

TIPOLOGIA CULTURAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE

Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos¹, Nancy Julieta Inocente², Edna Maria Querido De Oliveira Chamon³

Universidade de Taubaté (UNITAU), 12020-040, Fone: 12 3625 4151, Fax: 12 3625 4218
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,
¹teresacelia@terra.com.br, ²nancyinocente@yahoo.com.br, ³edna.chamon@gmail.com

Resumo - A cultura organizacional compartilha valores e influencia os membros das organizações em relação ao modo como se sentem, pensam e agem, sendo de vital importância para as relações humanas. O estudo foi desenvolvido com 13 enfermeiros que trabalham em um hospital do Vale do Paraíba Paulista, com objetivo de identificar os tipos de cultura organizacional. Para a coleta de dados foram utilizados dois questionários: de Identificação da Amostra, para dados sociodemográficos, e sobre o Tipo de Cultura Organizacional. Os resultados demonstraram que 84,6% da população pesquisada são mulheres, enquanto a faixa etária variou de 27 a > 40 anos. Quanto à tipologia cultural, calculou-se o valor médio (V.M.) de cada um dos tipos culturais e seu respectivo desvio padrão (D.P.). O perfil inovativo foi o mais aparente (V.M. 62,98 e D.P. 0,30), seguido do perfil hierárquico (V.M. 60,3 e D.P. 0,51), perfil grupal (V.M. 59,82 e D.P. 0,68) e perfil racional (V.M. 58,63 e D.P. 0,50). Na área da enfermagem, estudos sobre a cultura são importantes para uma reflexão da equipe. Compreender que a cultura foi contruída por meio de sua história e que as mudanças acontecem a partir da interação entre as pessoas e organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Enfermeiros.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A palavra cultura designa, em sua origem, o cultivo da terra, o trabalho relativo à produção de plantas, ou seja, a agricultura. Depois, passou a se referir aos cuidados com crianças, visando o desenvolvimento de seus conhecimentos. Os tempos atuais sentem a necessidade de compreender as diferenças dos comportamentos de grupos e nações (SILVA; ZANELLI, 2004). A cultura é um fenômeno coletivo e partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social. É adquirida e não herdada. Os grupos e a sociedade pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não há parâmetros que relacionam uma cultura como superior ou inferior. Quando os envolvidos compreendem as diferenças de pontos de vista, a mudança ou as negociações apresentam maiores possibilidades de sucesso (HOFSTEDE, 1991). As organizações são diferentes e variadas, possuem culturas organizacionais refletidas em diversos tipos de estruturas e sistemas. (SANTOS, 2000; SILVA; ZANELLI, 2004).

O termo cultura organizacional tem diferentes significados para diferentes autores, como sugere o Quadro 1. Os conceitos, normalmente, não fornecem uma definição operacional.

Quadro 1-Conceitos de Cultura Organizacional

Para Schein (1984; p. 9) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Quinn e McGrath (1985; p. 51) a cultura organizacional inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade legitimidade das bases de poder, orientação para tomadas de decisões, estilo de liderança e motivação.

Fonte: SANTOS, 2000.

Frente aos diferentes conceitos, Santos (2000) constata que embora haja diferenças entre os autores, podem ser encontrados pontos de concordância, como: a) é um instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento da organização e membros; b) a cultura da organização é única e singular; e c) funciona como um mecanismo de controle da organização, por meio da repressão, aprovação ou estimulação.

Para Santos (2000) e Schein (2001) há diversos níveis de cultura, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível:

- a) **artefatos visíveis:** símbolos ou sinais que podem ou não revelar as crenças, valores e os pressupostos da organização, como: Ambiente físico da organização, padrões de vestimentas e de comportamento, documentos, mobílias, linguagem organizacional, lendas, mitos;
- b) **valores e crenças compartilhados:** os valores expressam o que é importante para as pessoas (objetivos, filosofia) e as crenças indicam o que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não;
- c) **pressupostos básicos:** os valores, crenças, percepções que são compartilhados pelo grupo e que conduzem a comportamentos e resultados positivos são cada vez mais aceitos e, gradualmente, transformam-se em pressupostos inconscientes. Os pressupostos básicos determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Materiais e Métodos

O presente estudo refere-se a uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica. Foi realizado em um hospital do Vale do Paraíba Paulista.

A amostra foi constituída de 13 enfermeiros, e o objetivo da pesquisa era identificar o tipo de cultura organizacional do ponto de vista desses profissionais.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: Primeiro, um questionário de identificação da amostra (QIA), tendo como objetivo o registro de dados gerais da amostra, como: sexo, idade, tempo de serviço; e segundo, o questionário de Cultura Organizacional, traduzido e adaptado por Santos (2000), para diagnosticar o perfil da cultura organizacional.

Foram incluídos no estudo apenas os sujeitos que concordaram em participar e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de acordo com a resolução 196/96 e 251/97 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta os protocolos de pesquisa com seres humanos.

Resultados

Os resultados obtidos quanto a identificação da amostra foram: mulheres (84,6%); faixa etária variando de 27 a mais de 40 anos, sendo que (30,8%) encontra-se na faixa etária de 27 a 33 anos, (38,2%) entre 34 a 40 anos e (31,0%) acima de 40 anos.

O tipo de cultura encontrado é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipo de cultura organizacional

Elemento cultural	Valores	Média	Desvio padrão
Grupal	59,82	4,57	0,68
Inovativa	62,98	4,83	0,30
Racional	58,63	4,53	0,50
Hierárquica	60,3	4,66	0,51

Discussão

Segundo Santos (2000), na Tipologia de Quinn as organizações podem ser caracterizadas conforme os traços culturais ou dimensões comuns a toda organização humana. Organiza os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças que definem a cultura de uma empresa. A Tipologia de Quinn está apresentada no Quadro 2.

Quadro 2-Tipologia Cultural de Quinn

Cultura grupal	Informação coletiva Valores: coesão e moral.
Cultura inovativa	Informação intuitiva Valores: flexibilidade e adaptação.
Cultura hierárquica	Informação formal Valores: administração da informação e comunicação.
Cultura racional	Informação individual Valores: planejamento e estabelecimento de objetivos.

Fonte: SANTOS, 2000.

Pode-se observar que cada tipo cultural tem um perfil que lhe é o oposto. A cultura grupal é voltada para a flexibilidade e enfoque interno enquanto a cultura racional enfoca o controle e o direcionamento para o ambiente externo. A cultura inovativa é voltada para a flexibilidade e enfoque externo enquanto a cultura hierárquica enfatiza o controle com enfoque interno (SANTOS, 2000).

Nenhuma organização tem como base um só tipo cultural. Há, em geral, uma combinação de tipos, podendo haver dominância de um outro tipo. Uma cultura forte incorpora as características de todos os quatro tipos culturais (GREGORY, 1983; QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SANTOS 2000). Quanto mais forte a cultura de uma organização, mais difícil será a mudança. A cultura funciona como um anteparo frente às alterações que possam modificar seu status (SILVA; ZANELLI, 2004).

As organizações são diferentes e variadas, possuem culturas organizacionais refletidas em diversos tipos de estruturas e sistemas. Cada organização desenvolve mecanismos de

adaptação e padrões de comportamento para lidar com problemas que surgem do ambiente externo e da integração interna (SANTOS, 2000; SILVA; ZANELLI, 2004).

Considerando o serviço de enfermagem como um grupo organizado de pessoas, é necessário a divisão do trabalho na equipe e o estabelecimento de um padrão de relação entre os membros. O serviço de enfermagem está inserido no contexto de uma estrutura organizacional e deve ser considerada sua filosofia, objetivos, complexidade e diversidade das atividades, recursos disponíveis e as características da estrutura (MASSAROLLO, 1991).

O conjunto de características da estrutura, depende do grau e da forma, caracterizando as diferenças que existe na estrutura de cada organização. Estes aspectos definem a divisão do trabalho, hierarquia, autoridade, responsabilidade, amplitude da supervisão, centralização ou descentralização do serviço (MASSAROLLO, 1991).

Vaitsman (2000), ao realizar um estudo sobre a cultura de organizações públicas de saúde, relata que esse tipo de organização tem relação com a identidade coletiva por meio de características vinculadas ao público e à saúde. Um dos elementos definidores dessa identidade é o fato de as pessoas exercerem atividades relacionadas com a vida e a morte, com a produção de bens e serviços para a promoção do bem-estar físico e social de sua clientela. As diferentes organizações possuem lógicas específicas, mas ainda têm características semelhantes no que se refere à autonomia e centralidade na hierarquia organizacional dos médicos.

Machado e Kurcgant (2003) realizaram um estudo em um hospital filantrópico para identificar os traços culturais da instituição e identificaram que um novo grupo de profissionais ao serem inseridos em uma instituição, terá alguns de seus valores transformados. O processo de mudança implica em como a organização deverá se reestruturar e os sujeitos que vivenciam esta transformação vivem uma situação de conflitos, entre o mudar ou manter e conservar o antigo.

Segundo Martins (2003) alguns dos constrangimentos, sentimentos de irritação e frustração vivenciados pelos enfermeiros no contexto do seu trabalho e no exercício das suas funções refletem, sobretudo, o nível dos sentimentos de identidade e autonomia. No entanto, ninguém pode conceber uma organização de saúde onde tais profissionais não estejam incluídos. Mas ainda assim, muitas vezes não lhes é permitido a oportunidade de participar nas decisões das suas políticas, seja nos níveis mais elevados ou intermediários.

Isso se deve à evolução técnica e ao conhecimento científico. Os enfermeiros passaram a acumular uma diversidade de papéis, como: gestor da unidade de cuidados, apoio à pessoa doente e, colaborador no trabalho do médico. Ocupam o seu tempo numa multiplicidade de tarefas e atividades polivalentes. Essa situação pode produzir estresse ou bem-estar psicológico, na medida em que o ambiente de trabalho permita ao indivíduo controlar as atividades e realizar as tarefas. Segundo o autor, uma das experiências mais frequentes de estresse no trabalho é a que se origina pelo desempenho de papéis na organização, onde ocorre o conflito de papel e a ambigüidade de papel (MARTINS, 2003).

A sociedade está em constante crescimento e a organização precisa se adaptar sofrendo contínuas mudanças e interferências em sua cultura organizacional. (SANTOS, 2000; GONÇALVES; MORAES, 2004).

A influência da cultura no comportamento humano varia de acordo com a diversidade cultural existente entre diferentes agrupamentos de pessoas ou sociedades e dentro de um mesmo grupo considerado a princípio homogêneo. A cultura esta associada aos processos de construção de uma realidade social e como uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Como um grupo se adapta ao ambiente externo e interno (SILVA; ZANELLI, 2004).

Conclusão

Um dos valores organizacionais importantes para a formação e manutenção da cultura é a padronização do comportamento, onde os funcionários têm o mesmo ritmo, sempre na mesma rotina e regulamentos, nas mesmas exigências, na mesma forma de trabalho e nos mesmos horários de trabalho. Ao padronizar comportamentos mantemos também os comportamentos indesejáveis. Para uma nova organização e cultura deverá ter elementos inovadores com parcerias na produção de trabalho, flexibilidade na jornada de trabalho, remuneração adequada, buscando mais qualidade na ação profissional (SCHIRATO, 2000).

Bastos (2001) em estudos sobre a cultura organizacional na área da saúde e da enfermagem afirma que ao realizar uma pesquisa nesse universo é recomendável que a mesma seja utilizada como instrumento de reflexão dos próprios sujeitos de uma subcultura e não com interesses como instrumento para a gerência no sentido de utilizar os conhecimentos adquiridos em seu próprio benefício ou para com outros.

Estudos demonstram que nenhuma organização apresenta uma única cultura. Os resultados encontrados neste estudo indicam que o hospital em questão não reflete um único perfil de cultura. O perfil em destaque é o inovativo, os atributos culturais priorizam maior flexibilidade às mudanças, inovação, descentralização e participação. É de grande importância encontrar um ponto de equilíbrio entre as necessidades da instituição, ou seja de sua produção, e os interesses do funcionário (BACCARO, 1991).

Referências

BACCARO,A. Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo. 2 Ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BASTOS,M.A.R. A temática cultura organizacional nos estudos na área da saúde e da enfermagem. **Rev. Latino-am. Enf.** v. 9, n. 4, p. 68-74, 2001.

GONÇALVES,M.; MORAES,A.S.F. **Cultura organizacional e a comunicação nas empresas: suas relações com a mudança.** Disponível em : <www.estacio.br/graduacao/comunicacao_social/img/cultura_organizacional.pdf > Acesso em: 02 de outubro de 2006.

HOSFSTEDE,G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Silabo, 1991.

MACHADO,V.B.; KURCGANT,P. O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. **Rev. Esc Enferm USP.** v. 38, n. 3, p. 280-287, 2004.

MARTINS,M.C.A. Situações indutoras de estresse no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar. Millenium. **Rev. do ISPV.** n. 28, 2003.

MASSAROLLO,M.C.K.B. Estrutura organizacional e os serviços de enfermagem. In: KURCGANT, P.**Administração em enfermagem.** São Paulo: EPU,1991.

SANTOS,N.M.B.F. **Cultura organizacional e desempenho:** pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano. 2000.

SCHEIN,E.H.**Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIRATO,M.A.R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA,N.; ZANELLI,J.C. Cultura organizacional. In: ZANELLI,J.C.; ANDRADE,J.E.B.; BASTOS,A.V.B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

VAITSMAN,J. Cultura de organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto. **Cad. Saúde Pública.**v. 16, n. 3, p. 847-850, 2000.