

USO DA PROBLEMATIZAÇÃO NA ABORDAGEM SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DE EXCELÊNCIA PARA O ATENDIMENTO AO CIDADÃO

USING TE PROBLEMATIZATION IN THE APPROACH OF ORGANISATIONAL CULTURE OF EXCELLENCE TO ATTEND THE CITIZEN

Júnia Aparecida Laia da Mata¹
Cristiane Pavelski Dias²
Elaine Rossi Ribeiro³
Gustavo Justo Schulz⁴

RESUMO

Objetivou-se neste trabalho relatar a experiência do uso da Problematização em um curso de capacitação sobre cultura organizacional de excelência para o atendimento ao cidadão, bem como os resultados obtidos. Tal experiência se deu com 41 assistentes administrativos, atuantes nas recepções das unidades de uma Fundação Estatal de Atenção à Saúde, entre os meses de junho e julho do ano de 2014. Foram aplicadas as cinco etapas da problematização: 1- observação da realidade; 2- pontos-chave; 3- teorização; 4- hipóteses de solução; 5- aplicação à realidade – prática. Constatou-se o quanto a Problematização possibilita olhar para a realidade de forma crítica-reflexiva e sensibilizar os indivíduos para aprenderem a partir dela. Essa metodologia mostrou-se valiosa na capacitação dos trabalhadores, dentro do serviço de educação permanente. Considera-se que a atividade desenvolvida foi efetiva e pode ser replicada em outros serviços.

Palavras-chave: Aprendizagem Baseada em Problemas. Cultura Organizacional. Serviços de Atendimento. Educação.

1 Enfermeira no Instituto de Ensino e Pesquisa da Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde de Curitiba (IEP/ Feaes), PR, Brasil. Doutoranda em Enfermagem na Faculdade de Enfermagem da Universidade Estadual de Campinas (FENf/Unicamp), Mestre em Educação e Saúde na Infância e Adolescência pela Unifesp. E-mail: jumata.2905@gmail.com

2 Enfermeira. Especialista em Gestão em Emergência em Saúde Pública. E-mail: crispavelski@gmail.com

3 Enfermeira. Doutora em Medicina pela Universidade Federal do Paraná. <https://orcid.org/0000-0003-3492-217X> E-mail: erossi@feaes.curitiba.pr.gov.br

4 Médico, Diretor de Atenção à Saúde na Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde de Curitiba (Feaes), PR, Brasil. Mestre em Clínica Cirúrgica. E-mail: gschulz@feaes.curitiba.pr.gov.br

ABSTRACT

The aim of this study was to report the experience of using the problematization on training course about organizational culture of excellence to attend the citizen, besides the results obtained. This experience was done with 41 administrative partners who act at the reception of units at a State Foundation, between the months of June and July in 2014. Five steps of the problematization have been applied: 1- to observe the reality; 2- the key points; 3- the theory; 4- possible solutions; 5- to apply to the reality- practice. It was determinate how much the problematization makes it possible to look at the reality on a critic and reflexive way and sensitize the individuals to learn from it. This methodology has been really effective on the training of workers, in the continuing education service. It 's considered that the activity developed was effective and can be replicated on other services.

Keywords: Problem-Based Learning. Organizational Culture. Answering Services. Education.

INTRODUÇÃO

A educação tem sido tratada como meio para transformações sociais, que repercutem nos modos de produzir, nos diferentes campos do saber e de produção de bens e serviços (RICALDONI e SENA, 2006).

Nas áreas de educação e saúde, o acúmulo de conhecimentos, traduzido em tecnologias e indicadores de qualidade dos processos laborais, tem refletido na organização do trabalho, demandando que os profissionais adquiram novas habilidades de forma dinâmica (RICALDONI e SENA, 2006).

O modelo de educação tradicional/conservador, historicamente influenciado pelo mecanicismo, de inspiração cartesiana- newtoniana, fragmentado e reducionista (CAPRA, 2006), não tem dado conta das atuais demandas que emergem no contexto social. Neste, o processo de ensino- aprendizagem se restringe, na maioria das vezes, à reprodução do conhecimento, no qual o professor assume o papel de transmissor de conteúdos, ao passo que, ao aluno, cabe a retenção e a repetição dos mesmos, em atitude passiva e receptiva (BEHRENS, 2005).

Essa modalidade de educação é denominada por Freire (2005) como bancária, fundamentando-se na transferência de

conhecimentos do docente ao educando, com grande valorização da formação técnica e a dissociação entre teoria e o contexto social onde o indivíduo está inserido (PEREIRA, 2003).

Os processos sociais atuais vislumbram a intensificação da globalização, a fim de reduzir as distâncias e transpor fronteiras, favorecendo a socialização de conhecimentos e tecnologias, integrando diversas realidades sociais e promovendo o intercâmbio entre culturas (SCHAURICH; CABRAL e ALMEIDA, 2007). Concomitante a estes processos, há uma tendência a refletir e avaliar as diferentes práticas pedagógicas, visando indicar e viabilizar caminhos que promovam o processo de ensinar e aprender (BORDENAVE, 2002).

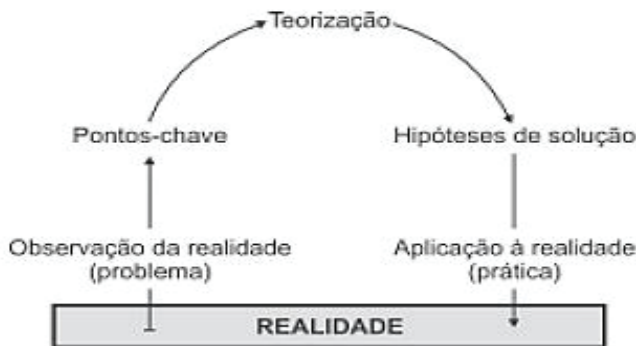
Nessa perspectiva, a educação precisa constituir-se em uma práxis educativa integrada à dinâmica cotidiana do sujeito, viabilizando a ampliação de seus horizontes e a autonomia de pensar suas ações e escolhas, bem como o desenvolvimento da consciência crítico-reflexiva de si, do outro e do seu meio (SCHAURICH; CABRAL e ALMEIDA, 2007).

Acredita-se que a pedagogia crítica seja o caminho para atender às demandas supracitadas, pois esta fomenta um processo de ensino-aprendizagem que visa a transformação social e a superação das desigualdades, atribuindo ao professor o papel de mediador, responsável pela condução dos discentes na observação da realidade e apreensão do conteúdo que extraem dela.

A Metodologia Ativa é uma estratégia que atribui ao aluno o protagonismo no processo de ensino e aprendizagem, tornando-o responsável pela sua trajetória educacional (REIBNITZ e PRADO, 2006). Sua utilização implica em conhecer as formas de operacionalização e os princípios pedagógicos que a sustenta, fundamentados na pedagogia crítica. Uma delas é a Problematização (PRADO; VELHO; ESPÍNDOLA; SOBRINHO E BACKES, 2012).

A Problematização baseia-se na pedagogia libertadora de Paulo Freire, no materialismo histórico-dialético e no construtivismo de Piaget, sendo aplicada nas situações as quais os temas estejam ligados à vida em sociedade, tendo como referência o Arco de Charles Maguerez (Figura 01). Esta metodologia ativa é constituída pelas etapas: 1- observação da realidade; 2- pontos-chave; 3- teorização; 4- hipóteses de solução; 5- aplicação à realidade – prática (ALVES, 2003, BORDENAVE e PEREIRA, 2005).

Figura 01 – Arco de Maguerez.



Fonte: BORDENAVE, Juan Díaz; PEREIRA, Adair Martins. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

Considera-se a Problematização uma estratégia educacional inovadora, que privilegia a troca de saberes e experiências entre educadores e educandos, levando em conta a história e as vivências individuais e coletivas, com enfoque na realidade social, potencializando a sua transformação. Portanto, os autores optaram por utilizar esta metodologia nas capacitações desenvolvidas dentro do serviço de Educação Permanente (EP) de um Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP), pertencente a uma Fundação Estatal, que administra unidades do serviço público de saúde do município de Curitiba, Paraná, a fim de promover o desenvolvimento de competências gerencial, humana e técnica nos profissionais, bem como formar equipes com alta *performance* e potencial para transformar o modelo de atenção ofertado, atendendo às demandas sociais.

Diante da relevância do exposto, o presente estudo objetivou relatar a experiência do uso da Problematização em um curso de capacitação sobre cultura organizacional de excelência para o atendimento ao cidadão, bem como os resultados obtidos.

MÉTODO

Trata-se de um relato da experiência do uso da metodologia da Problematização no curso de capacitação sobre cultura organizacional

de excelência para o atendimento ao cidadão, desenvolvido pelo serviço de EP de uma Fundação Estatal.

O curso foi desenvolvido, junto a 41 assistentes administrativos atuantes nas recepções das unidades da instituição, entre os meses de junho e julho do ano de 2014. Foram aplicadas as cinco etapas da problematização, sendo descritas nas próximas seções. Foi realizada uma revisão de literatura para fundamentar o presente relato.

RELATO DA EXPERIÊNCIA

A Concepção e o Desenvolvimento do Curso de Capacitação

A gestão da instituição cenário deste relato, por meio de ouvidoria, constatou a presença de insatisfação de alguns usuários do serviço em relação ao atendimento e acolhimento realizados pelos trabalhadores da recepção. Desse modo, foi solicitada à EP uma intervenção, na qual fosse oportunizada a qualificação do atendimento ao cidadão.

A EP da instituição integra um Instituto de Ensino e Pesquisa, que norteia todas as ações pedagógicas desenvolvidas pela mesma. Fundamentando-se no desenvolvimento das competências gerenciais, técnicas e humanas e nos quatro pilares da educação: ser, fazer, conviver e conhecer (JACQUES DELORS, 1996).

Nesse serviço, segue-se a premissa de que a EP vai além de atualização, trata-se de um compromisso pessoal a ser aprendido, conquistado com as mudanças de atitudes que emergem das experiências vividas, mediante a relação com os outros, com o meio, com o trabalho, na busca da transformação pessoal, profissional e social (PASCHOAL, 2004).

As capacitações desenvolvidas pela EP do IEP são fundamentadas na Problematização. Acredita-se que esta metodologia de ensino viabilize o desenvolvimento das competências propostas pelo Instituto.

Nesse contexto, surgiu a ideia de criar o curso "Cultura Organizacional de Excelência para o Atendimento ao Cidadão". Este foi planejado pela equipe do IEP, que realizou observação prévia do atendimento prestado na recepção, levantando situações-problema para o desenho instrucional da capacitação.

O desenho instrucional utilizado pela EP foi adaptado a partir do *design* instrucional de Filatro & Piconez (2004), que é

compreendido como o planejamento do ensino-aprendizagem, incluindo atividades, estratégias, sistemas de avaliação, métodos e materiais instrucionais.

Após a observação, foram realizadas reuniões em equipe, que possibilitaram a elaboração coletiva do desenho, constituído por: objetivo; público-alvo; atividades; carga horária; recursos didático-pedagógicos; e avaliação.

O curso objetivou aprofundar as habilidades de comunicação no atendimento aos pacientes, familiares e entre os membros da instituição. Foi direcionado aos assistentes administrativos, atuantes em todas as unidades da Fundação e teve carga horária total de 07 horas, subdivididas em dois momentos.

Os recursos didático-pedagógicos utilizados foram: aula expositiva dialogada; discussões, norteadas pelas situações-problema levantadas, pelas experiências dos participantes e por filmes; e dinâmicas. Posterior ao curso foi realizada uma avaliação de reação, orientada por um instrumento constituído por: avaliação do facilitador (conhecimento do assunto, clareza da apresentação do conteúdo, habilidade na condução do grupo); aplicabilidade (possibilidade de aplicação do conteúdo no dia a dia); nível de satisfação do participante (muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito); e um campo para sugestões e comentários.

Avaliar a capacitação é uma medida fundamental para a verificação dos resultados obtidos. Na avaliação de reação medem-se as impressões imediatas dos participantes (KIRKPATRICK, 1998). Esta é uma estratégia utilizada de forma assídua pela EP do IEP.

Aprendendo Sobre Cultura Organizacional de Excelência para o Atendimento ao Cidadão

Norteados pela Problematização, iniciou-se o curso na etapa de *observação da realidade*, na qual foram realizadas discussões baseadas nas situações-problema, identificadas pelas organizadoras do curso e nos discursos dos participantes, referentes às suas vivências.

As facilitadoras da capacitação entregaram a cada participante uma tira de papel contendo *situações-problema* observadas na instituição: 1) o paciente chega atrasado para a realização de um procedimento/exame e exige ser atendido imediatamente; 2)

familiar de um paciente internado chega após o horário de visitas e deseja entrar; 3) familiar de um paciente grita com os profissionais da recepção. Foi perguntando aos profissionais se já haviam vivenciado algumas daquelas situações, a fim de desenvolver a reflexão e discussão dentro do grupo, com enfoque no tema.

A observação da realidade torna oportuno refletir criticamente acerca das coisas que são legitimadas como verdades e que necessitam ser repensadas, melhoradas, aperfeiçoadas, além de possibilitar um olhar mais atento fazendo com que emergjam aspectos importantes da realidade social (SCHAURICH; CABRAL e ALMEIDA, 2007).

Nessa fase, foi convidado um trabalhador que atua na portaria de um hospital administrado pela Fundação, para relatar sobre suas vivências. O mesmo contou sobre os elementos que o motivam no acolhimento dos usuários e funcionários na instituição, o que gerou comoção em grande parte dos assistentes administrativos.

Após esta etapa, iniciou-se o estabelecimento dos *pontos-chave*, com o intuito de priorizar e caracterizar as situações levantadas de forma mais consistente. Berbel (1999) caracteriza esta fase como um momento de síntese da observação inicial, que oportuniza estabelecer o que vai ser estudado sobre o problema, nela, é preciso definir os aspectos que precisam ser conhecidos e melhor compreendidos a fim de buscar uma resposta.

Os participantes discutiram sobre o tema “comunicação”, norteados pelas inserções das facilitadoras. Posteriormente, receberam textos extraídos do livro “Frases perfeitas para atender bem ao cliente” (BACAL, 2012) e foram estimulados a realizar a leitura em casa, para a *teorização* no próximo encontro, que foi realizado um mês após o primeiro.

Os trabalhadores mostraram-se muito interessados e motivados a realizar a atividade. Foi sugerido pelas facilitadoras, que na leitura levantassem soluções para os problemas que identificassem, trazendo-as para socialização na próxima reunião.

Ao final do primeiro encontro, pediu-se aos participantes para definirem, em uma palavra, suas percepções e seus sentimentos em relação ao momento vivenciado no curso. Apareceram nas falas: interatividade, otimização, interessante, afinação, esclarecedor, abrangente, diferente, motivador, conhecimento, ouvida, construtivo, troca de experiência, agregar, troca de

informação, inspirador, reflexão da prática, essencial, reconstrutivo, divertido, acolhida. Muitos dos termos emergentes nos discursos permeiam o processo de ensino-aprendizagem fundamentado na Problematização.

No segundo encontro, foi realizada uma explanação sobre cultura organizacional, fase da *teorização*. Utilizou-se como referencial o autor Schein (1990), que a define como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefatos e padrões comportamentais que governam a forma como as pessoas interagem dentro de uma organização e o modo como se empenham no trabalho.

Foram debatidos os textos lidos, correlacionando-os com a realidade social e, apresentadas, pelos participantes, as ideias para a solução das problemáticas, constituindo a etapa de *hipóteses de solução*. Nessa fase, realizou-se também a exibição de um filme denominado "Um dia em fúria", a fim de promover uma reflexão sobre os comportamentos e os valores dos participantes, que envolvem o atendimento ao usuário.

Após essa atividade, a maioria relatou ter necessidade de aumentar a flexibilidade em relação às situações vivenciadas no atendimento ao usuário do serviço de saúde, buscando compreender os aspectos individuais dos sujeitos recebidos na instituição que atuam, para qualificar o acolhimento.

Nesse momento, foi levantado, pelas facilitadoras, as dificuldades para o alcance da excelência no atendimento ao cidadão, expressados pelos trabalhadores, a saber: fragilidade no *feedback* dado pelos gestores referente à atuação dos assistentes administrativos da recepção e o déficit na comunicação e na interação entre os diferentes setores. A comunicação e o relacionamento interpessoal estão imbricados nestes itens e influenciam diretamente na qualidade do atendimento prestado ao usuário.

Os empregados evidenciaram reconhecer-se como agentes significativos na qualidade do atendimento ofertado, identificando elementos fundamentais da gestão da qualidade, mesmo sem conhecerem profundamente o assunto.

Considera-se relevante ouvir as experiências e impressões dos diferentes trabalhadores de uma organização para avaliar os serviços e criar estratégias que promovam a excelência.

Cabe ressaltar que empregados possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional, que repercutem na maneira como se comportam dentro das organizações, por exemplo, aqueles com comprometimento afetivo costumam permanecer na instituição porque desejam (apego emocional, identificação e envolvimento com a organização), os que possuem mais comprometimento instrumental permanecem porque precisam ou lhes é conveniente (avaliação de custos e benefícios), e outros com maior comprometimento normativo permanecem porque se sentem moralmente obrigados a permanecer e contribuir (MEYER e ALLEN, 1991).

Acredita-se que atividades, como a descrita neste relato, possam favorecer a identificação da natureza do comprometimento organizacional dos trabalhadores, oportunizando planejar ações que potencializem a satisfação do empregado e, conseqüentemente, a qualidade do seu trabalho.

Na aplicação à realidade, os participantes foram estimulados a desenvolverem uma prática diferenciada, implementando as mudanças que perceberam e concluíram, dentro do curso, serem necessárias para a melhoria do serviço. Pactuou-se a realização de um novo encontro, após alguns meses, para avaliar os resultados.

Os dificultadores para o alcance da excelência no atendimento ao cidadão, manifestados pelos assistentes administrativos, foram apresentados aos gestores. Sugeriu-se a criação e a implementação de ferramentas para a transformação da realidade posta pelos trabalhadores.

Resultados do Uso da Problematização no Curso de Capacitação

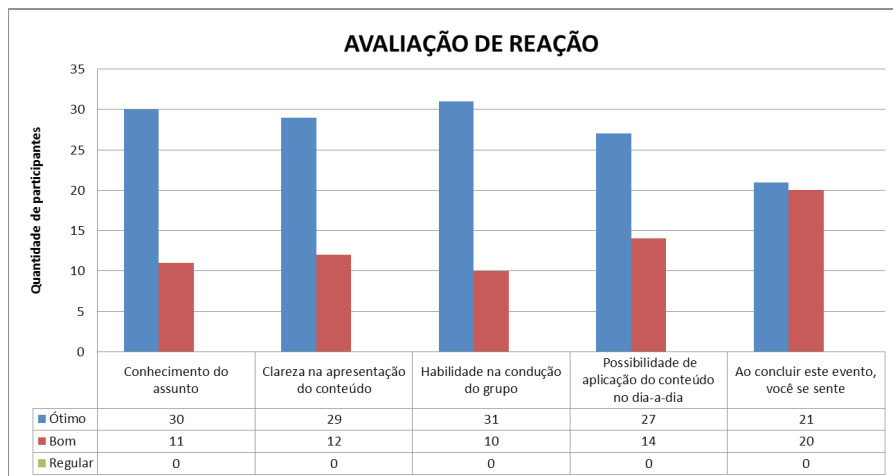
A capacitação desenvolvida foi finalizada com uma avaliação de reação, os resultados estão dispostos no Gráfico 01. Destaca-se que o número de respondentes foi de 32, representando 78% dos participantes.

A avaliação de reação (Gráfico 1, próxima página) verifica a satisfação do indivíduo em relação aos procedimentos instrucionais do curso, à sua aplicabilidade e aos instrutores (CARVALHO e ABBAD, 2006).

A maioria considerou o curso ótimo, claro e com grande possibilidade de aplicabilidade no seu dia a dia, manifestando um

bom nível de satisfação em relação à forma como foi conduzida a capacitação.

Gráfico 01- Resultados da avaliação de reação. Curitiba. 2014.



Surgiram as seguintes sugestões na avaliação de reação: desenvolver mais cursos nessa modalidade, para o desenvolvimento profissional; continuar estimulando a troca de experiências dentro da Fundação; permanecer valorizando as vivências dos empregados e agindo ativamente na capacitação destes; promover mais momentos de reflexão da prática, por meio de relatos dos trabalhadores da instituição, assim como foi desenvolvido no primeiro momento.

A Problematização oportunizou aos assistentes administrativos a troca de experiências/vivências e a constituição coletiva de saberes, com enfoque na melhoria da realidade organizacional onde estavam inseridos.

Na atividade que envolveu a definição das percepções e dos sentimentos dos empregados em uma palavra, emergiram muitos termos ligados à metodologia ativa utilizada, ressalta-se: interatividade, reflexão da prática, troca de conhecimentos e de informações. Mesmo não conhecendo de forma aprofundada a Problematização, os participantes demonstraram ter apreendido a essência desta modalidade de ensinar e aprender. Algo que poderá ser problematizado em um encontro futuro.

Os problemas levantados, nas diversas discussões, despertaram a atenção do serviço de EP para questões relacionadas à comunicação, ao relacionamento interpessoal, à qualidade do acolhimento relacionada ao tipo de comprometimento organizacional e ao nível de satisfação do empregado. Desse modo, estão sendo planejadas capacitações para tratar destas questões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta experiência verificou-se o quanto a Problematização possibilita olhar para a realidade de forma crítica-reflexiva e sensibilizar os indivíduos para aprenderem a partir dela. Esta metodologia mostrou-se efetiva na capacitação de trabalhadores, dentro do serviço de Educação Permanente.

Defende-se que esta estratégia possui grande potencial para atender às atuais demandas da educação desenvolvida dentro dos serviços de saúde, apreendendo o vivido pelos trabalhadores, buscando compreender, refletir e transformar a realidade, a partir da construção coletiva de conhecimento, norteadas pelo contexto social. Assim, os problemas podem ser solucionados de forma mais resolutiva.

Considera-se que a atividade desenvolvida foi valiosa e pode ser replicada em outros cenários. Ressalta-se que foi apresentado neste trabalho somente um recorte dos resultados obtidos, que já demonstraram o aspecto positivo do uso da Problematização na EP. É relevante que outros estudos sobre a temática sejam desenvolvidos, a fim de agregar mais conhecimentos que fomentem a adoção desta metodologia na prática profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem. *Conversas sobre educação*. Campinas: Verus, 2003.
- BACAL, Robert. *Frases perfeitas para atender bem ao cliente*. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. *O paradigma emergente e a prática pedagógica*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BERBEL, Neusi Aparecida Navas. A metodologia da problematização e os ensinamentos de Paulo Freire: uma relação mais que perfeita. In: BERBEL, Neusi Aparecida Navas. *Metodologia da problematização: fundamentos e aplicações*. Londrina: Editora UEL, 1999.

BORDENAVE, Juan Díaz; PEREIRA, Adair Martins. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. *A estratégia de ensino aprendizagem*. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

CAPRA, Fritjof. O ponto da mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. *Rev. adm. contemp.* [online]. v.10, n.1, p. 95-116, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522006000100006 Acesso em: 30 mar. 2017.

DELORS, Jacques. Educação Um tesouro a Descobrir – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. UNESCO: Edições ASA, 1996.

FILATRO, Andrea; PICONEZ, Stela Conceição Bertholo. Design instrucional contextualizado. *Associação Brasileira de Educação à Distância*: ABED, 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/049-tc-b2.htm>. Acesso em: 30 mar. 2017.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 45 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.

MEYER, John P; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, Issue 1, p.61-89, 1991.

PASCHOAL, Amarilis Schiavon. *O discurso do enfermeiro sobre educação permanente no grupo focal*. 2004. Dissertação (mestrado em enfermagem). Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba.

PEREIRA, Adriana Lenho Figueiredo. As tendências pedagógicas e a prática educativa nas ciências da saúde. *Cad Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.19, n.5, p.1527-1534, 2003.

PRADO, Marta Lenise; VELHO, Manuela Beatriz; ESPÍNDOLA, Daniela Simoni; SOBRINHO, Sandra Hilda; BACKES, Vânia Marli Schubert. *Arco de Charles Maguerez: refletindo estratégias de metodologia ativa na formação de profissionais de saúde*. Esc Anna Nery, Rio de Janeiro, v.16, n.1, p.172-177, 2012.

REIBNITZ, Kenya Schmidt, PRADO, Marta Lenise. *Inovação e educação em enfermagem*. Florianópolis: Cidade Futura, 2006.

RICALDONI, Carlos Alberto Caciquinho; SENA, Roseni Rosângela. Educação permanente: uma ferramenta para pensar e agir. *Rev Latino-am Enfermagem*, São Paulo, v.14, n.6, p.837-842, 2006.

Uso da Problematização na... - Júnia A. Laia da Mata et al.

SCHAURICH, Diego; CABRAL, Fernanda Beheregaray; ALMEIDA, Miriam de Abreu. Metodologia da Problematização no Ensino em Enfermagem: uma reflexão do vivido no PROFAE/RS^a. *Esc Anna Nery R Enferm*, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.318-324, 2007.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture. *American Psychologist*, Massachusetts, v.45, n.2, 109-119,1990.

Submetido em Agosto 2016

Aceito em Novembro 2016

Publicado em Janeiro 2017