

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS
INSTITUCIONAIS**

MÔNICA DE CÁSSIA FERNANDES

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL, PROMOVIDAS DURANTE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SOFTWARE DE GESTÃO HOSPITALAR, EM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO FEDERAL.

**NATAL
2014.1**

Mônica de Cássia Fernandes

TEMA:

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL,
PROMOVIDAS DURANTE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM
SOFTWARE DE GESTÃO HOSPITALAR, EM HOSPITAL PÚBLICO
UNIVERSITÁRIO FEDERAL.**

Linha de Pesquisa: Política e Gestão
Institucional

Temática de Estudo: Gestão de Pessoas e
Cultura Organizacional

Natal / 2014.1

INTRODUÇÃO

A proposição inicial deste trabalho era determinar fatores que pudessem explicar como um Sistema de Gestão da Informação (SGI) implantado no Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) em Natal, RN impactou na cultura organizacional deste. No decorrer deste trabalho, compreendemos que não se tratava apenas uma questão de modelo de gestão administrativo promovido pelo SGI que estabelecia o universo do trabalho, mas que existiam componentes, naquele momento da implantação não dimensionados, que estavam anexados a todo um aspecto cultural que necessitava ser melhor estudado, para que pudesse ser compreendido. Após algumas reflexões e observações notamos que o foco da questão passou a evidenciar os indivíduos e os grupos envolvidos, e não mais no processo de implantação, mas sim no de mudanças culturais que essa buscava estabelecer.

Quando falamos de inovação nas organizações, o princípio básico é o de que essas organizações necessitam mudar e acompanhar a sociedade como um todo, de modo poder entendê-la adequadamente, com suas novas demandas ou mesmo com a exigência de melhor qualidade nas demandas já existentes.

Inovação implica em mudanças, algumas bem significativas, no modo de agir e até de pensar das organizações. E uma organização, é antes de tudo, pessoas e, isso significa que a mudança se estabelece principalmente nelas.

Segundo Peter Senge (2004) o ser humano se limita em sua impotência, sua incapacidade de realizar o que realmente deseja e a própria dúvida sobre o merecimento desse objetivo. Neste contexto, mudanças são necessárias para que o próprio homem caminhe entre o estabelecido e o que se propõe objetivar. O homem deseja mudanças, mas cria um hiato entre o desejo e a efetiva realização delas, além é claro, da possível falta de compreensão sobre a coincidência ou não dessas mudanças com seus próprios objetivos.

Peter Senge, (2004, p.2) diz: “Devemos aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento. Ao tomarmos a direção desejada, é fundamental sabermos onde estamos no momento”.

Desse modo, se a inovação é o objetivo, compreender a cultura onde o homem está inserido é fundamental para a realização de mudanças.

Franz Boas (2010), nos alerta que a cultura somente faz sentido ser analisada dentro do contexto em que se encontra inserida e ressalta a importância do indivíduo nesse processo.

Recebemos uma lista de invenções, instituições e ideias, mas aprendemos pouco ou quase nada sobre o modo pelo qual o indivíduo vive sob essas instituições, com essas invenções e ideias, assim como não sabemos como suas atividades afetam os grupos culturais dos quais participa. As informações sobre esses pontos extremamente necessárias, pois a dinâmica da vida social só pode ser compreendida com base na reação do indivíduo à cultura na qual vive e na sua influência sobre a sociedade. Vários aspectos do problema da mudança cultural só podem ser interpretados sobre esse fundamento.(BOAS, 2005, p.65).

A relação do indivíduo com sua cultura e os fatores que a originaram é importante para que entendamos a dinâmica da sociedade ou grupo onde estes estão inseridos. Nesse aspecto Edgard Schein (2009) busca estabelecer parâmetros entre a cultura na sua forma mais abrangente e a cultura organizacional.

(...) os padrões compartilhados de pensamento, crença, sentimentos e valores que resultam da experiência compartilhada e da aprendizagem comum – resulta no padrão das suposições compartilhadas que denomino de cultura desse grupo.(SCHEIN, 2004, p.82)

Segundo o autor, a cultura de um grupo, quando originada, advém dos preceitos individuais de sua liderança inicial, podendo sofrer interferências externas e internas de acordo com a evolução do próprio grupo. E essas crenças se tornam mais profundas, quanto mais intensas emocionalmente forem as experiências do grupo e mais forte será sua cultura. Entender como se formam as suposições culturais nos grupos e na própria organização é uma maneira de entender a cultura instaurada.

“Uma definição formal de cultura organizacional pode dizer-nos o que é cultura de um ponto de vista estrutural, mas não nos diz qual o conteúdo da cultura – quais são as suposições culturais.” (SCHEIN, 2004, P.81)

Desse modo, passamos a analisar não somente como a cultura se apresenta, mas o porquê das dificuldades em proceder a mudanças, mesmo que a própria organização ou grupo tenham consciência de que devam ocorrer.

É um paradoxo da evolução ou do desenvolvimento que, quanto mais aprendemos a como fazer as coisas e estabilizamos o que temos aprendido, mais indispostos ou inábeis nos tornamos para adaptar, mudar e crescer em novos padrões, mesmo quando nosso ambiente de mudança demanda esses novos padrões. (SCHEIN, 2004, p.76)

A cultura interna de uma organização, não pode ser separada completamente da cultura local onde está inserida e nem da época em que se encontra, nesse aspecto, sofre inferência da cultura da cidade, do estado, do país e numa visão macro até mundialmente se considerarmos a globalização. Lembrando que do mesmo modo que é inferida pelo ambiente externo, também acaba inferindo nele.

De início, parece importante colocar o fato de que a organização é o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo, portanto, um sistema de significativas condutas institucionalizadas. As organizações, de há muito, são as principais responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais. As empresas são centrais, não só porque produzem bens e serviços, mas também porque produzem formas de comportamento e formas de raciocínio. (WOOD, 2000, p.120)

Na década de 1990, as empresas no Brasil foram apresentadas a uma nova realidade de um mercado aberto, que as forçava a ter que se repensar para se tornarem competitivas. Nesse cenário a busca de soluções que abreviassem o caminho da modernidade, fosse através de modernas teorias de gestão administrativa ou da tecnologia, que se tornava muito mais acessível a todos os níveis de empresas. A pressão externa exercida pela necessidade de busca da competitividade entre as empresas impactava para que os gestores exercessem também uma pressão interna para que mudanças se solidificassem na direção da alegada modernidade e eficiência.

Após décadas de economia protegida, o país estava finalmente encontrando o caminho da integração com os mercados internacionais, buscando abrir e modernizar sua economia num curto período de tempo. No universo das

organizações, o “queimar” etapas e o ritmo quase frenético das mudanças haviam criado um ambiente único, fascinante de se observar. Acima de tudo, o ambiente empresarial parecia estar cada vez mais receptivo a novas ideias administrativas. (WOOD, 2000, p.74)

Com foco no que se considerava essencial, que era o domínio da informação, o que se estabeleceu foi certo descompasso, entre o que era realmente importante à gestão e o que trazia um apelo sedutor a modernidade. Uma modernidade capitaneada pela tecnologia na forma de Hardware e Software que muitas vezes vinham acompanhados de um modelo de gestão no que se denominou SGI (Sistema de Gestão da Informação). Mas o que foi concebido como ferramenta, passou a ser apresentado como solução.

Nosso fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. O aumento da largura de banda dos equipamentos de telecomunicações será inútil se os funcionários de uma empresa não compartilharem a informação que possuem. Sistemas de especialistas não irão proporcionar informações úteis se as mudanças nessa área de conhecimento forem muito rápidas — ou se os criadores desses sistemas não puderem encontrar especialistas dispostos a ensinar o que sabem. Informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental. (DAVENPORT, 2002,p.11)

O foco no organizacional, sem considerar a cultura interna e externa, e as pessoas envolvidas é que se tornou o grande problema da escolha e até da implantação de um SGI.

O olhar sobre hospital como organização profissional e, portanto, apesar de suas peculiaridades, sujeita aos mesmos fenômenos que incidem sobre outras organizações não é comum.

Mintzberg (1982) constatou que os hospitais eram em sua maioria administrados por profissionais médicos sem qualquer conhecimento administrativo. Uma realidade que tem sido mudada lentamente, a se observar os hospitais brasileiros, mais notadamente os públicos.

Tal realidade na gestão dos hospitais, aliado à estrutura organizacional que é hierárquica na administração e horizontalizada na prática da assistência de saúde, onde os profissionais exercem seus serviços sem a rigidez de regras, conforme Mintzberg (1982) nesta situação existe o surgimento de aspectos culturais totalmente diferenciados em cada grupo, bem como o processo de mudança cultural também se apresenta distintos.

No Brasil, em meados de 1990, a busca dos hospitais por soluções que pudessem atender as suas necessidades peculiares foi exploratória, já que pouca literatura disponível ainda existesobre o assunto e as ferramentas tecnológicas com foco em hospitais, ainda davam seus primeiro passos, principalmente focadas nos setores administrativos, mais notadamente o financeiro.

A busca pela modernidade também norteou a decisão do HUOL nesta época, de implantar um SGI e estabelecer mudanças processuais na organização. Esse foi o ponto de partida, mas dentro do processo de implantação o fator humano teve seu impacto, bem como os grupos organizacionais envolvidos, o que provocou reavaliações durante o processo deste estudo.

Na busca da compreensão dos resultados obtidos na implantação do projeto de SGI no HUOL, compreendemos que o foco das respostas não estava no sistema SGI e sim nas pessoas.

Este estudo busca entender toda a dinâmica cultural que se existia no HUOL no início do projeto de implantação de um SGI em 1999. Qual era a visão conceitual técnico administrativa dos que conduziam o projeto e como essa acabou sendo modificada dentro do contexto que se desenvolveu durante a implantação.

Pretendemos entender os impactos causados na cultura organizacional existente na época e o que isso pode ter afetado essa própria cultura. Cabe analisar se apenas a cultura interna foi alterada ou existiram mudanças nos pressupostos de quem conduzia o processo e na equipe de implantação.

Para alcançar tal objetivo, pretendemos utilizar o modelo de análise da cultura organizacional estabelecida por Edgard Schein (2009), e buscar caracterizar os estágios de evolução dos grupos internos e da própria organização hospitalar e analisar como eles podem ter influenciado nos êxitos ou insucesso nessas mudanças ocorridas durante o processo de implantação do SGI. Restringindo o escopo a setores onde o sucesso ou insucesso foram mais evidenciados.

CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Como os aspectos da cultura organizacional estiveram envolvidos, contribuindo e/ou dificultando no processo de implantação de um software de gestão hospitalar?

JUSTIFICATIVA

A pouca literatura existente, sobre os aspectos encontrados nas mudanças culturais no ambiente hospitalar, principalmente no que diz respeito às necessárias na implantação de um SGI, nos faz crer que o trabalho pode ser uma contribuição interessante no sentido de trazer mais visibilidade teórica sobre o assunto.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos podem oferecer oportunidade para o HUOL rever as mudanças na sua cultura no período analisado e reavaliar sua cultura organizacional, bem como, apresentar um referencial para outros Hospitais Universitários Federais que irão passar por um processo de remodelação cultural, promovido pela unificação da gestão administrativa estabelecida pelo governo federal, em curso, que implicará na implantação de novo SGI, estando incluindo o HUOL nesse contexto e o próprio pesquisador.

OBJETIVOS:

Objetivo Geral:

Identificar os aspectos da cultura organizacional em um hospital público federal, sua relevância dentro de um processo de mudança cultural promovida pela implantação de um software de gestão hospitalar e os resultados obtidos.

Objetivos Específicos:

- a) Analisar a cultura organizacional em um hospital público federal, dimensionando suas normas, valores, pressupostos e crenças e a maturidade cultural de cada grupo analisado;
- b) Identificar quais foram os impactos resultantes das mudanças necessárias na implantação de um SGI;
- c) Determinar as mudanças decorridas da implantação do SGI na cultura organizacional do HUOL e a relevância dessas mudanças em processos operacionais.

HIPÓTESES:

1 - Um SGI por si só é capaz a mudar a cultura organizacional de uma organização hospitalar?

2 – Na implantação de um SGI, o estudo inicial da cultura organizacional existente é importante?

3 – A cultura interna do HUOL foi alterada durante o processo de implantação?

4 – Existiram mudanças nos pressupostos culturais de quem conduzia o processo e na equipe de implantação do SGI e isso pode ter ocasionado pontos de ruptura do processo?

5 – A maturidade cultural dos grupos internos da organização influi na aceitação ou não de mudanças culturais promovidas durante a implantação de um SGI?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

Inicialmente, necessário se entender como um estudo de caso pode fornecer subsídios interessantes tanto do ponto de vista teórico como do prático.

Importante salientar que o trabalho busca entender os aspectos culturais envolvidos no projeto de implantação de um SIG e os impactos que se criaram entre o que estava definido como objetivo inicial e o que era necessário se estabelecer. Para que isso ocorra, temos que compreender a própria dinâmica cultural e como essa pode nos ajudar a buscar fundamentação para o projeto.

“Quando esclarecemos a história de uma única cultura e compreendemos os efeitos do meio e das condições psicológicas que nela se refletem, damos um passo adiante” (BOAS, 2005,p.37)

Desse modo, o estudo de uma única cultura e os aspectos que a originaram, podem nos ajudar, segundo o autor, a entender a dinâmica da cultura estudada e abre a possibilidade de se traçar linhas gerais que podem nos fundamentar no estudo de outras culturas que apresentem similaridades de resultados, ou ainda compreender a diferenciação de resultados, principalmente em culturas que tenham interação ou até origens semelhantes.

Compreender a cultura se faz necessário para que possamos alcançar nosso objetivo.

Segundo Hofstede(1997)cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.

Entender que a Cultura Organizacional não deixa de ser uma extensão da própria cultura em que a organização está inserida.

Entretanto, poucos são os estudos que tem pesquisado a fundo a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Negligenciando esta relação, muitos estudos acabam tratando a organização como algo isolado do contexto nacional e social no qual ela está inserida.Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa

deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativa. (WOOD,2000, p.32)

Quando falamos da necessidade de mudanças culturais em uma organização, temos que considerar não métodos puramente comparativos, onde o possível sucesso efetivado em outras ou outras organizações serve como base absoluta de referencial. Nesse aspecto, a ideia que temos do que foi concebido em nossos pressupostos pode criar armadilhas perigosas, como nos alerta Wood.

Consultores e executivos, envolvidos em processos de mudança organizacional, têm concentrado atenção e energia na importação de valores culturais e na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento... A dificuldade de se estabelecerem parâmetros culturais que sejam válidos para toda e qualquer sociedade explica em parte, a escassez de estudos dentro dessa vertente. Além disso, o estudioso da cultura organizacional deve estar sempre atento para não cair na armadilha do etnocentrismo, isto é, de utilizar como referencial teórico seu próprio ponto de vista, de considerar seu modo de viver, de fazer as coisas e de perceber o mundo como sendo a forma correta.(WOOD, 2000, p.33)

Fleury (1987) apresenta que a forma de conceituar a Cultura Organizacional depende da análise de cada autor e do contexto que este está inserido.

Hofstede (2003) segue uma linha que trata de elementos da cultura e de níveis da cultura. Atribuindo valores culturais aos grupos que as pessoas pertencem.

Por outro lado, Schein (2009) contextualiza a cultura organizacional baseada em níveis culturais, classificando os aspectos mais visíveis até os invisíveis, sendo estes últimos mais profundamente arraigados nos indivíduos e nos grupos. Ele sugere analisar a cultura em três níveis distintos:

a) Artefatos: são aspectos que estão na superfície da cultura, compreendendo a todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar (estruturas e processos organizacionais visíveis). Estes são difíceis de decifrar.

b) Crenças e valores assumidos:são aspectos onde o grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente, do que é. É como o grupo define a realidade e não como ela é (estratégias, metas e filosofias).

c) Suposições fundamentais básicas: este nível avalia o que se registra no mais íntimo dos indivíduos e dos grupos (crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros).

“Aprender algo novo neste campo requer que ressuscitemos, reexaminemos e possivelmente mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva.” (SCHEIN, 2004, p.29)

Assim na visão de Schein(2009) a cultura não é estática e sim dinâmica, mas quanto mais profundo o nível, do visível para o invisível, mais difícil se torna mudanças.

Tecnologia da Informação e Conhecimento:

O que se observou, no mundo nas últimas décadas, foi um crescente fascínio, acentuado pela tecnologia da informação (TI) nas empresas, o que nem sempre é encarado de forma consciente por parte dos gestores, grandes investimentos sem retorno de resultados são comuns, além da confusão de conceitos entre TI e tecnologia, bem como a definição dos resultados desejados desse investimento.

Os sinais de nossa obsessão com a tecnologia manifestam-se em toda parte. Empresas e consumidores gastam, anualmente, mais de um trilhão de dólares em TI. Aproximadamente a metade dos investimentos empresariais nos EUA são aplicados em TI. [...] A filosofia que predomina é a de “se desenvolvermos a Ti, o resto vira”, sem a preocupação de se saber se a tecnologia realmente responde às necessidades da empresa ou se ela fornece uma melhor informação.(DAVENPORT, 2004,p.15)

A propensão em se estabelecer ferramentas de TI como promotoras isoladas de resultados e desconsiderando os aspectos do conhecimento interno das organizações acaba levando a enormes fracassos na implantação de um SGI.

Mesmo os gestores que compreender o lado humano da informação nem sempre agem em conformidade com este conhecimento. Tom Peters,

consultor e escritor estadunidense, observou que o sucesso da gestão da informação se deve 5% à tecnologia e 95% à psicologia – mas a maior parte das empresas não atribui sequer 1% do orçamento e do tempo que dispõem à gestão da informação aos fatores psicológicos ou humanos. (DAVENPORT,2004,p.16)

Há de se considerar que a evolução que se tem apresentado na área de TI é bem significativa, mas ainda se procura encontrar respostas para o nível de resultados que apresentam as implantações de SGI.

Caldas e Wood (2000), em suas pesquisas realizadas em 10 (dez) empresas, estabeleceram e testaram hipóteses, certificando-se de que o processo de tomada de decisão, sobre a implantação dos sistemas SGI, tem sido inconsistente, com estratégias inadequadas e apresentando resultados decepcionantes.

A imensa maioria de tais estudos está ligada ao projeto da implantação dos softwares propriamente dito e não alcança aspectos importantes que são anteriores a esta. Considerar que toda uma cultura institucional pode ser alterada pela instalação de um software é erro recorrente e que leva a resultados pífios. Para Schein (2009) é preciso avaliar a cultura dos grupos e da organização para validar a mudança cultural.

A busca da informação e a geração do conhecimento necessita ser olhada de uma ótica mais independente, onde os SGI sejam apenas um dos componentes a serem analisados, dentro de um contexto bem mais amplo que passa pelos indivíduos que atuam em todo processo, observando a cultura dos grupos internos, a da própria organização, além de todos os fatores externos a ela.

Se a primeira abordagem está centrada na TI e a segunda na informação, a terceira decididamente **centra-se nas pessoas**. Executivos desse campo acreditam que a razão principal pela qual a TI não rendeu o que prometia ou por a informação e o conhecimento não serem compartilhados está ligada à maneira como os empregados se comportam e aos valores culturais da empresa.

Se as empresas estão se tornando mais dependentes do uso e do compartilhamento de informação e conhecimento, os gestores de mais alta hierarquia **devem dar atenção especial aos valores culturais e comportamentos ligados à informação e não ao uso da TI** nas suas empresas.(DAVENPORT; 2004,p.23, grifo nosso)

O conhecimento não advém de máquinas ou softwares, por mais sofisticados que sejam, mas vem do próprio homem e entender sua cultura dentro e fora das organizações, como nos recomenda Schein (2009) é de fundamental importância em qualquer estabelecimento de mudança cultural.

METODOLOGIA:

Segundo Gerhardt e Silveira(2009, p.14)“*methodos* significa organização e *logos* estudo sistemático, pesquisa, investigação; metodologia é o estudo dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou estudo, ou para se fazer ciência.”

O objeto em estudo compõem-se de elementos cujos aspectos da realidade não podem ser quantificados, por apresentarem características de ordem subjetiva, como crenças, valores, atitudes. Neste caso optamos pela pesquisa de abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. [...] As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno[...] (GERHARDT, SILVEIRA ,2009,p.34)

Yin (2010) nos alerta que o tipo de pergunta pode definir a metodologia a ser utilizada, no caso de serem explanatórias: “como” e “por que”, tendem a apontar para um estudo de caso.

Diante disso, a metodologia proposta para este trabalho é um estudo de caso.

Segundo Yin, (2010)

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. (YIN 2010 p.32)

Instrumentos utilizados na pesquisa.

Por se tratar de um Estudo de Caso, segundo Yin (2010), abre a possibilidade de se utilizar múltiplas fontes de evidência, o que se torna necessário para o estabelecimento de nossos objetivos que se segmentam em tempos distintos e que necessitam de técnicas diferenciadas para levantamento de dados.

Na primeira fase que se compreende como sendo uma análise histórica recorreremos instrumento de pesquisa do tipo documentos históricos, entrevistas semiestruturadas e registros iconográficos (filmes, vídeos, fotos, etc);

Na segunda fase que busca identificar os impactos resultantes das mudanças organizacionais ocorridas, utilizaremos dos recursos de pesquisa, documentos históricos, entrevistas semiestruturadas e observação direta;

Na terceira fase onde buscamos dimensionar mudanças ocorridas na cultura organizacional, utilizaremos entrevistas semiestruturadas e observação direta. O instrumento de pesquisa do tipo questionário será aplicado apenas para avaliação de evolução de processos operacionais.

No modelo de avaliação da cultura organizacional elaborado por Schein, ele relata que “[...] a cultura não pode ser avaliada por meio de levantamentos ou questionários porque ninguém sabe o que perguntar e não pode julgar a confiabilidade e a validade das respostas.” SCHEIN (2009, p.338)

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

1. BOAS, Franz. **Antropologia cultural**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. Tradução de Celso Castro.
2. DAVENPORT, Thomas H.. **Ecologia da informação**. 5. ed. Sao Paulo: Futura, 2002. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Rae**, Sao Paulo, v. 4, n. 27, p.7-18, 1987. Out/dez. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 maio 2014.
3. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.
4. HOFSTEDE, Geert H.. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: Mc Graw-Hill, 1997.
5. MINTZBERG, Henry. **Structure et dynamique des organisations**. Geodif: d'Organisation, 1982.
6. SCHEIN, Edgard H.. **Cultura Organizacional e Liderança**. Sao Paulo: Atlas, 2009.
7. SENGE, Peter M. A. **Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. Sao Paulo: Nova Cultural, 2004.
8. WOOD, Thomas. **Mudança organizacional**. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 2000.
9. YIN, Robert K.. **Estudo de Caso**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

Questão da Cultura Organizacional

1) [A CULTURA ORGANIZACIONAL - Faccamp](http://www.faccamp.br/apoio/.../CULTURA_ORGANIZACIONAL.doc)
www.faccamp.br/apoio/.../CULTURA_ORGANIZACIONAL.doc

de C de Cultura Organizacional - [Artigos relacionados](#)

1. **CULTURA ORGANIZACIONAL**. Conceito de **Cultura Organizacional**. Para Schein, a cultura é “um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo ..

2) <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/culturaorganizacional.htm>

Este endereço eletrônico tem estas informações que me parece interessantes::

Conceito de Cultura Organizacional

- 3) Segundo a definição de L. Smircich em “Concepts of Culture and Organisational Analysis” a **Cultura Organizacional** representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimento) aceites e partilhados por todos os membros da [organização](#) e que de certa forma a tornam única. É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir a [organização](#) de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da [organização](#) se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.
- 4) A importância da Cultura Organizacional deve-se ao factor de constituir uma forte determinante da motivação na [organização](#), facto que se deve às funções que desempenha, nomeadamente:
- 5) - Dar um sentimento de identidade, de unidade e de participação colectiva aos membros da [organização](#);
 - 6) - Incentivar o empenhamento das pessoas;
 - 7) - Guiar e modelar o comportamento das pessoas.

- 8) Stephen Robbins, em *Organizational Behavior*, destaca dez características que agregadas captam a essência da cultura organizacional:
- 9) - Identificação: até que ponto cada colaborador se identifica mais com [a organização](#) do que com a sua própria profissão;
- 10) - Ênfase no Grupo: traduz em que medida o trabalho na [organização](#) está organizado na base de equipas ou na base individual;
- 11) - Focus nas Pessoas: até que ponto as decisões de [gestão](#) têm em consideração o impacto nos membros da [organização](#);
- 12) - Integração Departamental: em que medida os diferentes departamentos ou divisões actuam de forma coordenada e inter-dependente;
- 13) - Controlo: de que forma as regras, os regulamentos e a supervisão directa são usados para controlar o comportamento individual;
- 14) - Tolerância ao Risco: até que ponto os membros da [organização](#) são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;
- 15) - Critérios de Recompensa: de que forma são atribuídas as recompensas e quais os factores que as determinam;
- 16) - Tolerância de Conflitos: em que medida os membros da [organização](#) são encorajados a encarar os conflitos com espírito de abertura;
- 17) - Orientação para os resultados: até que ponto a [gestão](#) está mais orientada para os resultados do que para os meios;
- 18) - Sistema Aberto ou Fechado: em que medida a [organização](#) está atenta à sua envolvente externa e actua em resposta às suas alterações.

<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/181>

Neste endereço você em orientação para chegar no texto seguinte:

AMBIENTE DE INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR: SUAS MANIFESTAÇÕES POR MEIO DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Mariana Neumann, Denise Del Prá Netto Machado, Eda Castro Lucas de Souza, Andiana Laurindo Florenço Neuwiem, Ernandi Dagoberto Seering Palmeira

RESUMO

As transformações ocorridas no ambiente externo às organizações afetaram significativamente a forma de elas se posicionarem em seus mercados competitivos nas últimas décadas. Mudanças de ordem social estão fortemente associadas a mudanças tecnológicas, econômicas ou estruturais. Esta dinâmica, entre ambiente interno e externo às organizações, busca explicações por meio de várias teorias, além de as organizações se posicionarem como agente e não mais objeto do processo. Nessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa foi identificar as proposições de cultura organizacional de D'Iribarne e categorizadas por Souza (2009), pertencentes a um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações sob a perspectiva das dimensões propostas por Machado e Carvalho (2011). Para atendimento desse objetivo, foi feita uma pesquisa quantitativa com 241 empregados de um hospital privado com sede no Estado de Santa Catarina para avaliação do ambiente de inovação e dos valores organizacionais (IPVO). Para averiguação das práticas organizacionais, fizeram-se entrevistas semiestruturadas sob uma perspectiva qualitativa com base nas categorias de Souza (2009). Utilizou-se, portanto, a triangulação de dados para se chegar às seguintes conclusões: os 241 empregados percebem um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações nas dimensões de Resultados, Processos, Liderança, Relacionamento externo ao grupo de inovação, Formalização, Efetividade percebida. Os mesmos empregados não perceberam as seguintes dimensões: Recursos, Autonomia e Relacionamento Interno do Grupo de inovação. Na análise do IPVO, os valores que preponderaram foram o Bem-Estar, a Coletividade, o Prestígio, a Realização, a Autonomia e a Tradição, todos com valores acima de 50%. Com a posse dos dados quantitativos, partiu-se para a coleta dos dados qualitativos e observação das práticas decorrentes no ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Observou-se, por meio das entrevistas com 3 diretores e 2 chefes, que as sete categorias de D'Iribarne descritas por Souza (2009) se encontram presentes nas práticas organizacionais do ambiente interno da organização, trazendo ao meio características da cultura brasileira.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Cultura. Organizacional. Práticas Organizacionais.

TEXTO COMPLETO:

[PDF](#)

Sugiro também passar por este texto:

<http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewFile/45/55>

A cultura na organização hospitalar e
as políticas culturais de coordenação
de comunicação e aprendizagem

Artigos originais

Elói Martins Senhoras

Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas
(Unicamp),

Campinas, Brasil - eloi@ige.unicamp.br

Resumo

A importância da cultura por sua característica estratégica dual, enquanto processo e produto de interações, é estudada no presente artigo a partir de uma ótica de gerenciamento e planejamento das organizações hospitalares.

As mudanças culturais dentro de um hospital são analisadas, por meio de uma revisão de estudos sobre teorias e práticas nas organizações de saúde, como relações intermediadas por atores em um sistema cultural, que diante da introdução de mecanismos de envolvimento e comunicação reagem mediante mecanismos de aprendizagem. Com essa discussão, argumentos são fornecidos para a garantia de pluralidade e o aprofundamento do debate sobre os caminhos administrativos de coordenação para a eficiência institucional, ao sugerir a criação de mecanismos de comunicação para a construção de incentivos na aprendizagem organizacional e a instrumentalização de critérios simples de análise e desvendamento das culturas de uma organização hospitalar.

Palavras-chave

Administração hospitalar, cultura, hospital

Mais este:

<file:///C:/Users/User/Downloads/91-292-1-PB.pdf>

QUALIT@S Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280.v6.n1. Ano 2007

DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE NO HOSPITAL REGIONAL DE PICUÍ-PB

Sandra Sereide Ferreira da Silva
Taciana da Costa Cardoso Nascimento
Ilca Pires de Sá

Resumo

O objetivo geral deste estudo consubstanciou-se em diagnosticar a Cultura Organizacional presente no Hospital Regional de Picuí – PB, com a finalidade de conhecer a instituição sob o ponto de vista do colaborador interno. Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se um estudo descritivo de caráter exploratório, através de entrevista pessoal; adotando-se o modelo de múltipla escolha de alternativas e a “Escala de Likert”, onde foram utilizadas as variáveis: perfil dos entrevistados, comportamento, clima, liderança, comunicação e ambiente de trabalho do colaborador.

Também foi feita uma revisão de literatura da temática em foco. O universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores da Instituição, abrangendo-se todos os setores, perfazendo uma população de 119 colaboradores. Utilizou-se uma amostra de 32%, ou seja, 27 colaboradores. Responderam tais questões somente os chefes de setores e o corpo médico do Hospital. Concluindo-se, dentre vários aspectos investigados na pesquisa que a maioria dos entrevistados concorda que são reconhecidos pelo trabalho que executam, discordam inteiramente que recebem treinamento para melhor desempenharem suas atividades, contribuem com idéias e sugestões para o bom desenvolvimento do Hospital. Também estão sempre buscando melhorias, sem que sejam exigidas; gostam das equipes com as quais trabalham e afirmaram que seus respectivos chefes são claros ao informarem o que querem, mas quando vão transmitir informações sobre os procedimentos das metas e objetivos da instituição, falta a eles tal clareza.

Palavras-Chave: Cultura / Hospital / Diagnóstico.