ORIGINAL ARTICLE

ORGANIZATIONAL CULTURE OF HEALTH INSTITUTIONS FROM VALE DO PARAÍBA PAULISTA

CULTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD DEL VALE DEL PARAÍBA PAULISTA

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

ABSTRACT

Objective: to identify the organizational culture of 26 health institutions of Vale do Paraíba, in São Paulo State. **Method:** this is about an exploratory and descriptive study whose sample was composed by 239 nurses of private and public institutions. The data were collected through a Questionnaire for Sample Identification and for Organizational Culture evaluation. Data were analyzed with the statistics program Excel and software Minitab[®] V 15. **Results:** the female sex was predominant (90,79%); the ages were among 20 and 29 years old (42,68%); and 44,77% of the people were married. It was noticed that 67,36% of nurses worked at day shift. In order of classification, these were the kinds of culture founded: Rational, Grouping, Hierarchical and Innovative. **Conclusion:** results enable to evaluate the work conditions, to identify problems and to suggest programs leading to health and life quality promotion in the work environment. **Descriptors:** organizational culture; health; nursing.

RESUMO

Objetivo: identificar a cultura organizacional de 26 instituições de saúde do vale do Paraíba Paulista. **Método:** pesquisa do tipo exploratória e descritiva cuja amostra foi composta por 239 enfermeiros de instituições públicas e privadas. Os dados foram coletados a partir de Questionários de Identificação da Amostra e de Cultura Organizacional. Para a análise dos dados utilizou-se o programa estatístico Excel e software Minitab[®] V 15. **Resultados:** o sexo feminino foi predominante (90,79%); a idade média esteve entre 20 e 29 anos (42,68%); e, 44,77% eram casados. No que se refere ao horário de trabalho, observou-se que 67,36% trabalham no período diurno. A cultura percebida, por ordem de classificação, foi a Racional, Grupal, Hierárquica e Inovativa. **Conclusão:** os resultados obtidos permitem avaliar as condições de trabalho, identificar os problemas e sugerir programas de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho. **Descritores:** cultura organizacional; saúde; enfermagem.

RESUMEN

Objetivo: identificar la cultura organizacional de 26 instituciones de salud de vale del Paraíba Paulista, Sao Paulo, Brasil. **Método:** estudio exploratorio y descriptivo cuya muestra se ha compuesto de 239 enfermeros de instituciones públicas y privadas. Los datos fueron recogidos por medio de Cuestionarios de Identificación de la Muestra y de la Cultura Organizacional. Los datos fueron tratados por medio de los programas estadísticos Excel y software Minitab[®] V 15. **Resultados:** el sexo femenino fue predominante (90,79%); la edad media estuvo entre 20 y 29 años (42,68%); y, 44,77% eran casados. Respecto al horario de trabajo, se ha observado que 67,36% trabajan durante el periodo diurno. La cultura percibida, por orden de clasificación, fue la Racional, Grupal, Jerárquica e Inovativa. **Conclusión:** los resultados obtenidos permiten evaluar las condiciones de trabajo, identificar los problemas y sugerir programas de promoción de la salud y de la calidad de vida en el trabajo. **Descriptores:** cultura organizacional; salud; enfermería.

¹Mestre. Professora Assistente III do Departamento de Enfermagem e Coordenadora da disciplina de Administração em Enfermagem da Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, Brasil. E-mail: teresacelia@terra.com.br; ²Professora Assistente Doutora do Departamento de Psicologia e do Departamento de Pós-Graduação de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, Brasil. E-mail: nancyinocente@yahoo.com.br; ³Professora Assistente Doutora do Departamento de Pós-Graduação de Economia, Contabilidade e Administração e do Departamento de Odontologia e Coordenadora Pedagógica do Ensino a distância da Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, Brasil. E-mail: edna.chamon@gmail.com

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é uma referência ao processo de construção da realidade que permite aos administradores das organizações verem e compreenderem eventos, ações, objetos, decisões, expressões e situações particulares de maneiras distintas. A cultura envolve um grande conjunto de pressupostos que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas.

A palavra cultura, nos tempos atuais, refere-se à necessidade de compreender as diferenças entre os comportamentos de grupos e nações.¹ A cultura pode ser definida a partir do conjunto de símbolos, idéias e produtos específicos de um grupo, e é um fenômeno coletivo e partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social. É adquirida, e não herdada.² A cultura e sua influência no comportamento humano podem variar entre diferentes grupos ou sociedades, bem como dentro de um grupo considerado homogêneo.¹

A organização tem uma estrutura que demonstra como se dispõem os diferentes órgãos e níveis hierárquicos, ligações e relações de interdependência, funcionamento e coordenação, para que possa realizar seus objetivos.³ A divisão de trabalho está ligada à idéia de diferenciação de função. As organizações atingem seus objetivos com base nos tipos de tarefas, em suas metas e nos talentos disponíveis. 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.^{1, 4, 5}

O termo cultura organizacional tem diferentes significados para diferentes autores e provoca, portanto, muita controvérsia. De uma forma geral, entretanto, há concordância em considerar que a cultura se manifesta em diferentes níveis, que apresentam maior ou menor visibilidade à observação direta.

A classificação de Edgar Schein⁴ é geralmente aceita para descrever a cultura organizacional. O autor propõe a existência de três níveis de cultura organizacional:⁴

a) Nível de artefatos visíveis – o nível mais externo, composto de símbolos e sinais visíveis da organização, como: ambiente físico, padrões de vestimentas e de comportamento, documentos, mobílias, linguagem organizacional, legendas e mitos;

b) Nível dos valores e crenças compartilhados – os valores expressam o que é importante para as pessoas, como: estratégias, objetivos, filosofia, e as crenças, o que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não;

c) Nível dos pressupostos básicos – quando valores, crenças e percepções conduzem a comportamentos e resultados positivos e que são cada vez mais aceitos, eles são gradualmente incorporados pelo grupo e transformados em pressupostos inconscientes. Os pressupostos básicos orientam a forma como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Boa parte da literatura existente sobre cultura organizacional procura entendê-la a partir de tipologias descritivas. As tipologias organizacionais são úteis porque permitem generalizações teóricas sobre uma determinada classe de organizações, contribuem para explicar as diferenças entre as organizações e possibilitam aos pesquisadores examinar a extensão em que os elementos de uma cultura são congruentes. A tipologia possibilita determinar se as organizações são dominadas por um atributo ou por vários. Nenhuma organização tem como base uma só tipologia cultural; pode haver uma combinação na qual um tipo é predominante sobre os demais.⁵

Dentre as diversas tipologias, escolheu-se, neste trabalho, a tipologia de Quinn⁵, em que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais ou dimensões comuns a toda organização. Na Tipologia de Quinn as organizações podem ser caracterizadas conforme os traços culturais ou dimensões comuns a toda organização humana. O modelo demonstra que as contradições dentro de uma organização coexistem, e busca uma forma de melhor compreender as diferenças e os conflitos, para obtenção do equilíbrio da empresa.^{5,6}

Santos cita que o modelo proposto “[...] visa a organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa”. Segundo o autor, utilizando-se como dimensões principais a estrutura organizacional e o enfoque ambiental, definem-se os quatro tipos culturais que caracterizam a Tipologia de Quinn:^{5: 66}

- Cultura grupal: tem enfoque na flexibilidade e no ambiente interno. É baseada em normas e valores associados à afiliação. A informação é coletiva, utilizam-se a participação e o consenso. Coesão e moral são os meios para o desenvolvimento de recursos humanos. Valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões. Os líderes

são participativos, interagem por meio do trabalho em equipe;

- Cultura inovativa: tem enfoque na flexibilidade e no ambiente externo. É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. A motivação inclui o crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. A informação é intuitiva, utiliza a inspiração e novas idéias. A flexibilidade e adaptação são os meios para o crescimento e obtenção de suporte externo. Os líderes são empreendedores e idealistas, e buscam o desenvolvimento organizacional;

- Cultura hierárquica: tem enfoque no controle e no ambiente interno. É permeada por pressupostos de estabilidade. Reflete os valores e as normas associados à burocracia. A motivação inclui a segurança e a ordem. Os líderes são conservadores e cautelosos e têm características autoritárias. A informação é formal, utiliza documentos e regras, e a administração da informação e da comunicação, como meios para se alcançar a estabilidade e o controle;

- Cultura racional: tem enfoque no controle e no ambiente externo. É permeada por pressupostos de realização. Ênfase na crença, e as recompensas dependem do desempenho e de resultados. A motivação inclui a competição e a consecução de resultados pré-estabelecidos. Os líderes são diretivos, objetivos, fornecem recursos e encorajam a produtividade. A informação é individual, utiliza o julgamento lógico e o senso de direção. O planejamento e estabelecimento de objetivos são os meios para alcançar maior lucro e produtividade.

A cultura das sociedades complexas subdivide-se em várias subculturas profissionais, como: medicina, enfermagem, direito... Embora as subculturas se desenvolvam a partir de uma cultura maior e compartilhem conceitos e valores, cada subgrupo tem seus próprios conceitos, regras, organização social e características⁷. Considerando o serviço de enfermagem como um grupo organizado de pessoas, é necessária a divisão do trabalho entre os membros da equipe e o estabelecimento de um padrão de relação entre eles. Como o serviço de enfermagem está no contexto de uma estrutura organizacional, sua filosofia, objetivos, complexidade e diversidade de atividades, recursos disponíveis e características da estrutura devem ser considerados.⁸

Os hospitais são organizações com características próprias, humanizadas e, até certo ponto, burocráticas e autoritárias. De

acordo com o grau de profissionalização, são encontrados normas e valores comuns aos membros dos grupos. Aspectos relevantes à cultura nas organizações de saúde serão abordados adiante.

O hospital apresenta algumas características que o distinguem das demais organizações, porque o seu objetivo é a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente. A atividade produtiva de um hospital é de 24 horas ininterruptas, sendo este um fator importante, pois um simples erro ou falha pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma pessoa.⁹

A relação do trabalhador da área da saúde com o usuário exige qualidade na execução de tarefas, mais qualificação e novas competências do trabalhador. Essas transformações têm-se destacado nos serviços de saúde, devido à necessidade de implementação dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), abordando a Universalidade, Integralidade, Equidade, Descentralização, Regionalização e Hierarquização, Racionalidade, Resolutividade, Participação do cidadão.¹⁰ Outra característica marcante da instituição hospitalar é o fato de que ela possui um caráter social e, em alguns casos, filantrópico. Sua força de trabalho é também singular e própria da atividade, possuindo valores profissionais e um código de ética próprio.⁹

Svaldi, Wilson Filho e Gomes¹¹, ao realizarem um estudo sobre a apropriação e uso de conhecimentos de gestão para a mudança de cultura na enfermagem como disciplina, citaram que a enfermagem, desde a sua origem, tem sua estruturação baseada na hierarquização e que está enraizada culturalmente no modelo religioso e militar. Os funcionários da área de enfermagem ainda se mantêm obedientes à gestão operacional dos processos, dificultando, assim, até mesmo a especialização técnica. Concluem que é necessário propiciar para a enfermagem a possibilidade de criar, desenvolver, usar novos métodos e tecnologias semelhantes aos utilizados em outras profissões.

A categoria do profissional da enfermagem detém uma cultura que, ao mesmo tempo, a encoraja e pode esmorecê-la. A constante tensão entre o que os enfermeiros são, o que dizem que são e como querem ser de fato faz esse grupo agir, reagir e modificar sua prática frente às adversidades do cotidiano, mantendo alguns valores que lhes são importantes, porém em detrimento de outros, pouco representativos. Esse grupo se movimenta dinamicamente no território organizacional, produzindo e reproduzindo a

sua história. Embora muitas vezes se acomode, também reage como grupo, no sentido de reescrever essa história de maneira mais generosa e menos prescritiva, no que se refere a uma posição subalterna culturalmente condicionada, provocando rompimentos nessa cultura organizacional, construindo novos valores e formas de ser e agir mais solidários.¹²

Farias e Vaitsman¹³ ao realizarem uma pesquisa sobre as categorias profissionais em organizações hospitalares públicas, por meio de investigação das opiniões e percepções dos funcionários sobre o ambiente e as condições de trabalho, observaram que os conflitos são presentes na interação entre as diversas categorias profissionais. Os autores observaram, também, que alguns padrões de conflito estão relacionados à distribuição de poder e prestígio, fato típico das organizações de saúde.

Este trabalho busca contribuir para a compreensão de como o serviço de enfermagem evolui em sua cultura, em decorrência de fatos e fatores que interferem na assistência que o paciente/cliente espera receber e na qualidade de vida dos profissionais. O paciente/cliente deseja encontrar pessoas e equipamentos em condições de lhes prestar todo o amparo de que necessita. Devido a esses motivos, o serviço de enfermagem deve estar suficientemente organizado para garantir plena condição de recuperação ao paciente/cliente. Daí a importância de cuidar dos determinantes organizacionais.

OBJETIVO

- Identificar a cultura organizacional de 26 instituições de saúde do Vale do Paraíba Paulista.

MÉTODO

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa do tipo exploratória descritiva, após levantamento de dados.

O projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, sendo aprovado conforme resolução CNS/MS 196/96 e protocolo CEP/UNITAU nº 441/06.

A pesquisa foi realizada, no período de março a novembro de 2007, em 26 instituições de 13 cidades do Vale do Paraíba Paulista. Os hospitais envolvidos na pesquisa estavam cadastrados no Banco de dados do Sistema Único de Saúde (DATASUS) e funcionavam 24 horas por dia, com a presença de enfermeiros em todos os turnos de trabalho.

Os dados foram obtidos por meio de reposta direta a um questionário por parte de enfermeiros das instituições pesquisadas. A amostra de estudo foi composta por 239 enfermeiros e foram incluídos no estudo apenas os que concordaram em participar desta pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Vale ressaltar que os enfermeiros que trabalhavam em mais de uma instituição de saúde ou atividade foram orientados a responder ao questionário relativo a uma Instituição ou atividade e referente ao local em que receberam o primeiro questionário.

Para a coleta de dados foi utilizado o Questionário de Identificação da Amostra que teve como objetivo o registro do perfil sociodemográfico e o Questionário sobre Cultura Organizacional. Os dados obtidos foram tratados quantitativamente por meio de uma planilha Excel e do software Minitab® V 15.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste artigo serão apresentados os resultados obtidos do perfil sociodemográfico dos 239 enfermeiros e a caracterização da tipologia cultural.

A cultura organizacional foi investigada a partir das dimensões de sua estrutura de flexibilidade/controle, de seu enfoque interno/externo e de seus valores. Para a medida de coerência interna dos instrumentos utilizados nesta pesquisa sobre a tipologia cultural, calculou-se o *Alpha de Cronbach* para cada uma das subescalas do questionário. O *Alfa de Cronbach* mede a consistência interna das respostas (confiabilidade). Considera-se alta quando alfa maior ou igual a 0,80. Para a amostra avaliada, o valor de coerência interna para as 20 questões: *Alfa de Cronbach* = 0,96.

A cultura de uma organização está relacionada com valores, crenças, pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento não muito palpáveis e difíceis de serem observados e apreendidos, embora considerados como óbvios.¹⁴

Considera-se que a organização tem uma cultura, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de perceber o mundo. O processo de socialização que ocorre nas organizações permite que cada um de seus membros se defina em relação ao ideal. Daí a importância da percepção das características dominantes da organização, que não são apenas “visíveis” pelos seus artefatos, mas também “sensíveis” pelos seus valores.¹⁵

Tabela 1. Tipologia Cultural das Instituições de Saúde – Vale do Paraíba Paulista, 2007.

Cultura	n	%	Média	d.p.	Alfa de Cronbach
Grupal	09	34,62	3,19	0,88	0,85
Inovativa	02	7,69	3,09	0,97	0,89
Racional	09	34,62	3,30	0,91	0,86
Hierárquica	06	19,08	3,28	0,90	0,86
Total	26	100			

Na Tabela 1, quanto aos resultados encontrados em cada uma das instituições de saúde, verificou-se que: em nove instituições (34,62%), destacou-se a Cultura Racional; em 9 instituições (34,62%), a Cultura Grupal; em 6 instituições (19,08%), a Cultura Hierárquica; e, em 2 instituições (7,69%), a Cultura Inovativa.

A organização do trabalho e o gerenciamento na área de saúde, principalmente nos hospitais, têm forte influência do modelo taylorista, da administração clássica, da administração científica e do modelo burocrático. O modelo inicialmente proposto por Florence Nightingale institui a divisão entre o trabalho intelectual e o manual e a hierarquização no trabalho, divisão esta ainda presente nos dias de hoje. A enfermeira executa a função de gerente centralizador "do saber" e a equipe tem a ênfase em "como fazer"¹⁶.

A equipe de enfermagem preocupa-se com o cumprimento de tarefas, e o desempenho é avaliado com base nos procedimentos realizados. Há excessiva preocupação com normas e rotinas. Os autores complementam que, atualmente, a necessidade de mudança na gestão e organização do trabalho na enfermagem se dá em decorrência de outras teorias da administração. Essas teorias favorecem os cuidados integrais ao paciente com envolvimento de toda a equipe de enfermagem, dos pacientes e de seus familiares, no planejamento da assistência. No entanto, percebe-se que essas influências ainda não são significativas e que não refletem a necessidade de mudança do processo, sendo assim de extrema importância a abertura de novos caminhos e a realização de uma prática administrativa mais flexível e participativa.

Tabela 2. Cultura Organizacional por Instituição de Saúde – Vale do Paraíba Paulista, 2007.

Instituição / Número	Tipo da Instituição	Cultura			
		Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
01	Filantropica	3,07	2,80	3,67	3,68
02	Filantropica	3,39	3,42	3,83	3,89
03	Privada	3,96	3,73	3,79	3,76
04	Filantropica	3,87	3,80	3,81	3,79
05	Filantropica	2,70	2,60	2,92	3,14
06	Filantropica	3,91	3,66	3,95	3,99
07	Filantropica	2,44	2,04	2,40	2,30
08	Filantropica	3,60	3,05	3,94	3,77
09	Filantropica	3,45	2,70	3,18	3,20
10	Filantropica	2,59	4,96	2,99	2,96
11	Filantropica	3,78	3,66	2,74	3,30
12	Filantropica	3,49	3,75	4,15	4,04
13	Filantropica	3,16	2,49	3,20	2,74
14	Privada	2,78	2,62	3,16	2,53
15	Filantropica	2,58	2,49	2,74	2,61
16	Privada	2,49	1,99	2,74	2,58
17	Filantropica	3,06	2,85	3,17	3,13
18	Filantropica	2,76	2,31	2,61	2,64
19	Filantropica	3,55	3,22	3,83	3,60
20	Filantropica	3,16	2,74	3,08	3,05
21	Filantropica	3,65	3,28	3,48	3,66
22	Filantropica	2,79	2,68	2,66	2,44
19	Filantropica	3,22	3,43	3,28	3,37
20	Filantropica	3,16	3,30	3,94	3,78
25	Filantropica	2,78	2,40	2,66	2,91
26	Filantropica	4,83	4,49	4,10	4,43

Nota-se, na Tabela 2, que todas as instituições apresentam atributos dos quatro tipos culturais, o que, para Degenhardt¹⁵, significa um equilíbrio saudável, uma vez que, quando um tipo é muito enfatizado, podem ocorrer problemas nas instituições.

Observa-se, nesta pesquisa, que nenhuma instituição de saúde é caracterizada por um único tipo de cultura. A tipologia de Quinn, segundo Santos⁵, é composta de quatro

Culturas bem definidas e, para Rosso¹⁷, se elas forem consideradas como componentes mais ou menos estáveis na Cultura das Organizações, será possível considerar esse fato como um fenômeno multicultural.

A Cultura Grupal é percebida pelos enfermeiros como tipo cultural predominante em uma instituição privada e em oito instituições filantrópicas, de números 3, 4, 7, 9, 11, 18, 20, 22 e 26. Os membros dessas

organizações sentem que fazem parte de um grupo de trabalho. As relações interpessoais são positivas, e eles compartilham idéias. A administração é caracterizada pelo trabalho em equipe e pela participação nos processos de solução. O grau de envolvimento das pessoas no trabalho é alto. As discussões são abertas e a tomada de decisão ocorre por consenso. As instituições respeitam, valorizam e investem em suas equipes de trabalho.

A cultura profissional desenvolvida por grupos distintos da área de saúde envolve habilidades, conhecimentos, práticas e valores próprios, em sistemas de significados e hierarquias, dominação e também de cooperação, que interagem simultaneamente, estabelecendo vários tipos de acordos e de conflitos. Outro fato que evidencia a cultura da solidariedade emergente na enfermagem está no poder de se envolver e no gostar do que se faz. A capacitação do trabalhador dá lugar a uma educação permanente dirigida à necessidade que surge no presente e que acontece sem hora determinada e de maneira democrática, com todos opinando sobre as atividades comuns à equipe de enfermagem.¹²

Os enfermeiros de sete instituições filantrópicas e de duas instituições privadas, de números 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19 e 20, percebem, como tipo culturalmente predominante, a Cultura Racional; nessas instituições, o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção, ou seja, à assistência ao paciente. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas. A administração encoraja a lucratividade e a excelência por resultados; sempre busca alta produtividade e qualidade. A ênfase é dada na realização de tarefas e no alcance dos objetivos estabelecidos. A direção e os objetivos são entendidos claramente pela maioria dos membros dessas instituições. A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas.

No serviço de enfermagem, considerado como um grupo organizado de pessoas com uma complexidade e diversidade de atividades realizadas, é necessário dividir e distribuir o trabalho entre os membros da equipe. O estabelecimento de relação entre o grupo deve ser realizado evidenciando-se as relações de autoridade e poder, facilitando assim o alcance dos objetivos propostos, que envolvem a assistência de enfermagem. A estrutura organizacional, pois, deve ser planejada e formal.⁸

Em seis instituições filantrópicas, de números 1, 2, 5, 6, 21 e 25, os enfermeiros percebem como tipo cultural predominante a Cultura Hierárquica. Os membros têm como

lema a utilização de procedimentos, de métodos formais e de políticas para a execução do trabalho. O cumprimento das regras é de grande importância. O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido nessas instituições. O clima de trabalho é formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois quase sempre eles orientam o trabalho. A administração é caracterizada por previsão de desempenho e resultados futuros. As instituições defendem um ambiente de trabalho estável e previsível, e o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.

Na pesquisa de Vaitsman¹⁴, acerca da cultura de organizações públicas de saúde, resultados semelhantes foram encontrados. Os diferentes tipos de organizações de saúde possuem valores específicos, mas todas compartilham algumas características semelhantes, por exemplo, a autonomia dos médicos e a centralidade de seu lugar na hierarquia organizacional. As habilidades, os conhecimentos, práticas e valores próprios das profissões que convivem no local de trabalho envolvem a existência de vários sistemas de significados e hierarquias de poder que operam simultaneamente, articulando-se ou não, estabelecendo assim vários tipos de conflito. A tradição é transmitida pela cultura, e sua persistência reside no fato de ser incorporada inconscientemente por intermédio da história social e individual, traduzindo-se nos hábitos, valores e representações sociais. As pessoas fazem as coisas do modo como sempre foram feitas, e os comportamentos são legitimados em nome da própria tradição.

Os enfermeiros percebem como tipo cultural predominante, em duas instituições filantrópicas, de números 10 e 19, a Cultura Inovativa. Os membros devem estar envolvidos com inovação e desenvolvimento, devem adaptar-se e ser flexíveis às mudanças, por serem consideradas como um ponto forte da instituição. Os membros percebem a instituição como vitalizadora, buscando crescimento, aquisição de novos recursos e imagem externa positiva. A empresa enfatiza o crescimento por meio de novas idéias, com o intuito de gerar novos produtos e serviços. A administração encoraja ações e idéias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa. O clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.

O crescimento, considerado por muitos membros da instituição como abrupto e traumático, conduz o administrador da instituição a uma reflexão sobre a necessidade

de mudanças. Todo processo de mudança implica reestruturação do conhecido, daquilo a que as pessoas já estavam habituadas, o que

ocasiona sentimentos de perda e gera conflitos, entre mudar ou conservar a antiga estrutura.¹⁸

Tabela 3. Tipologia Cultural x Dados sociodemográficos – Vale do Paraíba Paulista, 2007.

Tipos de cultura	Cultura Grupal		Cultura Inovativa		Cultura Racional		Cultura Hierárquica	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo								
Masculino	09	5,49	01	0,61	07	4,27	05	3,05
Feminino	84	51,22	20	12,20	74	45,12	39	19,78
Idade								
20 a 29 anos	43	26,22	08	4,88	35	21,34	16	9,76
30 a 39 anos	28	17,07	08	4,88	28	17,07	14	8,54
40 a 49 anos	17	10,37	03	1,83	15	9,15	12	7,32
Acima de 50 anos	05	3,05	02	1,22	03	1,83	02	1,22
Estado civil								
Solteiro	38	19,17	07	4,27	31	18,90	17	10,37
Casado	41	25,00	11	6,71	37	22,56	18	10,98
Viúvo	08	4,88	02	1,22	07	4,27	06	3,66
Divorciado	06	3,66	01	0,61	06	3,66	03	1,83
Escolaridade								
Graduação	31	18,90	03	1,83	26	15,85	11	6,71
Especialização	49	29,88	11	6,71	42	25,61	19	14,02
Especialização/andamento	12	7,32	07	4,27	13	7,93	09	5,49
Mestrado	01	0,61	–	–	–	–	01	0,61

Na Tabela 3, observa-se que a percepção da tipologia cultural em relação ao sexo, estado civil e escolaridade demonstrou predominância do tipo grupal, seguida pela racional, hierárquica e inovativa.

Nas faixas etárias 20 a 29 anos, 40 a 49 anos e acima de 50 anos houve predominância da cultura grupal, e na faixa etária 30 a 39 anos de idade houve igualdade na percepção entre a cultura grupal e racional. Em relação à escolaridade, os tipos inovativa e hierárquica não foram mencionados.

A cultura é percebida sob o ponto de vista das consciências individuais, ou seja, a maneira de interpretar a realidade pelos indivíduos. O homem é constituído de símbolos, significados, mitos, valores, crenças e rituais, devido a suas interações sociais. Por meio da linguagem e de suas características, é possível entender esse universo simbólico que serve de referência às condutas de comportamento, atitudes e ações no contexto organizacional.¹⁹

Tabela 4. Tipologia Cultural x Tempo de serviço e Turno de trabalho – Vale do Paraíba Paulista, 2007.

Tipos de cultura	Cultura Grupal		Cultura Inovativa		Cultura Racional		Cultura Hierárquica	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tempo de serviço na profissão								
Menos de 1 ano	08	4,88	02	1,22	10	6,10	03	1,83
1 a 3 anos	32	19,51	05	3,05	19	11,59	15	9,15
4 a 6 anos	14	8,54	03	1,83	18	10,98	03	1,83
7 a 10 anos	18	10,98	04	2,44	12	7,32	07	4,27
11 a 14 anos	02	1,22	03	1,83	09	5,49	03	1,83
15 a 20 anos	09	5,49	01	0,61	08	4,88	09	5,49
21 a 25 anos	06	3,66	02	1,22	03	1,83	03	1,83
26 a 29 anos	02	1,22	01	0,61	–	–	01	0,61
Acima de 30 anos	02	1,22	–	–	02	1,22	–	–
Turno de trabalho								
Diurno	75	45,73	14	8,54	47	28,66	25	15,20
Noturno	18	10,98	07	4,27	34	20,73	19	11,59

Na Tabela 4, observa-se que, para o tempo de serviço com menos de um ano, a tipologia percebida predominantemente foi a Racional. De um a três anos, de sete a dez anos, e de 21 a 29 anos a tipologia percebida predominantemente foi a do tipo grupal. Entre 15 e 20 anos, foi percebida como do tipo grupal e hierárquica. Acima de 30 anos, como do tipo grupal e racional.

Quanto ao turno de trabalho para os enfermeiros do turno diurno, o tipo percebido foi o grupal, e, para os do turno noturno, o tipo racional.

Acredita-se que, no período diurno, pelo fato de o número de enfermeiros ser em uma quantidade maior, o trabalho seja dividido igualmente e os enfermeiros trabalhem em equipe por ser um período em que as atividades a serem realizadas são muitas. No período noturno, pelo fato de haver um número menor de enfermeiros, eles praticamente trabalham em função da realização de tarefas a serem cumpridas no decorrer do seu turno de trabalho.

Os dados das Tabelas 3 e 4 contribuem para novas perspectivas nessa área, sugerindo

novos caminhos de pesquisa. Rosso¹⁷ cita a importância da avaliação quantitativa para estudo de investigação sobre a Cultura Organizacional percebida e complementa que a abordagem qualitativa permite uma compreensão mais profunda e extensa desse contexto.

Os efeitos da diversidade cultural no comportamento e no desempenho organizacional são complexos. As organizações precisam conscientizar-se de que aproveitar a importância da diversidade cultural não significa apenas garantir acesso das minorias aos empregos, mas sim de entender que diversidade implica o aproveitamento dos benefícios que tais indivíduos são capazes de oferecer, garantindo-se, assim, o desenvolvimento de novas competências²⁰.

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, objetivou-se identificar a tipologia cultural das instituições de saúde da região do Vale do Paraíba Paulista.

Observou-se, neste estudo, diferença de valores atribuídos aos tipos de cultura de cada organização, e pode-se verificar os maiores e menores valores médios de cada instituição. Os maiores valores médios em Cultura Racional, seguida da Cultura Grupal, Cultura Hierárquica e, por último, da Cultura Inovativa, demonstram que as instituições pesquisadas apresentam um multiculturalismo, ocorrendo assim uma combinação de tipos.

Os resultados demonstrados nesta pesquisa têm generalização de alcance limitado, mas devem instigar estudos sobre enfermeiros de outras instituições que tenham as mesmas condições de trabalho. Os resultados apresentados permitirão que os responsáveis pelas instituições da área da saúde e as chefias de enfermagem avaliem a importância da cultura organizacional e seus efeitos.

REFERÊNCIAS

1. Silva N, Zanelli JC. Cultura organizacional. In: Zanelli JCS, Andrade JEB, Bastos AVB, editores. Psicologia, organização e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed; 2004. p. 407-442.
2. Chamon EMQO. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. Rio de Janeiro: Brasport; 2007. Gestão e comportamento humano nas organizações; p.1-27.
3. Martins MCA. Situações indutoras de estresse no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar. Millenium - Rev. do ISPV [Internet]. 2003 Out [Citado 2008 Jan 10];28.

Disponível em <http://www.ipv.pt/millenium/millenium28/18.htm>

4. Schein EH. Psicologia organizacional. Tradução José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda;1982.
5. Santos NMBF. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano; 2000.
6. Rosso MJU. Cultura organizacional: uma proposta metodológica. São Paulo: UNISAL; 2000.
7. Helman CG. Cultura, saúde e doença. 4ªed. Porto Alegre: Artmed; 2003.
8. Massarollo MCKB. Estrutura organizacional e os serviços de enfermagem. In: Kurgant P, editor. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991.
9. Guimarães ALF. Gestão e racionalização na distribuição de medicamentos e materiais clínicos: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté [dissertação]. Taubaté (SP): Universidade de Taubaté; 2005.
10. Borges LO, Argolo JCT, Pereira AL de S, Machado EAP, Silva WS, A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. Rev. Psicologia: Reflexão e crítica. 2002;15(1):189-200.
11. Svaldi JSD, Wilson Filho, Gomes GC. Apropriação e uso de conhecimento de gestão para a mudança de cultura na enfermagem como disciplina. Rev. Texto e Contexto Enferm. 2006; 15(3): 500-507.
12. Bellato R, Pereira WR. Enfermagem: da cultura da subalternidade à cultura da solidariedade. Rev. Texto e Contexto Enferm. 2006; 15(1): 17-25.
13. Farias LO, Vaitsman J. Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. Cad. Saúde Pública. 2002; 18(5): 1229-1241.
14. Vaitsman J. Cultura de organizações públicas de saúde - notas sobre a construção de um objeto. Cad. Saúde Pública. 2000; 16(3): 847-850.
15. Degenhardt VW. Estratégia competitiva e cultura organizacional: um estudo exploratório do estágio atual da indústria brasileira de equipamentos mecânicos pesados [dissertação]. São Paulo(SP): Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC; 2006.
16. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Rev. Texto e Contexto Enferm. 2006; 15(3): 508-514.

17. Rosso MJU. Um estudo de cultura organizacional em instituições de ensino superior [tese] São Paulo(SP): Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC; 2004.

18. Machado VB, Kurcgant P. O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. Rev. Esc. Enferm. USP. 2004; 38(3): 280-287.

19. Bastos MAR. A temática cultura organizacional nos estudos na área da saúde e da enfermagem. Rev. Latino-am Enferm. 2001; 9(4): 68-74.

20. Fellows AZ. Diversidade cultural: competências para gerenciá-la. In: 24º EnANPAD, 2005; Brasília, 2005. p. 1-14.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2009/07/09
Last received: 2009/08/29
Accepted: 2009/08/30
Publishing: 2009/04/01

Corresponding Address

Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos
Rua São José Operário, 30 – Vila São José
CEP: 12070-420 – Taubaté (SP), Brazil

ANEXO

ANEXO - Questionário de Cultura Organizacional

Questionário de Cultura Organizacional		F				
		1	2	3	4	5
1	Aqui, nesta empresa, os membros da organização sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho.					
2	Esta entidade é vista pelos seus membros como "vitalizadora", ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.					
3	Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.					
4	O lema que une os membros dessa organização é: "utilização de procedimentos, métodos formais e de políticas para a execução do trabalho". O cumprimento das regras é muito importante.					
5	Esta instituição respeita e valoriza seus recursos humanos, e investe neles. Aqui, leva-se em conta o moral do empregado.					
6	Aqui, nesta empresa, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.					
7	O estilo de administração, nesta empresa, encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.					
8	Esta instituição enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.					
9	Nesta organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por "consenso" são bem vistas e utilizadas.					
10	As pessoas daqui não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.					
11	O lema que une os membros desta organização é: "ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos".					
12	O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.					
13	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas idéias umas com as outras.					
14	Nesta entidade, o estilo de administração encoraja basicamente ações e idéias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.					
15	Aqui, nesta empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.					
16	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.					
17	Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.					
18	O lema que une os membros desta instituição é: "estar envolvido com inovação e desenvolvimento".					
19	Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.					
20	Aqui, nesta empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.					
21	O lema que une os membros desta instituição é: "lealdade e coesão". Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.					
22	Esta empresa enfatiza o crescimento por meio do desenvolvimento de novas idéias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.					
19	A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas, nesta instituição.					
24	Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.					
Legenda:						
1 - nunca ocorre		4 - frequentemente ocorre				
2 - raramente ocorre		5 - sempre ocorre				
3 - ocasionalmente ocorre						

Santos³ traduziu e adaptou o instrumento de medida para diagnosticar a cultura da organização, real e ideal. O instrumento ajuda a identificar o perfil da cultura real (situação atual). No presente estudo utilizou-se somente a cultura real.

O questionário é constituído de 24 questões, e cada grupo de 6 questões orienta para um determinado tipo de quadrante cultural, ou seja, cultura grupal, inovativa, racional e hierárquica.

As afirmações são respondidas pelos membros da organização, que atribuem valores de 1 a 5, em uma escala Likert, aos seguintes significados: um (1) - nunca ocorre; dois (2) - raramente ocorre; três (3) - ocasionalmente ocorre; quatro (4) - frequentemente ocorre; cinco (5) - sempre ocorre. As pontuações obtidas em cada quadrante cultural são somadas e divididas por 6 (número de questões), para identificação de cada tipo de cultura.