadas dentro da empresa.

**Gráfico 4:** Meu líder é compreensível.

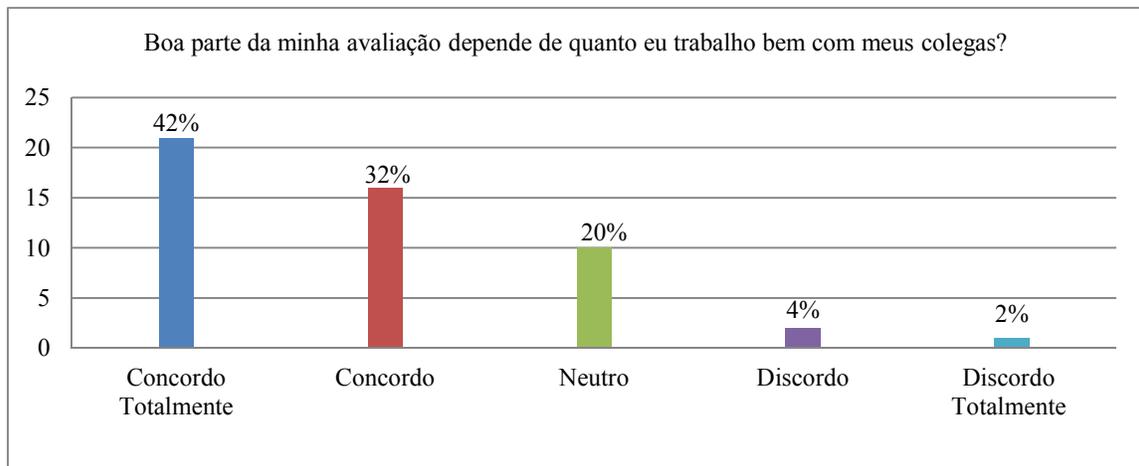
## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1



Fonte: MARTINS (2017).

De acordo com o observado no Gráfico 4, a organização se preocupa com as necessidades pessoais de seus colaboradores, pois 26% dos entrevistados concordaram totalmente que o líder é sensível aos seus problemas pessoais, 16% concordaram parcialmente e uma boa parte se mantiveram neutros totalizando 24%, pequena parte discorda, 18% alegam não existir a sensibilidade do líder com relação aos problemas pessoais e 16% discordam totalmente que há essa compreensão dentro da organização por parte da liderança. Por sua vez, Morgan (1996) faz uma resolução de que são esses preceitos de compreensão que atribuem as bases que tornam o comportamento do ser humano transparente.

**Gráfico 5:** Meu desempenho depende da união com meus colegas



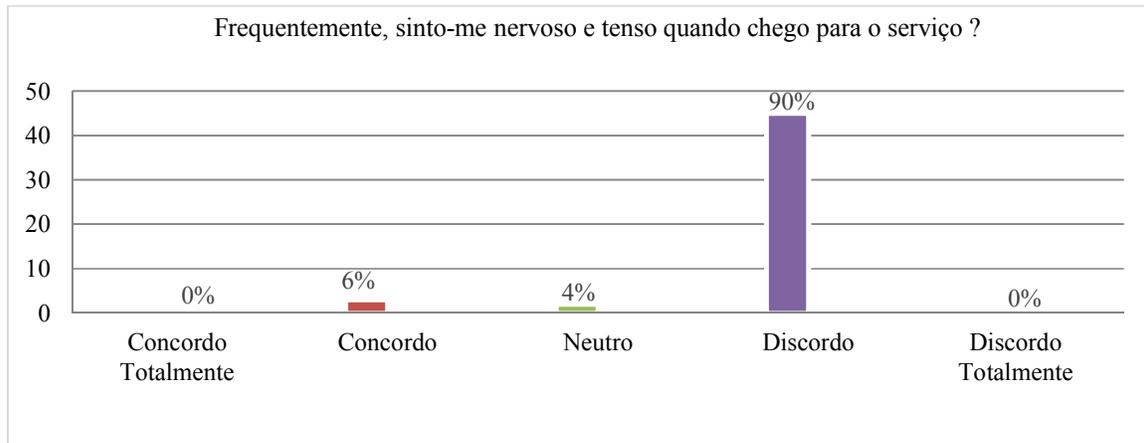
Fonte: MARTINS (2017).

O Gráfico 5 revela que o trabalho em equipe é fundamental em qualquer organização, a pesquisa realizada aponta que 42% afirmaram que o trabalho bem feito realizado com os colegas depende da união entre os colegas, 32% concordam que é recíproco sempre ter esse espírito e ao

## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

mesmo tempo saber separar os lados pessoais internos, com pessoais externos. Sobre isso, Paludo (2012) considera que para evitar causar atritos e/ou intimidade que possa prejudicar o ambiente organizacional, um bom relacionamento interpessoal aumenta a capacidade de desempenho, auxilia na eficiência e eficácia e contribui para o sucesso profissional da equipe (setor) e da organização (empresa) em geral, 20% se mantiveram neutros, e apenas 4% discordam e 2% discordam totalmente que o trabalho em equipe é de tamanha importância dentro de uma organização. Segundo Eisner (2014) uma organização pública que consegue a lealdade dos empregados tem grandes chances de obter êxito. Relacionando este resultado com a produtividade chega-se à conclusão que os colaboradores leais realizam suas tarefas com produtividade.

**Gráfico 6:** Sinto-me nervoso e tenso



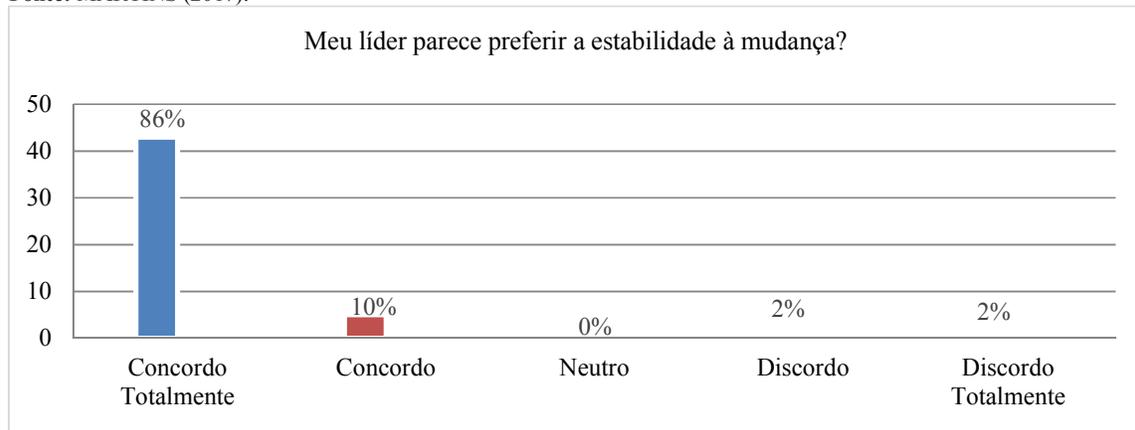
Fonte: MARTINS (2017).

O Gráfico 6 destaca que 90% dos entrevistados não chegam ao trabalho tensos e nervosos. Robbins (2010) acrescenta que é notório que sentimentos podem ocasionar conflitos internos dentro da organização, é sempre importante manter a inteligência emocional ativa, respirar fundo, se for preciso, para conseguir lidar com as mais difíceis e variadas situações. E mantiveram neutros 4% dos entrevistados e 6% concordam que chegam ao serviço nervosos, tensos e cansados antes mesmo de iniciar a rotina diária. Para Lima (2007) uma gestão só consegue atingir a resultados se valorizarem o colaborador, buscando opiniões e ideias para ajudar na gestão, ter visão de futuro e focar nos objetivos da organização.

**Gráfico 7:** Meu líder prefere a estabilidade

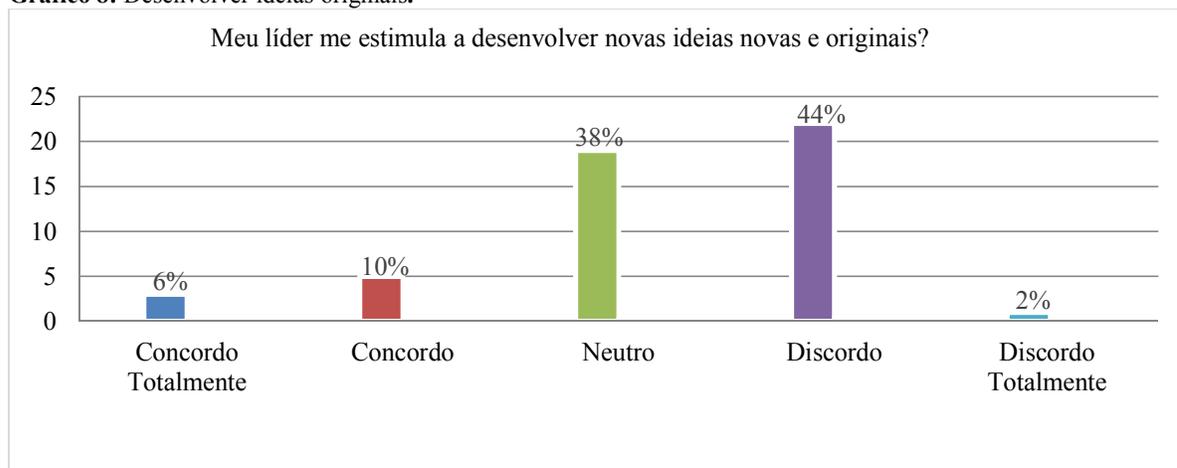
## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

Fonte: MARTINS (2017).



Diante do resultado apresentado no Gráfico 7 eis aqui um dilema comum na Cultura Organizacional: na maioria das vezes, como foi declarado na pesquisa com 86% de concordância total e 10% de concordância, de que os líderes preferem a estabilidade do que ir em busca de mudanças e até mesmo melhorias. Pires e Macedo (2006) argumentam que em diversas vezes a visão é fechada, sem direção para os lados, somente para frente. Inúmeras vezes muitas opiniões que poderiam ser expressas e aceitas para uma mudança, não chegam a sair do papel, dessa forma, há a perda de uma chance que poderia resultar em grandes melhorias.

**Gráfico 8:** Desenvolver ideias originais.



Fonte: MARTINS (2017).

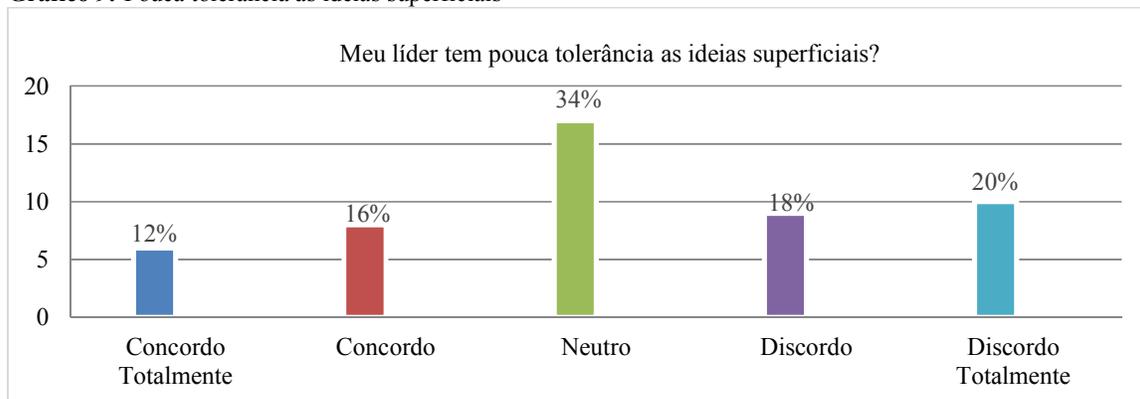
Por meio do Gráfico 8 é possível verificar que a organização não incentiva as ideias originais, pois 44% dos entrevistados afirmaram que isso não ocorre e 6% destacaram que frequentemente ocorre, 38% se mantiveram neutros na resposta, 10% concordaram e 2% discordaram que o líder apoia, estimula e orienta seus subordinados a sempre desenvolver ideias novas para o crescimento da organização. Como já mencionado anteriormente, a organização

## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

tem uma série de procedimentos que não podem ser alterados, mas incentiva as mudanças menores.

Desse modo, os colaboradores não se sentem seguros para propor novas ideias aos gestores e de acordo com Paludo (2012), uma organização, seja de caráter público ou privado, não consegue crescer sem o trabalho em equipe dos empregados. Neste aspecto, Robbins (2010) destaca que dentro e fora das organizações, o trabalho possibilita a troca de informações e experiências profissionais entre os colaboradores, que juntos conseguem atingir os objetivos da organização com maior êxito.

**Gráfico 9:** Pouca tolerância as ideias superficiais

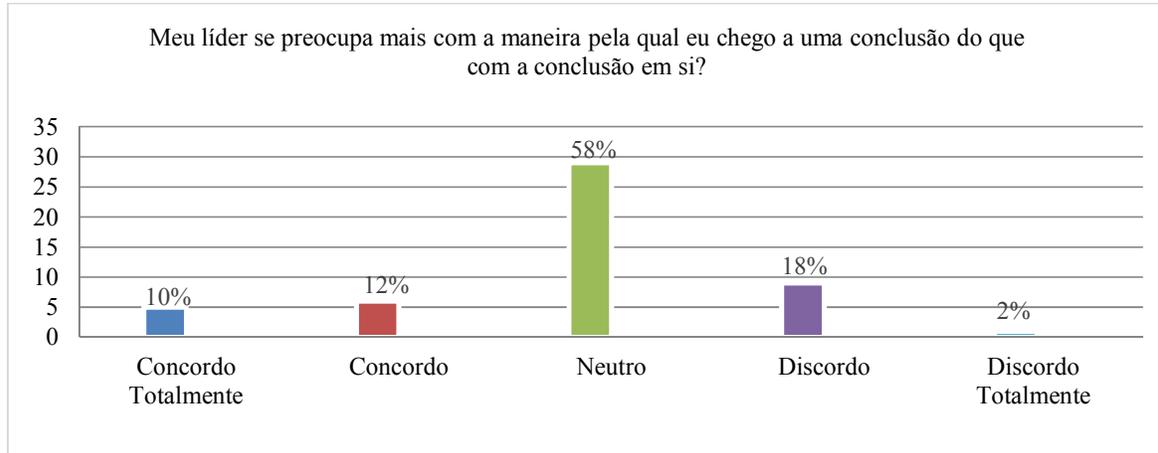


Fonte: MARTINS (2017).

O Gráfico 9 divulga que 12% concordaram totalmente, 16% concordam que há pouco tolerância do líder para ideias superficiais que não possuem chance de ir adiante, 18% discordaram e 20% discordaram totalmente e acreditam que existe tolerância razoável com as ideias superficiais e a maioria se manteve neutro, com um total de 34%. Quanto a isso Chiavenato (2004) pondera que além de tudo o que é racional – como avaliar opiniões de terceiros, ler cenários, informar-se, estudar e planejar – há aspectos emocionais que influenciam diretamente nos momentos mais estratégicos da liderança, e que podem tornar essa experiência um pouco mais difícil, portanto, as ideias superficiais podem ser aceitas, sendo avaliadas, filtradas e utilizadas para traçar estratégias ou até mesmo ser a solução de algum problema ou dificuldade existente na organização.

**Gráfico 10:** O líder tem ênfase na conclusão.

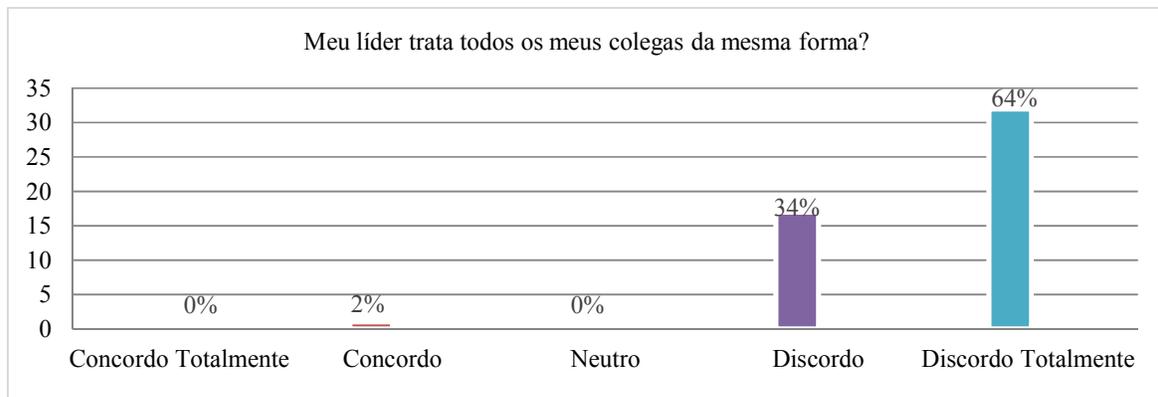
## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1



Fonte: MARTINS (2017).

Segundo o Gráfico 10, o líder, em diversas situações, não consegue compreender a conclusão de uma ideia, tornando assim mais difícil para o colaborador exercer sua liberdade de pensamento, mesmo a maioria se mantendo neutro com 58% e 10% concordando que o líder se preocupa pela maneira que se chega à uma conclusão. Morgan (1996), afirma que é importante não só saber como se chegou, mas também quais os impactos que essa conclusão ou definição irá ter sobre os colaboradores e qual a meta que se quer alcançar, logo, há necessidade de conhecer todo o processo que o empregado utilizou para se chegar à conclusão, para atribuir as oportunidades a outros, chegando a um resultado positivo para a organização e empregados.

**Gráfico 11:** Meu líder tem reciprocidade com todos.



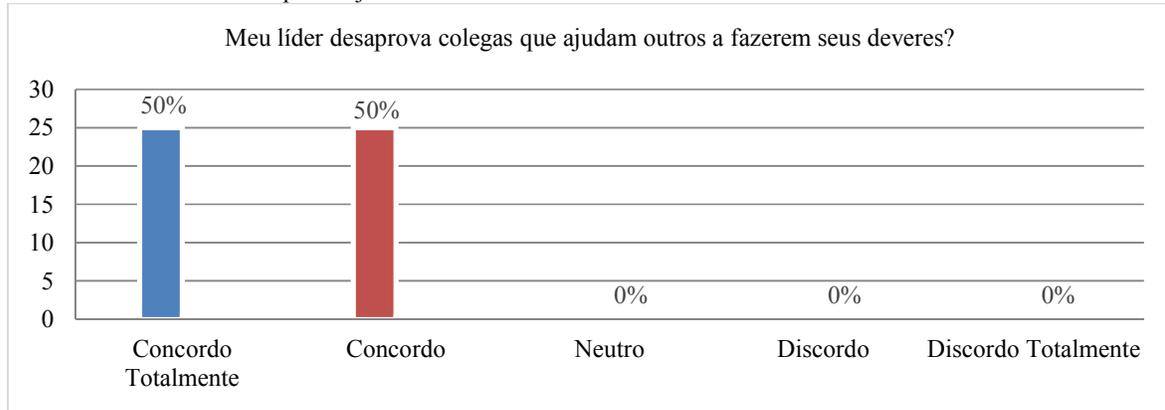
Fonte: MARTINS (2017).

O Gráfico 11 constatou que a reciprocidade é um dilema dentro das organizações, conforme a pesquisa, 64% dos entrevistados discordam do quesito de tratar todos de igual modo, de acordo com Robbins (2010) esses aspectos descrevem uma cultura fechada, que estimula os riscos. Shepherd e Valencia afirmam que os cenários que dificultam a administração das organizações públicas são os problemas encontrados pelos políticos no que tange o controle dos

## ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

funcionários das organizações públicas, bem como em definir e medir com exatidão os resultados da Administração Pública.

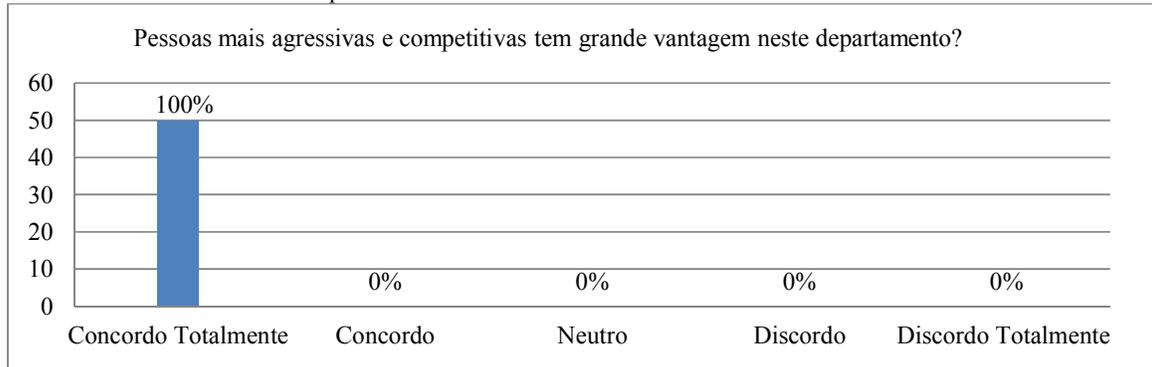
**Gráfico 12:** Meu líder desaprova ajuda.



Fonte: MARTINS (2017).

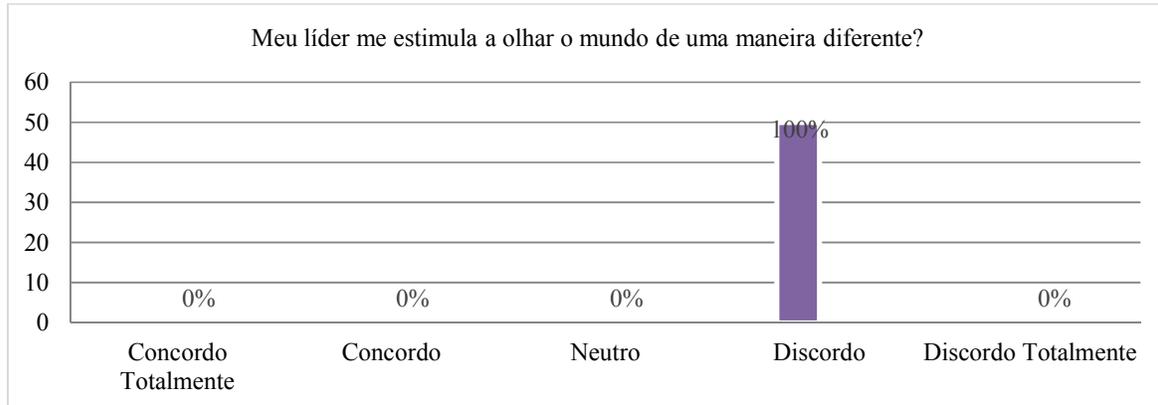
Conforme o gráfico 12 a resposta a este quesito foi bastante equilibrada, pois 50% dos entrevistados concordam totalmente e os outros 50% concordam de que ajuda aos colegas não é aprovada pelo líder. Robbins (2010) menciona que uma empresa privada ou pública com clima formal e estruturado estima pelo equilíbrio, seguindo um ritmo estável e provável são os indícios que apontam para os resultados.

**Gráfico 13:** Colaboradores competitivos tem êxito.



Fonte: MARTINS (2017).

Observa-se que no Gráfico 13, a afirmação foi unânime, com 100% do total dos entrevistados concordando que os colaboradores que agem mais, que demonstram mais interesse e pró atividade, se destacam dentro da organização. Segundo Robbins (2010), pessoas que são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas, e que fazem com que o reconhecimento seja mais ativo, tem mais vantagens. Assim, partindo do conceito acima citado, constata-se que na Secretaria da Saúde de Anápolis, colaboradores com instituto competitivo tem vantagens absolutas na ocupação de cargos de confiança.

**Gráfico 14:** Meu líder me estimula.

Fonte: MARTINS (2017).

Por meio do Gráfico 14 é possível verificar que a organização não estimula a percepções de seus colaboradores a verem um mundo diferente, pois 100% dos entrevistados afirmaram que discordam. Assim é possível observar que os empregados se sentem excluídos pela organização ao fazerem parte desse questionamento. Robbins (2010) adverte que o líder transformacional se preocupa com o desenvolvimento de cada um de seus liderados. E ressalta que o líder precisa estar sempre atento às necessidades de sua equipe.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a cultura organizacional da Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis. Com este, chegou se a conclusão mediante análise dos gráficos que a Cultura da organização é bastante fechada e conservadora, com líderes bastante inflexíveis e que precisam estar mais presentes e observar o ambiente interno com precisão diariamente. A cultura organizacional engloba vários elementos, tais como: adaptação, coletivismo, individualismo, identidade, tolerância ao risco e inovação e participação.

O primeiro objetivo específico teve como proposito descobrir as características principais da cultura organizacional existente na empresa. Maximiano (2000) e Schein (1992), afirmam que a cultura é adquirida de acordo com a frequência de que os problemas externos são resolvidos de forma que seja de agrado de todos ou da maioria dentro da organização, criando então valores comuns e essenciais.

No segundo e último objetivo específico foram empregadas as ferramentas de Robbins (2010) mediante questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores da organização e foi detectado a necessidade de se levar os colaboradores a assumir responsabilidades e terem novas



**ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1**

ideias, ou seja, observar o nível que os colaboradores são pro ativos, atenciosos, distintos, focar nos resultados e como os mesmos foram adquiridos, focar no colaborador individualmente e enfatizar o trabalho em conjunto, um ajudando o outro e ambos ajudando a organização

Diante dos resultados apresentados com essa pesquisa, pode-se considerar a cultura da Secretaria Municipal de Saúde de Anápolis possui estruturas rígidas e procedimentos centralizados que refletem assiduamente no comportamento e nas atitudes dos servidores públicos e comissionados.

Portanto, é de suma importância para o gestor conhecer a cultura da organização que trabalha para conseguir comandar seus colaboradores, pois é por meio dela que ele pode se orientar e tomar decisões de forma correta. O aperfeiçoamento da cultura da organização fará com que os líderes tenham uma melhor harmonia entre si e os colaboradores se sintam mais confiantes e motivados dia após dia, fazendo com que a organização tenha sucesso e prossiga sem conflitos.

Este trabalho foi indispensável e substancial para a área de serviços públicos, pois o tema abordado trouxe resultados que se tornaram positivos e contribuíram como parte fundamental no planejamento, desenvolvimento e ação do ambiente de forma geral, trazendo assim, resultados surpreendentes dentro da organização.

## **7. REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Ed. Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José Mass. **Recursos humanos princípios e tendências**. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

PALUDO, Augustinho Vicente, **Administração pública**: teoria e questões. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa: **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**: RAP- Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.40, n. 1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego, CA: University Associates, 1992.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. **Modernizando a administração pública na América Latina**: problemas comuns sem soluções fáceis. Revista do Serviço Público, São Pulo, v. 28, n.3, p. 339-358, Set. 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.