

CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE E SUA INFLUÊNCIA NA LIDERANÇA

Glauco Henrique Marini¹, Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos², Nancy Julieta Inocente³, Adriana Leônidas de Oliveira⁴

Universidade de Taubaté (UNITAU), 12020-040, Fone: 12 3625 4215. Fax: 12 3625 4218
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,

¹e-mail – glauco1972@ig.com.br

²e-mail – teresacelia@terra.com.br

³e-mail – nancyinocente@yahoo.com.br

⁴e-mail – adrianaleonidas@uol.com.br

Resumo: O conhecimento da cultura organizacional é importante para as relações humanas, pois compartilha valores e influencia os membros das organizações em relação ao modo como se sentem, pensam e agem. A cultura pode apresentar características diferentes dentro de uma mesma organização e assim, levar ao surgimento de subculturas. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a cultura organizacional em instituições de saúde e sua influência na liderança, e foi realizada por meio do delineamento bibliográfico. Os resultados indicam que os líderes, de acordo com seu nível de poder, moldam suas equipes indo ao encontro com seus ideais, valores, crenças e objetivos. Conclui-se que as subculturas são permeadas pela cultura “geral” da organização, podendo adquirir características diferentes de funcionamento, em relação à autonomia dos funcionários, que normalmente depende do modelo de gestão adotado pelo chefe do grupo.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Saúde.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Para a compreensão do comportamento humano nas organizações é importante se conhecer a cultura organizacional, onde os valores são compartilhados e estes influenciam os membros (CARDOSO, 2008; MACHADO; KURCGANT, 2004; SILVA; ZANELLI, 2004). Podem variar entre diferentes grupos ou dentro de um grupo considerado homogêneo. Nos tempos atuais, cultura organizacional refere-se à necessidade de compreender as diferenças entre os comportamentos de grupos e nações (SILVA; ZANELLI, 2004). Pode ainda ser definida a partir do conjunto de símbolos, idéias e produtos específicos de um grupo. É um fenômeno coletivo e partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social. É adquirida, e não herdada (CHAMON, 2007).

Para 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 e 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.

As organizações, para realizar seus objetivos, possuem estruturas que demonstram como se dispõem os diferentes órgãos e níveis hierárquicos, relações de interdependência, funcionamento e coordenação (MARTINS, 2003). As organizações atingem seus objetivos com base nos tipos de tarefas, em suas metas e nos talentos disponíveis. Essa divisão tem início quando se definem os meios para se atingir um determinado fim (SCHEIN, 1982).

Um aspecto interessante da cultura é que esta pode apresentar características diferentes dentro de uma mesma organização e assim, levar ao surgimento de subculturas. Essas surgem devido a seus líderes, que de acordo com seu nível de poder, moldam suas equipes indo ao encontro com seus ideais, valores, crenças e objetivos. As subculturas são permeadas pela cultura “geral” da organização, porém podem adquirir características e maneiras diversas de funcionamento, de autonomia dos funcionários e necessidade de autorização, que normalmente dependem do modelo de gestão adotados pelo chefe do grupo (CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004).

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a cultura organizacional em instituições de saúde e sua influência na liderança.

Metodologia

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em artigos publicados em revistas especializadas e livros.

Resultados

Durante o estudo, os principais resultados encontrados foram:

Em pesquisa realizada na área da saúde de Curitiba (CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004), identificou-se a presença de diferentes ambientes organizacionais em uma mesma organização, sendo que cada um apresentava características próprias em relação à tomada de decisão, comunicação, motivação, entre outros, e na inter-relação com os demais departamentos mantinha traços da cultura principal. Na percepção dos gerentes, o ambiente de trabalho foi descrito como neutro em 100% das respostas, podendo-se identificar uma subcultura organizacional que compartilha de características comuns que moldam os comportamentos e atitudes dos participantes deste ambiente. Diante dessas características pode-se perceber um ambiente gerencial mais liberto, onde os gerentes sabem suas responsabilidades, realizam suas tarefas sem ter uma necessidade de pedirem autorização. O ambiente da enfermagem, em 50% das respostas, foi descrito como com espírito de equipe e que apresenta como características: uma adequada distribuição de responsabilidades e autoridades, decisões partilhadas, subordinados informados do que se espera deles, um sistema de delegação eficaz e a identificação dos objetivos pessoais dos integrantes da empresa. A presença de líderes democráticos puros (62%), seguidos dos líderes autoritário/democráticos (25%), e posteriormente de autoritários (13%). Supõe-se, que tal distribuição ocorre devido a traços culturais permeados pela organização que reforça a

presença de alguns tipos de liderança para certos departamentos e outros tipos de liderança para outros (CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004).

A identificação de uma determinada cultura refere-se a comportamentos gerais e que se repetem num determinado contexto, exigindo formas de atuação específicas e aceitas pelo grupo. Assim o conhecimento da cultura organizacional também é fundamental para a eficiência na tomada de decisão e na integração das pessoas no ambiente de trabalho. (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007).

O estilo de liderança das enfermeiras interfere na cultura organizacional e no atendimento ao cliente, mudando-se assim hábitos e relacionamento social na equipe. Conclui-se que, para enfrentar os problemas da gerência em enfermagem, as enfermeiras devem desenvolver uma liderança, gerenciando o cuidar em enfermagem, como um processo educativo e contínuo, incentivando e orientando os liderados na execução de suas atividades (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2003)

Discussão

Pode-se apontar que não existe uma maneira mais correta de se dirigir um grupo de pessoas. Os estilos de liderança devem ser analisados frente ao ambiente organizacional, em interlocução direta com a cultura da organização. Em relação à cultura organizacional, esta apresenta-se como uma mão invisível que atua indiretamente sobre a organização, mas que divide-se e ganha características singulares em cada ambiente de trabalho, moldando os ideais, as atitudes e comportamentos em cada departamento de maneira diferenciada (CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004).

O estudo das instituições de saúde sugere que cultura e poder estão intimamente relacionados, de forma que um pode fornecer significado ao outro. Portanto, a cultura pode conceder poder. Nas instituições de saúde, o poder serve para sustentar a identidade que se torna legitimada pela sociedade, embora o seu efeito torne os subordinados inseguros quanto ao desempenho. Isso acontece devido a interesses, desejos de confirmar sua subordinação ou os significados e sentimentos de superioridade dos detentores do poder nas organizações de saúde, ou seja, o domínio do saber médico. Isso é perceptível quando se observa o poder dos médicos em detrimento dos demais profissionais da saúde, a exemplo do Ato Médico (PLS 025/2002) que se trata de um projeto elaborado, de forma corporativista (SANTOS, 2007).

As experiências profissionais dos enfermeiros demonstram a necessidade de estabelecer um bom relacionamento com os funcionários,

envolver-se com questões do trabalho, demonstrar segurança na condução da equipe e manter uma boa comunicação para o sucesso de sua liderança. Sendo assim, para um melhor desempenho do enfermeiro, como líder da equipe de enfermagem, é importante que ocorra mudanças de comportamentos, busca constante de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, envolvendo qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o domínio do contexto organizacional (SIMÕES; FÁVERO, 2003).

Conclusão

Após análise dos resultados obtidos, pode-se afirmar que a cultura organizacional interfere e influencia os modelos de liderança das organizações de saúde.

Este estudo mostrou resultados importantes para compreensão da cultura organizacional e líderes, uma vez que a liderança pode ser sentida em toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e sofre influências das características da cultura da empresa.

A cultura define as regras da empresa, desempenhando papéis como definição de fronteira entre as empresas, transmite um sentido de identidade para os funcionários, facilita a geração de comprometimento e intensifica a estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos funcionários.

Referências

CARDOSO, M. L. A. P. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 103-108, 2008.

CASTIGLIA, F. Z.; MALSCHITZKY, N. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. Disponível em: <<
http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/art_cie/art_12.pdf
>>. Acesso em 20 de julho de 2008.

CHAMON, E. M. Q. O. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p.1-27.

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

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

SANTOS, S. R. Cultura nas instituições de saúde e suas relações com a identidade individual, **Cogitare Enfermagem**, v. 12, n. 2, p. 229-235, 2007.

SANTOS, I. dos; OLIVEIRA, S. R. M. de; CASTRO, C. B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares, **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 393-406, 2006.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Tradução Meurer, J. L. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

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

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. p. 407-442.

SIMÕES, A. L. de A.; FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro, **Revista Latino-americana Enfermagem**, v. 11, n. 5, p. 567-573, 2003.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F.. CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.