

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALEX AURELINO ALBUQUERQUE NUNES

**O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR
A INFLUÊNCIA CULTURAL NA METODOLOGIA
DECISÓRIA DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.
Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca.

Rio de Janeiro, Agosto de 2006

ALEX AURELINO ALBUQUERQUE NUNES

**O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR
A INFLUÊNCIA CULTURAL NA METODOLOGIA
DECISÓRIA DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

29 de Agosto de 2006

Aprovada por:

Profª Doutora Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

Prof. Doutor Moacir Sancovski

Prof. Doutor Victor Prochnik

Profª Doutora Letícia Moreira Cassotti

Rio de Janeiro, 2006

AGRADECIMENTOS

A Deus, o qual devo toda honra e toda glória, refletidas em sua maravilhosa graça de conceder-me a imensa alegria através da realização deste sonho como projeto de vida.

A minha mãe, Neide, que mesmo com todas as limitações da vida e as provas diárias de superação, ensinou-me através de seus atos que o maior valor do ser humano está no caráter que ele possui.

A minha esposa, Viviane, que com amor apoiou-me em todos os momentos dessa difícil jornada, lembrando-me, constantemente, que servimos a um Deus soberano e que apesar das dificuldades sempre está ao nosso lado.

A maior benção proporcionada por Deus a minha vida, Breno, acalentando meu coração com um simples sorriso.

A minha avó Nedina e ao meu irmão Marcos que também viveram constantemente esse sonho.

A todos os meus familiares pelo apoio e incentivo.

À professora Ana Carolina, pela dedicação e orientação, sem a qual este sonho não se concretizaria.

Ao corpo docente da FACC/ UFRJ, pela oportunidade de realização do mestrado, e ao corpo discente pela amizade e incentivo. Em especial, agradeço aos professores Moacir Sancovschi e Victor Prochnik pela contribuição na evolução da qualidade deste estudo.

Aos meus eternos amigos Antônio Malafaia Ferreira, Aurea de Carvalho Martins, David Antônio dos Santos e Márcio de Araújo Resende.

A Instituição onde foi realizada a pesquisa e aos profissionais que se mostraram solícitos na colaboração para o desenvolvimento deste trabalho.

FICHA CATALOGRÁFICA

Nunes, Alex Aurelino Albuquerque.

O estilo brasileiro de administrar – a influência cultural na metodologia decisória dos gestores: um estudo de caso / Alex Aurelino Albuquerque Nunes. – Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2006.

X, 82f.: il

Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2006.

Referências: f. 83-85.

1. Introdução. 2. Revisão da literatura. 3. Metodologia. 4. Análise e interpretação dos depoimentos. 5. Reflexões finais e recomendações. I. Fonseca, Ana Carolina Pimentel Duarte da. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III. Título

RESUMO

NUNES, Alex Aurelino Albuquerque. O estilo brasileiro de administrar – a influência cultural na metodologia decisória dos gestores: um estudo de caso, 2006, 82 páginas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

A elaboração de modelos de tomada de decisão, concentrada em poucos países do mundo e em um pequeno grupo de pesquisadores localizados em países norte-ocidentais, implicou na construção de modelos universais, que são empregados em todas as partes do mundo. Através da metodologia de estudo caso, foram feitas entrevistas semi-estruturadas em uma Instituição hospitalar, de modo a observar, tanto a aplicação de tais modelos, como a influência de algumas dimensões culturais brasileiras, definidas na literatura, na metodologia decisória dos gestores desta Instituição. Os resultados encontrados mostram que, em alguns p 2t2501 Td(encontrados mostram queo5o)4(e)roximta

ABSTRACT

NUNES, Alex Aurelino Albuquerque. O estilo brasileiro de administrar – a influência cultural na metodologia decisória dos gestores: um estudo de caso, 2006, 82 páginas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

The elaboration of decision making models, concentrated in few countries of the world and by a small group of researchers located in north-occidental countries implied in the construction of universal models, that are used in the whole world. Through the case study methodology, half-structuralized interviews were made, in a hospital Institution, so as to observe both the application of such models and the influence of some Brazilian cultural dimensions, defined by specialized literature, in the decision making methodology of the managers of this institution. The results show that, in some points, there is an approximation between what was verified in the literature, whereas in others, it was not.

Keywords: Decision Making, Cultural Influence e Limited Rationality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figura 1 – Mapeando o terreno da pesquisa sobre processos decisórios	Pág.11
Figura 2 – Relação entre cultura na antropologia e cultura organizacional...	Pág.24
Figura 3 – Organograma da Instituição	Pág.45
Tabela 1 – As visões do processo decisório	Pág.18
Tabela 2 – Nacionalidade do pesquisador e local de pesquisa.....	Pág.32

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	Pág.1
1.1 – Relevância do tema.....	Pág.3
1.2 – Organização do trabalho	Pág.3
2 – REVISÃO DA LITERATURA	Pág.5
2.1 – Tomada de decisão nas organizações	Pág.5
2.1.1 – A origem das teorias de decisão	Pág.5
2.1.2 – Pesquisas sobre o processo decisório	Pág.6
2.1.2.1 – Pesquisas sobre condições organizacionais e sociais do processo decisório	Pág.6
2.1.2.2 – Pesquisas sobre a estruturação do campo cognitivo dos indivíduos	Pág.8
2.1.2.3 – Organizações vistas como anarquias organizadas: o modelo da lata de lixo	Pág.10
2.1.2.4 – Análise sobre a vertente das pesquisas sobre processo decisório	Pág.10
2.1.3 – Análise das principais metodologias de auxílio à tomada de decisão	Pág.13
2.1.3.1 – Analisando os passos do processo decisório	Pág.15
2.1.4 – Problemas e decisões	Pág.19
2.1.4.1 – Tipos de problemas	Pág.19
2.1.4.2 – Tipos de decisões.....	Pág.20
2.2 – Arcabouços culturais	Pág.22
2.2.1 – Relação entre os conceitos de cultura na antropologia e cultura organizacional	Pág.22
2.2.2 – Conceito de cultura nacional	Pág.25
2.2.3 – Relação entre cultura organizacional e cultura nacional	Pág.26
2.2.4 – Destaque da cultura brasileira segundo a visão de Barros e Prates .	Pág.27
2.2.4.1 – Concentração do poder	Pág.29
2.2.4.2 – Paternalismo	Pág.30
2.2.4.3 – Postura de espectador	Pág.30
2.2.4.4 – Evitar conflitos	Pág.31
2.2.5 – Relação entre o processo decisório e a influência cultural	Pág.32
2.2.6 – Pontos destacados na revisão teórica.....	Pág.35
3 – METODOLOGIA.....	Pág.38
3.1 – Natureza da pesquisa.....	Pág.38

3.2 – Questões da pesquisa.....	Pág.39
3.3 – Procedimentos da pesquisa	Pág.39
3.4 – Seleção do caso estudado	Pág.40
3.5 – Seleção dos informantes	Pág.42
3.6 – Limitações do método	Pág.46
4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS	Pág.47
4.1 – Captações da influência religiosa na gestão dos entrevistados	Pág.47
4.2 – Metodologia decisória dos gestores	Pág.50
4.3 – Influência das dimensões culturais na metodologia de gestão.....	Pág.56
5 – REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	Pág.77
6 – REFERENCIAS.....	Pág.83
7 - APÊNDICES	Pág.86

1 - INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito (CRAIMER, 2002; HAMMOND, KENNEY e RAIFFA, 2004; ROBBINS e COULTER, 1996; SIMON, 1960) sobre metodologias de tomada de decisão nos últimos anos. Abordagens voltadas para o âmbito comportamental e a utilização de métodos matemáticos que auxiliem na composição dos critérios de escolha vêm se destacando, principalmente, nas duas últimas décadas com a facilidade de acesso aos meios tecnológicos.(CHIAVENATO, 1993; GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2002)

Motta e Vasconcelos (2002), destacam que as pesquisas no âmbito do processo decisório podem ser divididas em dois grupos: o primeiro acredita que o processo decisório apresenta-se de forma estruturada, coerente e seqüencial, e baseia suas pesquisas sobre as condições organizacionais e sociais, e pesquisas sobre a estruturação do campo cognitivo do indivíduo; o segundo grupo visualiza o processo de tomada de decisão como fluido e desestruturado, onde nem sempre o problema antecede à solução, considerando as organizações como anarquias organizadas.

Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004) modelos universalistas de tomada de decisão têm sido criados em países anglo-saxônicos carregados das influências culturais por seus idealizadores e pelas empresas nas quais foram desenvolvidas tais pesquisas.

Também se pode destacar o discurso de Morgan (1996), enfatizando que a questão racional é uma especialidade da sociedade moderna e que tem como objetivo respaldar as ações de seus integrantes, de modo que as organizações modernas mantêm-se através de sistemas de crenças que

ênfatizam a importância da racionalidade, como base para a legitimação das ações dos seus atores sociais.

Assim sendo, percebe-se que o aspecto cultural passa a ser um fator limitante do processo decisório.

Com base no exposto, surgem alguns questionamentos. Tendo em vista que o ambiente social e organizacional brasileiro difere daquele onde foram desenvolvidos os modelos universais, de que maneira são tomadas as decisões nas organizações brasileiras?

Após tal questionamento, alguns desígnios tornam-se prioritários, como o de melhor conhecer o processo de tomada de decisão nas organizações brasileiras. Além disso, parece interessante buscar a identificação dos métodos de tomada de decisão nas empresas brasileiras com o que se observa na literatura e também verificar as percepções da influência da cultura no processo de tomada de decisão desses gestores.

Sendo assim, o estudo se justifica, pois se apresenta com o objetivo de questionar a validação de tais modelos em ambientes culturalmente distintos daqueles em que essas pesquisas foram desenvolvidas. Deste modo, foi estudado o processo de tomada de decisão e a influência da cultura como fator limitante deste processo, dentro de uma Instituição hospitalar na cidade do Rio de Janeiro.

Para alcançar esses objetivos, o estudo lança mão de uma abordagem qualitativa, a metodologia de estudo de caso, baseada em entrevistas semi-estruturadas como forma de coleta dos dados. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que se justifica devido à abordagem superficial dada sobre a temática estudada, buscando-se conhecer, com maior profundidade, o assunto, tornando-o mais claro.

Assim, em primeiro lugar, foram levantados os principais aspectos teóricos abordados na literatura quanto o processo decisório e os arcabouços culturais. Num segundo momento, buscaram-se respostas aos questionamentos feitos, com o auxílio da ferramenta metodológica adotada na pesquisa, para analisar e interpretar os dados coletados, chegando, por fim, às reflexões finais pertinentes ao trabalho desenvolvido.

1.1 – Relevância do tema

Nos últimos anos têm-se desenvolvido vários estudos com o objetivo de obter o entendimento sobre as diferenças culturais entre países e organizações. Muitos desses estudos buscam encontrar relações entre fatores culturais e a exportação de metodologias e técnicas gerenciais, principalmente as norte-americanas e européias para o resto do mundo. Entretanto, observa-se a forte influência do fator cultural como variável determinante na implantação dessas técnicas.

Sendo assim, o desenvolvimento de modelos universalistas de tomada de decisão carregados de influências culturais destas sociedades passa a ser questionado quanto a sua aplicação a outras sociedades, percebendo-se a importância de compreender se tais metodologias se aplicam às organizações brasileiras devido as suas peculiaridades culturais.

1.2 – Organização do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao estudo e destaca seus objetivos e relevância.

O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica com relação ao tema, enfatizando duas principais áreas: o processo de tomada de decisão nas organizações e os arcabouços culturais em termos antropológicos, organizacionais e nacionais, relacionando-os ao processo de tomada de decisão.

O terceiro capítulo discute a metodologia adotada no trabalho. Apresenta-se o método de pesquisa utilizado, estudo de caso. A seleção do caso leva em consideração a conveniência na escolha da Instituição com um breve relato da mesma, apresentando em seguida a seleção dos informantes com as suas descrições e encerra com as limitações dos métodos inerentes a uma pesquisa qualitativa.

O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos depoimentos coletados através das entrevistas realizadas, enquadrando-os em três grandes grupos de análise.

O quinto capítulo apresenta as reflexões finais alcançadas no estudo e faz sugestões sobre trabalhos a serem desenvolvidos com temas similares ao deste.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Tomada de decisão nas organizações

2.1.1 – A origem das teorias de decisão

O desenvolvimento do processo decisório nas organizações mostra pontos de vista diferentes que competem entre si e modelos teóricos que moldam não apenas a maneira como as decisões são tomadas, mas também os próprios métodos de investigação e suas explicações.

Os conceitos de racionalidade no processo decisório servem como base para o entendimento das ações nas organizações e se dividem em duas correntes. A primeira delas tem origem nos modelos econômicos da escola clássica que se baseiam na racionalidade absoluta, conforme descrito abaixo:

esse modelo tem como pressuposto que os gerentes terão acesso a todas as informações possíveis e escolherão, após cuidadoso estudo, a melhor alternativa possível, de forma objetiva. De acordo com os pressupostos do modelo, essa decisão deverá maximizar para os acionistas os resultados a serem obtidos, caso seja bem implementada. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, P.105)

A segunda corrente propôs o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, onde há limites para a capacidade de uma pessoa processar informações.

Sendo assim, Simon (1981) desenvolveu o modelo de racionalidade limitada, segundo o qual, conforme a complexidade da decisão, as pessoas tendem a criar modelos simplificados que redimensionam o problema a

proporções adequadas. Além disso, segundo o autor, os administradores não buscam todas as soluções possíveis para um determinado problema, limitando-se as soluções satisfatórias e aceitáveis.

2.1.2 – Pesquisas sobre o processo decisório.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002) as pesquisas sobre processo decisório podem ser divididas em dois grupos: o primeiro, fundamentado no modelo da racionalidade limitada, acredita que o processo decisório mostra-se estruturado, coerente e seqüencial subdividindo-se em pesquisas sobre as condições organizacionais e sociais e pesquisas sobre a estruturação do campo cognitivo do indivíduo. O segundo grupo refere-se às pesquisas em que se acredita que o processo de tomada de decisão nas organizações, seja fluido e desestruturado, e que nem sempre o problema antecede à solução. Neste grupo, as organizações são vistas como anarquias organizadas.

2.1.2.1 – Pesquisas sobre condições organizacionais e sociais do processo decisório.

As pesquisas relacionadas ao campo das condições organizacionais e sociais do processo decisório buscam investigar a estruturação do espaço de ação dos atores sociais, através das regras, procedimentos, equilíbrios de poder e os sistemas de aliança política, de modo a condicionar a percepção dos indivíduos e a sua racionalidade, assim como a formação dos seus critérios e a sua lógica de decisão.

Sendo assim, Cyert e March (1963 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002) desenvolveram quatro conceitos de modo a descrever o comportamento do gestor no processo decisório:

- Quase-resolução de conflitos: as organizações são esferas de negociação permanente de objetivos e alocação de recursos. Sendo assim, muitas decisões tomadas em diferentes setores de uma organização, são incompatíveis com decisões tomadas em outros setores. De modo que, o funcionamento de uma organização complexa depende sempre da existência de uma reserva de recursos, denominada *slack organizacional*, que objetiva assegurar à empresa um mínimo de autonomia em relação ao seu meio ambiente. Esta reserva seria utilizada em caso de necessidade ou desperdício provocados por conflitos e inconsistências característicos de uma organização.
- Tendência a evitar incertezas: objetivando evitar incertezas com relação ao futuro, os tomadores de decisão concentram-se nos objetivos de curto prazo. Além disso, o estabelecimento de normas, rotinas e padrões para a organização permitem coordenar as decisões no âmbito operacional, orientando os indivíduos no seu trabalho cotidiano e reduzindo a incerteza do ambiente. Sendo assim, os gestores passam a se concentrar em situações inesperadas e imprevistas, onde as normas e padrões da organização não são aplicáveis.
- Busca seqüencial de solução de problemas: a busca por soluções é estimulada por um problema específico cuja resolução segue primeiramente soluções mais simples, evoluindo às mais complexas na medida em que as primeiras se tornem não-aplicáveis. Com isso, os administradores buscam simplificar o processo decisório, só tornando-o mais complexo

caso seja necessário, mas funcionando, sempre, de modo satisfatório e aceitável.

- Aprendizagem organizacional: a organização aprende por comparação através da seleção de ações que se tornaram bem-sucedidas no atingimento dos objetivos, de modo que, elas passam a ser codificadas em regras e rotinas, orientando os gestores em ações futuras.

2.1.2.2 – Pesquisas sobre a estruturação do campo cognitivo dos indivíduos.

As pesquisas sobre estruturação do campo cognitivo dos indivíduos buscam estudar a constituição da lógica da decisão dos indivíduos, tendo em vista a sua concepção enquanto atores sociais.

Em uma visão relacionada à integração dos aspectos afetivos e cognitivos do ser humano, Sainsalieu e Friedberg apud Motta e Vasconcelos (2002), propõem uma visão menos intencional e linear da ação humana, onde, esta não está resumida aos objetivos que um indivíduo acredita possuir e onde ele acredita fundamentar a sua ação cotidiana. Desta forma, esta ação passa a ser influenciada por outros elementos, tais como outros comportamentos e novas culturas, que estão além dos princípios e ideais que este indivíduo julga basear suas ações.

Neste modelo, o tipo de visão, não se resumiria aos objetivos que um indivíduo acredita possuir, e que fundamentam a sua ação cotidiana. A ação humana passa a ser influenciada por elementos incertos e desconhecidos que estão além do que se considera como princípios e ideais motivadores de suas

ações. De modo que, o contato com novas culturas, normas de comportamento e sistemas, modificam os critérios de decisão anteriores de uma pessoa.

Essa teoria busca mostrar como a formação dos critérios de decisão de um indivíduo é contingente e variável conforme a personalidade, o tipo de situação e as opções a ele oferecidas, de modo a destacar o caráter incerto e dinâmico do comportamento humano.

Quanto ao papel da intuição e da emoção no processo decisório, Simon (1987 apud Motta e Vasconcelos, 2002), acredita que alguns indivíduos tomam decisões a partir de intuições ou instintos, sem estarem conscientes dos passos que os levaram a decidir dessa maneira. Ele afirma que isso ocorre devido à experiência e a seleção de comportamentos e estratégias que se mostraram bem-sucedidas e à eliminação das que se tornaram falhas ao longo do tempo, permitindo ao gestor decidir de forma acertada sem explicar os métodos que o levaram a tal decisão.

Por fim, o modelo incrementalista de tomada de decisão de Lindblom (1959 apud Motta e Vasconcelos, 2002), afirma que os gestores são conservadores em suas decisões, adotando soluções semelhantes às decisões implementadas no passado, visando limitar os riscos e os erros no processo decisório e alinhando-se a uma lógica de escolhas passadas.

O autor ainda declara que um novo curso de ação só é alcançado após um longo período de tempo em que as escolhas dos gestores mudam lentamente, através de desvios e ações corretivas previamente calculadas e conclui dizendo que o tomador de decisão busca evitar rupturas no sistema organizacional.

2.1.2.3 – Organizações vistas como anarquias organizadas: o modelo da lata de lixo.

Cohen, March e Olsen (1972 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002), desenvolveram estudos que mostram que os processos decisórios apresentam-se de maneira desestruturada, de modo que a definição do problema, não necessariamente antecede à solução. Para essa nova percepção do processo decisório, os autores propuseram o *Garbage Can Model*, ou seja, o “Modelo da Lata de Lixo”, onde, os atores sociais, objetivando valorizar suas habilidades e recursos na organização, podem propor soluções para problemas que ainda não existem.

Sendo assim, os autores entendem que as organizações são anarquias porque existem ao mesmo tempo soluções para problemas que estão sendo definidos e problemas já definidos buscando soluções específicas, além de destacarem as coalizões políticas que defendem soluções diferentes e competem por recursos, de modo a implementar suas soluções e interesses.

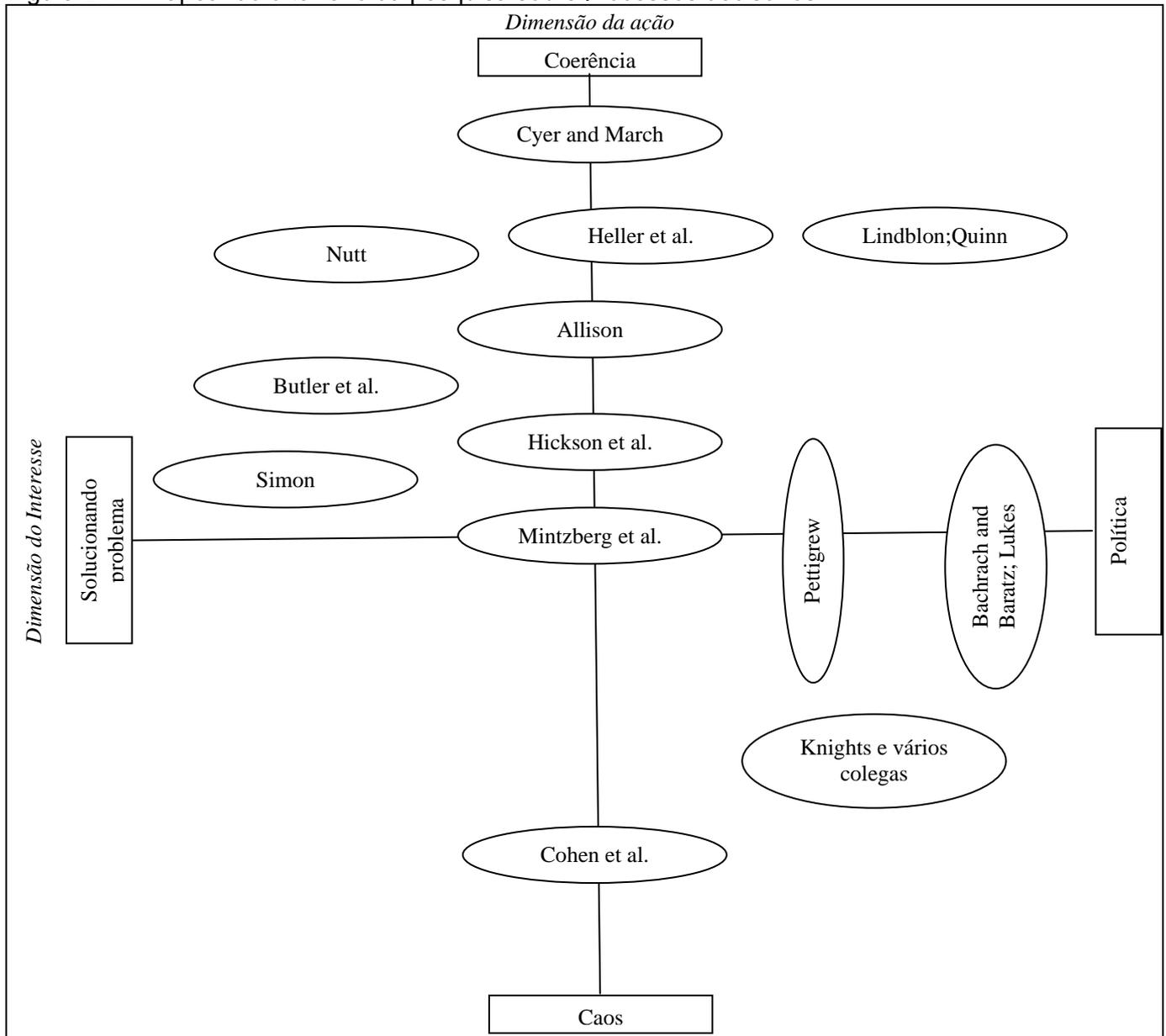
Motta e Vasconcelos (2002) entendem que o “Modelo da Lata de Lixo” é uma crítica à burocracia, pois os processos decisórios nas organizações estão longe de um modelo bem-estruturado, sendo imprevisíveis, fluidos e contraditórios.

2.1.2.4 – Análise sobre a vertente das pesquisas sobre processo decisório.

Segundo a análise feita por Miller, Hickson e Wilson, (2004), as pesquisas sobre processos decisórios agrupam-se em duas dimensões. A primeira, denominada dimensão da ação, preocupa-se com a natureza do

processo decisório, enquanto que a segunda, denominada dimensão dos interesses, busca captar os diversos tipos de interesses dentro desse processo.

Figura 2.1 – Mapeando o terreno da pesquisa sobre processos decisórios



Fonte: Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 298).

Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004), na dimensão da ação, os processos decisórios são observados como indo do coerente ao caótico. De modo que, os autores que acreditam que o processo decisório se apresenta de maneira seqüencial e linear, progredindo gradativamente até o alcance dos objetivos estabelecidos, concentram-se na parte superior da figura 2.1, ou seja,

onde a ação baseia-se no princípio da coerência. Já aqueles que estão do lado diametralmente oposto, onde as soluções são geradas antes dos processos e são acopladas aos problemas, entendendo que os processos interagem com a dinâmica organizacional, encontram-se na parte inferior da figura 2.1 e observam a ação decisória de maneira caótica, sem uma lógica seqüencial de causa e efeito.

O outro ponto também destacado pelos autores, refere-se à dimensão do interesse, que vai de uma perspectiva de solução de problemas até uma ordem negociada, em que os interesses, embasados nos aspectos políticos, conduzem o processo decisório.

Desta forma, aqueles autores que entendem que o processo decisório mantém a noção central de comportamento orientado para a solução do problema, em que os participantes buscam soluções satisfatórias, encontram-se do lado esquerdo da figura 2.1. Entretanto, aqueles que entendem que a atividade dentro das organizações carrega um cunho político, onde, as informações são controladas e os interesses se fazem presentes na arena decisória, encontram-se do lado direito da figura 2.1.

Como se pode observar na figura anterior, a grande maioria dos estudos encontra-se, ainda, muito concentrado no âmbito da coerência do processo decisório, pressupondo a detecção de algum ordenamento lógico e seqüencial.

Com relação à dimensão do interesse nas decisões, nota-se que os autores entendem que os dois fatores, tendência a solucionar problemas e influência do poder político, estão intimamente relacionados ao processo decisório, evidenciando uma distribuição homogênea entre as correntes de estudo desenvolvidas.

Baseado nesta análise, o trabalho de pesquisa buscará focar a metodologia decisória que se encontra no segundo quadrante, onde são enfocados os temas relativos à tomada de decisão nas organizações no âmbito da racionalidade limitada observando o processo decisório na dimensão da ação voltada para a solução dos problemas.

2.1.3 – Análise das principais metodologias de auxílio à tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão resume-se de uma forma simplista na escolha de alternativas. Entretanto, ele assume um caráter de complexidade a partir do momento em que o indivíduo se depara com um número incontável de variáveis que podem influenciar no resultado final de sua escolha. Dessa forma, este indivíduo tende a criar modelos simplificados que o permitam, dentro de suas limitações, encontrar uma alternativa que atenda as suas expectativas. (ROBBINS e COULTER, 1996).

Segundo Simon (1960), o processo de tomada de decisão gerencial compreende três fases:

1. Atividade de inteligência, onde se identifica um determinado problema ou situação que deve ser solucionado;
2. Atividade de desenho ou estruturação, onde se desenvolve, estrutura e analisa o problema até a criação de alternativas para que sejam dados rumos de ação; e
3. Atividades de decisão, através da avaliação das alternativas e a opção por uma delas.

Entretanto, Chiavenato (1993) estrutura o processo decisório em sete fases, expandindo o modelo de Simon, com as seguintes etapas: percepção da

situação que envolve algum problema, análise e definição do problema, definição dos objetivos, procura de alternativas de solução, avaliação e comparação das alternativas, seleção das alternativas adequadas e implementação da alternativa escolhida.

Hammond, Kenney e Raiffa (2004), utilizam uma abordagem pro-ativa para a tomada de decisão englobando uma metodologia com oito elementos: problema, objetivos, alternativas, conseqüências, trocas, incertezas, tolerâncias a riscos e decisões inteligentes. Salientam ainda que muitas decisões não envolvem os últimos três elementos.

Entretanto Gomes, Gomes e Almeida (2002), estruturam a tomada de decisão através de um modelo denominado metodologia sintética para abordagem de problemas, que compreende treze etapas: identificação, formulação e análise do problema; definição de objetivos e preferências; identificação das restrições e/ou relaxações; identificação de critérios e/ou atributos de decisão; construção e teste de um modelo para estudo; realimentação do modelo de estudo; estabelecimento de medidas de estudo; identificação de alternativas que solucionem o problema; mensuração das conseqüências das alternativas e do grau que permite alcançar o objetivo; comparação das alternativas; escolha da alternativa; implementação e realimentação.

Por fim, Robbins e Coulter (1996), afirmam que o processo decisório pode ser dividido em oito passos: identificação do problema, identificação dos critérios de decisão, alocação de pesos aos critérios, desenvolvimento de alternativas, análise de alternativas, escolha de uma alternativa, implementação da alternativa e avaliação da eficácia da decisão.

Dessa forma, observa-se que os modelos de processo de tomada de decisão na literatura consultada são muito semelhantes ao modelo original de Simon (1960) variando somente no número de fases a serem exploradas.

2.1.3.1 – Analisando os Passos do Processo Decisório

Para esse estudo, adotou-se o modelo desenvolvido por Robbins e Coulter (1996) com o objetivo de analisar os passos do processo de tomada de decisão gerencial.

- Identificação do problema: a identificação do problema dentro do processo decisório torna-se um fator subjetivo devido a percepção do que é um problema por parte do gestor. De modo que, o que se caracteriza como um problema para uma determinada pessoa não o é para outra. Além disso, para que um problema possa se caracterizar como claro, o administrador deve perceber a existência de discrepâncias entre um determinado estado atual em relação a um padrão desejado.
- Identificação dos critérios de decisão: após a identificação de um determinado problema que seja relevante para o gestor, determinam-se critérios de decisão que vão auxiliá-lo na resolução do problema. Esses critérios podem ser: preço, marcas ou modelos, prazo de garantia, etc, todo tomador de decisão os possui, sejam eles explícitos ou implícitos.
- Determinando os pesos dos critérios: os critérios listados para auxílio à tomada de decisão variam segundo o grau de importância dispensado, de modo que, o estabelecimento de

pesos a estes se torna o método utilizado para distinguir cada item definido.

- Desenvolvendo alternativas: neste momento o tomador de decisão busca identificar todas as alternativas viáveis que solucionem o problema.
- Analisando as alternativas: após a identificação das alternativas, o tomador de decisão analisa de forma crítica cada uma delas. Os pontos fortes e fracos se tornam evidentes após a comparação com os critérios e pesos estabelecidos. Além disso, os fatores de ordem pessoal vão influenciar na escolha de uma delas.
- Selecionando uma alternativa: após a definição de todos os fatores pertinentes à decisão, a atribuição de pesos apropriados e a identificação de alternativas viáveis, passa-se à escolha da melhor alternativa entre as listadas e avaliadas.
- Implementando a alternativa: o processo de implementação da alternativa selecionada está relacionado à comunicação da decisão tomada às partes envolvidas. De modo geral, ao se envolverem todos os indivíduos relacionados no processo, tem-se mais chance de obter o seu comprometimento.
- Avaliando a eficácia da decisão: após a implementação da alternativa escolhida, passa-se à sua avaliação, de modo a saber se o problema identificado no início foi resolvido. Porém, se após a avaliação, for concluído que o problema ainda persiste, o administrador busca avaliar o que poderia ter causado o erro no processo decisório.

Buscando conciliar a metodologia de tomada de decisão com os princípios da racionalidade, Robbins e Coulter (1996) compararam duas visões a fim de distinguir como seriam tomadas as decisões a partir da teoria econômica neoclássica, que sustenta a racionalidade perfeita, e a sua contraposição, baseada na racionalidade limitada, desenvolvida por Simon.

Tabela 2.1 – As visões do processo decisório.

DUAS VISÕES DO PROCESSO DECISÓRIO		
PASSO DA TOMADA DE DECISÃO	RACIONALIDADE PERFEITA	RACIONALIDADE LIMITADA
1 – Formulação do Problema	Um problema organizacional importante e relevante é identificado.	Um problema visível que reflete os interesses e o histórico do administrador é identificado.
2 – Identificação dos critérios de decisão	Todos os critérios são identificados.	Um conjunto limitado de critérios é identificado.
3 – Alocação dos pesos aos critérios	Todos os critérios são avaliados e são dadas notas em função da importância para o objetivo da organização.	Um modelo simples é construído para avaliar e dar notas aos critérios; o interesse próprio do tomador de decisão influencia muito as notas.
4 – Desenvolvimento de alternativas	Uma lista completa de todas as alternativas é desenvolvida de forma criativa.	Um conjunto limitado de alternativas similares é identificado.
5 – Análise das alternativas	Todas as alternativas são avaliadas de acordo com os critérios de decisão e de seus pesos.	Começando com uma solução escolhida, as alternativas são avaliadas, uma de cada vez, de acordo com os critérios de decisão.
6 – Seleção de uma alternativa	<i>Decisão maximizadora:</i> a alternativa com o maior resultado econômico (em termos do objetivo da organização) é escolhida.	<i>Decisão satisfatória:</i> a procura continua até que uma solução satisfatória e suficiente seja encontrada, momento em que a busca pára.
7 – Implementação da alternativa	Como a decisão maximiza o objetivo único e bem-definido, todos os membros da organização adotarão a solução.	Considerações políticas e de poder influenciarão a aceitação ou o comprometimento para com a decisão.
8 – Avaliação	O resultado da decisão é avaliado de maneira objetiva frente ao objetivo original.	A medição dos resultados da decisão é raramente tão objetiva a ponto de eliminar os interesses do avaliador; é possível que ocorra uma escalada de recursos relacionada a compromissos assumidos, a despeito de falhas anteriores e de fortes evidências de que a alocação de recursos adicionais não é garantida.

Fonte: adaptado de Robbins e Coulter (1996, p. 122).

Ao analisar a tabela 2.1, percebe-se como um gestor tomaria suas decisões com base nos dois modelos distintos de racionalidade. Segundo a racionalidade perfeita, o objetivo organizacional torna-se o foco do processo decisório que culmina com a decisão maximizadora, ou seja, aquela que proporcionará para organização o maior resultado econômico.

Entretanto, segundo o modelo da racionalidade limitada, os passos do processo decisório servirão para que o gestor atinja um resultado satisfatório, pois devido a sua limitação na capacidade de processamento das informações os administradores tendem a criar modelos que simplifiquem o mesmo sem perder as características essenciais do problema. Além disso, destaca-se o fato de que as decisões, nesse modelo, carregam as influências dos tomadores de decisão, que buscam a resolução dos problemas a partir da sua ótica de interesses, distanciando-se do fim organizacional.

2.1.4 – Problemas e Decisões

2.1.4.1 – Tipos de Problemas

Os problemas podem ser definidos de várias formas segundo os autores. Para Robbins e Coulter (1996) eles podem ser divididos em bem-estruturados, onde o objetivo de decisão é claro, o problema já foi encarado várias vezes e a informação acerca dele é clara e definida; ou mal-estruturados, onde, na maioria das vezes, os administradores se deparam com situações inusitadas, onde as informações relativas ao problema são imprecisas e inconsistentes.

Gomes, Gomes e Almeida (2002), dividem os problemas em: estruturados, cuja solução pode ser alcançada, seguindo-se processos lógicos

e muito bem definidos; semi-estruturados, onde se usam modelos matemáticos nas partes estruturadas, mas a decisão deve ser tomada a partir de critérios subjetivos; e não-estruturados, onde não existem processos lógicos e bem definidos para resolução.

Finalmente, Simon (1987), também divide os problemas em bem-estruturados e mal-estruturados e afirma que as ferramentas matemáticas que auxiliam a tomada de decisão, como a pesquisa operacional, tem tido grande impacto em decisões bem-estruturadas e quantitativas, porém observa-se baixo impacto quando os problemas são mal-estruturados, intuitivos e qualitativos.

2.1.4.2 – Tipos de Decisões

Para Gomes, Gomes e Almeida (2002) as decisões variam de acordo com as condições em que são tomadas, as quais se dividem em: condições de certeza, ou seja, quando existe a certeza do que irá ocorrer no período em que a decisão é tomada; condições de risco, que ocorrem quando são conhecidas as probabilidades associadas a cada evento; condições de incerteza, quando se possui dados incertos sobre cada evento, e condições de competição, quando existem dois competidores envolvidos e a escolha de um irá influenciar diretamente na escolha do outro.

Já Robbins e Coulter (1996) apontam somente dois tipos de decisão: decisões programadas e decisões não-programadas. Esses tipos de decisões estão relacionados com a frequência com que os problemas ocorrem, além do seu grau de complexidade.

As decisões são programadas na proporção em que são repetitivas e rotineiras. Isso acontece, pois o problema é bem-estruturado e o administrador

não aplica o seu tempo em descobrir um novo processo de tomada de decisão associado a ele. Uma vez que o problema estruturado surge, sua solução reduz-se a poucas alternativas e bem conhecidas, pois já se mostraram bem-sucedidas anteriormente quando foram aplicadas por outros administradores em situações similares.

Quando os problemas surgem inesperadamente e sem precedentes a solução requer um caráter personalizado, diferentemente de um problema rotineiro, pois não existem soluções prontas para determinada situação. Sendo assim, os administradores costumam se basear em soluções não-programadas para encarar situações inusitadas.

O tipo de problema e sua respectiva solução também estão diretamente ligados ao nível organizacional, ou seja, problemas bem-estruturados, onde as soluções são conhecidas e que geralmente tendem a se basear em regras, políticas e procedimentos estabelecidos pela organização, costumam ser delegados a administradores de nível mais baixo, por administradores de níveis superiores. Entretanto, problemas complexos, não-rotineiros e mal-estruturados requerem soluções inovadoras, conseqüentemente, exigem um grau de responsabilidade maior. Esses problemas estão relacionados a administradores de níveis mais altos.

O presente estudo buscará examinar as características do processo decisório dentro de uma Instituição brasileira, focando a cultura, como fator limitante da racionalidade das decisões tomadas. Para compreender melhor as questões que estão envolvidas nesta análise, a próxima seção trata dos conceitos de cultura, cultura organizacional e cultura nacional, finalizando com o exame de algumas características da cultura brasileira.

2.2 – Arcabouços culturais

Os estudos sobre cultura num âmbito organizacional começaram a ganhar destaque na década de 1980 e início da década de 1990, com a queda do rendimento das indústrias norte-americanas nos mercados internacionais e o surgimento do Japão como potência econômica mundial, como destaca Barbosa:

os japoneses surpreenderam, ou pelo menos foi assim interpretado, o mercado norte-americano e europeu, suscitando reações intempestivas de homens de negócios e políticos. Em contrapartida, os produtos japoneses fizeram a felicidade dos consumidores norte-americanos, pouco acostumados com a excelência no atendimento durante e no pós-venda e com produtos que levavam em conta as 'necessidades' dos consumidores de uma forma que anteriormente não havia sido considerada. (BARBOSA, 2002, p. 107)

A conceituação de cultura na ótica organizacional passa, segundo alguns autores (FONSECA, 1997; HOFSTEDE, 1991) pela definição de cultura a partir de uma visão antropológica. Objetivando melhor compreender esta relação, dar-se-á na seqüência um breve relato sobre tais conceitos e suas relações.

2.2.1 – Relação entre os conceitos de cultura na antropologia e cultura organizacional

Segundo Marshall Sahlins, os conceitos de cultura na antropologia podem ser divididos em duas abordagens: a que acredita que a cultura está relacionada à ação prática do homem, de modo que a ordem cultural tem de ser concebida como a codificação da ação intencional e pragmática real do

homem; e a que entende que a cultura está relacionada a um sistema de significados, em que a ação humana no mundo deve ser compreendida como mediada pelo projeto cultural que ordena imediatamente a experiência prática, a prática ordinária e o relacionamento entre as duas. (FONSECA, 1997).

Smircich propõe outras duas definições quanto aos conceitos culturais dentro das organizações. A primeira apresenta cultura como uma variável, atuando como organismo de compreensão que pode guiar e moldar comportamentos, na medida em que enfatiza mecanismos simbólicos através das práticas gerenciáveis como forma de mobilizar e canalizar as energias dos membros da organização de acordo com os seus objetivos. A segunda apresenta cultura como metáfora, de modo a conceber as organizações como formas expressivas, manifestações da consciência humana, através da idéia de que a organização é um fenômeno social, uma forma particular de expressão humana. (FONSECA, 1997)

De acordo com Fonseca (1997), as duas visões encontradas na Antropologia podem ser relacionadas à discussão existente na literatura sobre cultura organizacional, como mostra o trecho a seguir:

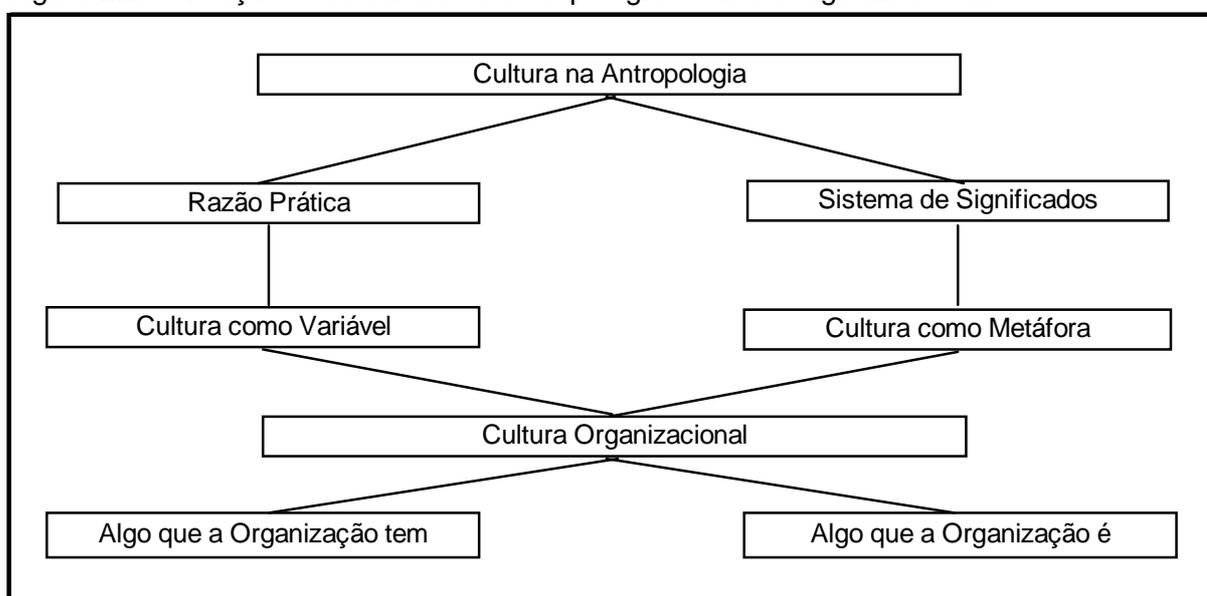
Dessa forma, parece haver uma correspondência entre as correntes que encaram cultura como variável e as que a consideram como fruto da razão prática ou como parte integrante de um sistema sociocultural. Da mesma forma, a visão da cultura como metáfora pode ser relacionada com as abordagens que encaram cultura como sistema de significados ou como sistema ideativo. (FONSECA, 1997,p. 21)

Com relação à controvérsia se a cultura é uma variável ou metáfora, a definição de Hofstede (1991) parece bem esclarecer o tema, sinalizando que

as práticas organizacionais seriam as características que a organização tem, ou uma variável, e por causa de seu papel na organização poderiam ser de certa forma gerenciáveis, enquanto que numa visão do todo integrado, considera-se a organização como metáfora, encarando a cultura como sistema de significados, ou seja, algo que organização é.

Baseado no que foi exposto com relação ao conceito de cultura na Antropologia e o conceito de cultura organizacional, pode-se desenvolver a seguinte estrutura esquemática:

Figura 2.2 – Relação entre cultura na antropologia e cultura organizacional.



Fonte: o autor.

Para Beyer & Trice (1986), cultura organizacional está ligada a uma rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional; e concluem afirmando que para criar e manter a cultura, essas concepções, normas e valores devem se apresentar de forma tangível aos membros da organização. De modo que, os aspectos tangíveis da organização seriam formados por ritos, rituais, mitos, histórias, gestos, artefatos, o que caracteriza um significado de universo simbólico para a organização.

Srouf (1998) entende que a cultura impregna as práticas nas organizações e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma, então, um sistema coerente de significações que funciona como um cimento, unindo todos os membros em torno dos mesmos modos de agir. Além disso, o autor afirma que sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e sofrendo prejuízos devido à disparidade de procedimentos e orientações.

Por fim, analogamente a Srouf, Morgan (1996), cita que a cultura organizacional é a cola normativa que estruturaria o ambiente social e tornaria possível que as pessoas pudessem dar significado ao seu trabalho, trabalhassem confortavelmente com outras e permanecessem focadas nas principais tarefas organizacionais. Por outro lado, existiriam também, dentro das organizações, mini-sociedades que teriam seus próprios padrões de cultura e subcultura que os distinguiriam uns dos outros, visualizando a cultura como uma metáfora, onde uma organização pode ser vista sob vários aspectos simultaneamente.

2.2.2 – Conceito de cultura nacional

Muitos pesquisadores procuram desenvolver metodologias que possibilitem mapear os fatores culturais que caracterizem um país. Isto se evidencia através da grande dificuldade no estabelecimento de fronteiras que permitam a criação de limites geográficos designadores de uma sociedade em termos culturais.

Hilal (2002) destaca que a dificuldade de se trabalhar com áreas culturais não-oficiais e parcialmente não mapeadas, dificulta a assimilação do

termo cultura nacional, freqüentemente utilizado com referência às características gerais de uma população em relação a um determinado país. Isto é feito com freqüência, mesmo que o fato de equacionar país com cultura seja um dos problemas metodológicos mais comumente discutidos no campo das pesquisas *cross-cultural*.

Entretanto, para alguns autores como Hofstede (1991), a associação da cultura nacional com o limiar de divisão de uma nação soluciona, tanto as questões do universo amostral, para a observação das hipóteses testadas, como a da necessidade de comparação dos resultados de uma pesquisa. De modo a criar um facilitador da identificação da área geográfica que compõe um país em termos culturais.

Além disso, Hofstede (1991) acredita que através da identificação dos símbolos, heróis, rituais e valores compartilhados pelos indivíduos de uma nação, seja possível estabelecer comparações entre os padrões culturais de um país a outro, crendo que a cultura nacional pode configurar-se como balizador confiável para identificação das características de uma sociedade.

2.2.3 – Relação entre cultura organizacional e cultura nacional

Segundo Hofstede (1991), cultura é um fenômeno coletivo, pois se configura entre pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social em que ela foi assimilada. A mesma 'programação coletiva da mente', que faz a separação entre os membros de um grupo e de outro, faz a distinção entre cultura nacional e cultura organizacional.

Hofstede (1991) apresenta quatro termos que descrevem as manifestações culturais – símbolos, heróis, rituais e valores. Os três primeiros,

denominados práticas, podem ser visíveis ao indivíduo de fora, de modo que, seu significado cultural encontra-se apenas na forma como estas práticas são interpretadas pelos membros da cultura. Os valores correspondem ao ponto central da cultura, sendo responsáveis pelas tendências de escolhas.

Hofstede (1991), afirma que a aquisição de valores está ligada ao processo de socialização, que se inicia na infância, com a família, prossegue na escola e se completa nas relações de trabalho. A distinção das três etapas é proposta por Hofstede para a diferenciação dos tipos de valores adquiridos. Ele considera que na família e na escola são aprendidos os valores da cultura nacional e no terceiro estágio se adquirem os valores no nível da cultura organizacional.

A diferença, então, entre cultura nacional e cultura organizacional está ligada à importância assumida pelas manifestações (símbolos, heróis, rituais e valores) em cada uma das culturas. As diferenças culturais entre nações variam em maior grau entre os valores e em menor grau entre as práticas, enquanto que, em termos organizacionais, essas diferenças se mostram diametralmente opostas, ou seja, apresentando-se em maior grau entre as práticas e em menor grau entre os valores. (HOFSTEDDE, 1991)

A seguir será destacada a cultura brasileira, de modo a compreender suas principais características e suas possíveis influências dentro do processo decisório.

2.2.4 – Destaque da cultura brasileira segundo a visão de Barros e Prates

Barros e Prates (1996) procuraram construir um sistema que fosse bastante representativo da cultura brasileira para verificar o impacto do mesmo,

no sistema de gestão das empresas. Dessa forma, os autores partiram para observações empíricas feitas no próprio ambiente empresarial brasileiro, de modo que permitissem identificar um conjunto de comportamentos que fossem classificados dentro de um mapa de traços culturais.

Para garantir a maior significância destes traços em relação ao universo brasileiro, foi levantada uma amostra representativa com os principais atores envolvidos nos comportamentos observados, englobando os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, partindo do princípio que nestes estados se concentram o maior volume populacional e de atividade econômica, trazendo, portanto manifestações bastante representativas do comportamento nacional, em termos de qualidade e quantidade.

Isso levou os autores a definirem dois objetivos, destacados abaixo:

nossa perspectiva tem dois objetivos: oferecer elementos e parâmetros culturais brasileiros que pudessem ser considerados pelos dirigentes nacionais em decisões de implantação de modernas formas de gerenciamento criadas em outros países e pelos dirigentes de multinacionais de outros países, para se adequarem com maior consistência à cultura nacional e obterem melhores resultados em sua ação gerencial. (BARROS e PRATES, 1996, p. 14)

Os autores propuseram um “sistema de ação cultural brasileiro” estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. As interações entre os subsistemas caracterizam traços da cultura brasileira, dos quais este estudo destacou alguns em função da sua possível importância dentro do processo decisório, sendo eles:

concentração do poder, atitude paternalista, postura de espectador e tendência a evitar conflito.

2.2.4.1 – Concentração do poder

Segundo Barros e Prates (1996), o conceito de concentração de poder da cultura nacional está ligado aos aspectos enfrentados pela sociedade ao longo de sua história, principalmente no que diz respeito ao movimento pendular ocorrido pelos governos brasileiros.

Primeiramente, o país esteve sob o domínio de uma autocracia tradicionalista monárquica, onde o governo era centralizado, mas o restante do país era amorfo.

Em seguida, a República Velha emerge através de um processo de poliarquização, solidificada na figura institucional do exército, para posteriormente retornar a autocracia tradicionalista na base do poder ditatorial durante o Estado Novo.

Esse movimento pendular se segue até a década de 1980, com o retorno à poliarquia limitada, por meio de avanços institucionais através de organizações sindicais e o movimento das 'diretas já'.

Segundo Barros e Prates (1996), esses movimentos não deixam dúvidas de que a sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação. 'Manda quem pode, obedece quem tem juízo'.

2.2.4.2 – Paternalismo

Na visão de Barros e Prates (1996), esta dimensão é composta pela síntese entre a dimensão concentração do poder, e a dimensão personalismo que seria, dentro da cultura brasileira o magnetismo exercido pela pessoa, através de seu discurso, ou por seu poder de ligações e não por sua especialização. A rede de amigos e parentes se torna o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas que desejam resolver seus problemas e mais uma vez obterem os privilégios que aqueles que não têm uma 'família' não podem se habilitar a tê-los.

O paternalismo, então, está ligado à importância do papel da família na sociedade brasileira, através dos princípios da autoridade centrada na figura do pai, de forma inquestionável. O pátrio poder, dessa forma, avança a partir do recinto doméstico, se estendendo às relações de âmbito privado.

Esse tipo de relacionamento passa a invadir o espaço público em suas posições através de cargos a pessoas de confiança, de modo que o mérito e a competência, base do sistema racional-legal, passam a ser abalados pelos laços afetivos e apelos emocionais que estão na dinâmica da decisão familiar.

Barros e Prates (1996), concluem afirmando que o patriarca tudo pode, e aos membros do clã só cabem pedir e obedecer, pois do contrário a rebeldia pode ser premiada com a exclusão do âmbito das relações.

2.2.4.3 – Postura de espectador

Segundo Barros e Prates (1996), este tema surge com o desenvolvimento no homem brasileiro do gosto pelo mandonismo, pelo protecionismo e pela dependência, encarnados nas soluções paternalistas, que se aliam às condições para o mutismo, através de uma sociedade que substitui

a prática do diálogo, como processo real de comunicação, pela prática dos comunicados.

A ênfase na falta de iniciativa e de autoconfiança dos indivíduos pode ser verificada através da transferência de responsabilidade, como destacado abaixo:

a lógica é a seguinte: se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é minha. Logo, vou transferi-la para quem de direito, na nossa cultura, para cima, na linha hierárquica. (BARROS e PRATES, 1996, p. 48)

Assim, a postura de espectador toma sua forma em uma sociedade que se caracteriza pela baixa consciência crítica e, por conseguinte, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de responsabilidade com suas dificuldades para as lideranças.

2.2.4.4 – Evitar conflitos

Em uma sociedade onde a lealdade é à pessoa do líder, que humaniza as relações buscando harmonia do grupo e descontração, no espaço da dimensão pessoal, pode-se identificar a sedução afetiva como a sua principal arma de comprometimento e de coesão social. Esta sociedade possui valores orientadores, que buscam tratar os seus conflitos, não de forma aberta ou explícita, pois entende que isto pode comprometer o relacionamento ou criar constrangimentos entre as pessoas. (BARROS e PRATES, 1996)

Assim, as soluções brasileiras para tais conflitos visam usar triangulações, ou seja, utilizando a figura de um terceiro e que cultive boas

relações entre as partes dissidentes, para evitar conflitos e sustentar um ambiente harmonioso entre eles.

2.2.5 – Relação entre o processo decisório e a influência cultural.

Conforme um levantamento feito das pesquisas empiricamente fundamentadas sobre processo decisório, destaca-se a tabela a seguir:

Tabela 2.2 – Nacionalidade do pesquisador e local de pesquisa.

Pesquisadores	Nacionalidade	Local de pesquisa
Cyert e March	Americana	Empresas americanas
Lindblom	Americana	Administração pública americana
Quinn	Americana	Empresas americanas e européias
Pettigrew	Britânica	Empresas britânicas
Knights e colegas	Britânica	Empresas britânicas
Cohen et al.	Americana, norueguesa (Olsen)	Organizações americanas e escandinavas
Simon	Americana	Americanas (quase só empresas)
Butler et al.	Britânica	Empresas britânicas
Nutt	Americana	Organizações de saúde americanas
Heller et al.	Britânica (Heller), holandesa, iugoslava (Rus)	Organizações britânicas e iugoslavas
Allison	Americana	Governo americano
Hickson et al.	Britânica, americana (Cray), sueca (Axelson)	Diversas organizações da Inglaterra
Mintzberg et al.	Canadense, indiana (Raisinghani)	Diversas organizações anglo-canadenses

Fonte: Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 303).

O fato de a maioria das pesquisas sobre processo decisório serem desenvolvidas por um pequeno grupo de pesquisadores, dentro de um número concentrado de países, permite que se chegue a algumas conclusões como destacado abaixo:

o fato de pesquisas sobre processos decisórios ter sido conduzida por pesquisadores ocidentais, que tinham mais tradição em realizar pesquisas fundamentais, bem como dinheiro e acesso às organizações, fez com que as idéias sobre tomada de decisão tenham surgido com base em culturas pluralistas, agressivamente competitivas e impessoais. (MILLER, HICKSON e WILSON, 2004, p. 304)

De modo que, segundo os autores, tanto pesquisadores quanto organizações pesquisadas são oriundas de culturas marcadas pelo individualismo, relativa frieza e impessoalidade, denominadas culturas ocidentais. Assim, ao se estender tais conceitos e modelos desenvolvidos por esses pesquisadores a outras sociedades, há de se considerar a existência de diferenças e graus de inadequação de conceitos, com idéias completamente diferentes daquelas concebidas. De maneira que, aspectos culturais de outras sociedades, como: lealdade pessoal, exercício de uma autoridade suprema e a tendência a buscar um ambiente harmonizado, deixam de ser considerados quando da universalização de tais modelos.

Além disso, Miller, Hickson e Wilson (2004), destacam que culturas não-ocidentais e que não estão no hemisfério norte, podem ter grande importância para o aumento do conhecimento sobre processos decisórios. Nos países do Oriente Médio, por exemplo, há uma tendência à tomada de decisões mais centralizadoras, o que não impede os mais poderosos de consultarem seus subordinados.

No caso brasileiro, os autores destacam:

O Brasil, por exemplo, adiciona o imediatismo de uma cultura do “Novo Mundo” que não dispõe de tempo para esperar pelo futuro. Comparados com os processos decisórios ingleses, os brasileiros tendem a ser mais curtos, mais apressados, embora exibam traços de personalismo e de sociabilidade que se manifestam em encontros de administradores com tergiversações e com decisões que muitas vezes são tomadas em churrascos de finais de semana. Oliveira e Amado & Brasil (1992 apud MILLER, HICKSON e WILSON, 2002, p. 305)

Quanto à influência dos aspectos culturais no processo decisório, destaca-se o tema racionalidade, variável peculiar tanto no aspecto social, quanto organizacional, conforme pode ser observado:

as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação. É por essa razão que os antropologistas, freqüentemente se referem à racionalidade como o mito da sociedade moderna. O mito da racionalidade ajuda a ver certos padrões de ação como legitimados, confiáveis e normais, ajudando, portanto, a evitar a disputa e o debate que surgiriam caso fosse necessário reconhecer a incerteza básica e a ambigüidade, subjacente a muitos dos valores e ações das pessoas. (MORGAN, 1996, p. 139)

Isso pode levar a processos legitimadores que sustentam as ações nas organizações formais, assim como nas sociedades primitivas, que embasam suas decisões em critérios bastante questionáveis aos olhos de outras sociedades:

na sociedade primitiva, a magia decide quando se deve proceder à caça em uma ou em outra direção, se a tribo deve ir à guerra ou quem deveria casar-se com quem, dando decisões claras em situações que, de outra forma, abririam uma disputa sem fim. Nas organizações formais, as técnicas quantitativas de análise parecem desempenhar papel semelhante. São usadas para prever o futuro e analisar as conseqüências de diferentes cursos de ação de modo a

emprestar aos tomadores de decisão a aparência de racionalidade e substância. (MORGAN, 1996, p. 138)

Com base nos aspectos culturais e decisórios destacados pode-se concluir que o progresso conceitual de pesquisas na área decisória depende da realização de pesquisas em outras sociedades e através de outros pesquisadores que não os dos ambientes destacados, levando-se em consideração a influência dos aspectos culturais relativos a esses países. (MILLER, HICKSON e WILSON, 2002)

2.2.6 – Pontos destacados na revisão teórica

Após a revisão literária quanto ao processo de toma de decisão, os arcabouços culturais e a relação entre eles, alguns pontos relevantes cabem ser destacados, de modo a permitir um melhor entendimento do caso a ser explorado:

- O destaque do modelo decisório de tomada de decisão baseado na racionalidade limitada;
- A universalidade dos modelos decisórios encontrados na literatura, desenvolvidos através de estudos concentrados em poucos países e por um pequeno grupo de pesquisadores;
- Problemas bem-estruturados são resolvidos através de normas, rotinas e padrões desenvolvidos pela organização e problemas mal-estruturados são resolvidos através de soluções não rotineiras e personalizadas;
- Indivíduos tomam decisões a partir de intuições ou instintos, sem estarem conscientes dos passos que os levam a decidir de tal maneira;

- Cultura como prática, relacionado a algo que a organização tem, ou uma variável e cultura como metáfora, ou algo que a organização é;
- A consideração de Hofstede para entendimento dos fatores culturais assumindo que para uma maior compreensão devem ser consideradas as duas correntes (cultura como variável e cultura como metáfora);
- A diferença entre cultura nacional e organizacional em função do desempenho dos termos destacados por Hofstede (símbolos, heróis, rituais e valores);
- A visão da cultura nacional brasileira segundo Barros e Prates.

A fim de relacionar os pontos destacados com os objetivos da pesquisa, o presente estudo, então, examinará as características do processo decisório na dimensão da ação voltada para a solução dos problemas. Verificará a aplicação dos modelos universais de tomada de decisão encontrados na literatura e a validação das estruturas dos problemas quanto rotineiros ou não-rotineiros.

Num âmbito cultural, o estudo não adotará somente uma corrente cultural, mas sim buscará analisar as influências culturais tanto numa visão prática quanto numa visão metafórica. Além disso, a pesquisa buscará captar os aspectos da cultura brasileira segundo a visão desenvolvida por Barros e Prates, de acordo com os pontos destacados neste estudo (concentração do poder, atitude paternalista, postura de espectador e tendência a evitar conflitos).

Sendo assim, esta pesquisa examinará as características do processo decisório dentro de uma Instituição hospitalar brasileira, focando a cultura como fator limitante da racionalidade das decisões tomadas neste ambiente.

3 – METODOLOGIA

3.1 – Natureza da pesquisa

O presente estudo baseia a sua tipologia de pesquisa para atingimento dos objetivos e a abordagem do problema, em uma pesquisa exploratória e qualitativa. Trata-se de um estudo de caso em um hospital localizado na Zona Norte do Estado do Rio de Janeiro administrado por uma matriz católica localizada na França e que tem sido apontado como uma Instituição de referência na área hospitalar pela sua infra-estrutura e qualidade no atendimento em geral.

Segundo Beuren (2003), a caracterização do estudo exploratório ocorre quando existe pouco conhecimento sobre a temática abordada, de modo que, através dessa tipologia, busca-se conhecer a profundidade do assunto selecionado.

Quanto ao aspecto qualitativo da pesquisa Marconi e Lakatos (2001), destacam que este tipo de abordagem pode ser uma forma adequada para conhecimento da natureza de alguns fenômenos sociais, pois neste caso não se pretende numerar ou mesmo mensurar categorias homogêneas, diferentemente de uma pesquisa quantitativa.

Como a pesquisa se propõe a captar as influências dos aspectos culturais no processo decisório, parece razoável a utilização desta metodologia, pois permitirá ao pesquisador captar novas percepções sobre o assunto, através do esclarecimento de questões abordadas superficialmente, sem se limitar a utilização de ferramentas estatísticas como instrumento do processo de análise do problema.

3.2 – Questões da pesquisa

A questão geral que a pesquisa procurou explorar foi a seguinte:

- Como ocorre o processo de tomada de decisão em uma Instituição hospitalar brasileira?

Especificamente a pesquisa procurou responder as seguintes questões:

- A metodologia decisória dos gestores do hospital se aproxima do modelo de tomada de decisão encontrado na literatura?
- As percepções culturais captadas na pesquisa possuem afinidades com aquelas levantadas no ambiente organizacional brasileiro descritas na literatura?
- Pode-se perceber a influência das percepções culturais características do ambiente brasileiro na metodologia decisória dos gestores do hospital?

3.3 – Procedimentos da pesquisa

“A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”. (BEUREN, 2003, p. 84),

Os estudos de caso representam uma boa estratégia quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ e quando o pesquisador tem pouco conhecimento sobre os eventos. Este procedimento busca examinar conhecimentos contemporâneos, que não permitem a manipulação de comportamentos relevantes, destacando duas fontes de evidências

relacionadas aos acontecimentos contemporâneos: a observação direta e a série sistemática de entrevistas. (YIN, 2002)

Yin (2002) destaca duas aplicações diferentes para o estudo de caso. A primeira, e segundo ele a mais importante, é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para estratégias experimentais, e a outra é que a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

De acordo com as definições apresentadas pelos autores o procedimento de pesquisa adotado mostra-se adequado ao problema da pesquisa definido nesse estudo: 'como ocorre o processo de tomada de decisão em uma Instituição hospitalar brasileira?'

3.4 – Seleção do caso estudado

A seleção desta Instituição como objeto de pesquisa está relacionado à associação de alguns fatores.

Quanto à conveniência de acesso aos entrevistados, destaca-se o fato de todos os possíveis informantes estarem concentrados em um só ambiente de pesquisa.

Com respeito à praticidade no acesso a informação, a liberdade concedida ao pesquisador em entrevistar qualquer membro da Instituição conforme a sua disponibilidade no momento em que este se encontrava no ambiente de pesquisa proporcionou a coleta de um número razoável de depoimentos.

Por fim, com relação à ocupação no segmento de mercado em que atua, encontra-se uma Instituição que se posiciona como referência em infraestrutura médico-hospitalar e qualidade no atendimento em geral.

Para este trabalho optou-se pela não identificação da razão social da Instituição, denominando-a nesta pesquisa por Hospital Alfa.

A matriz do Hospital Alfa é composta por uma Congregação Católica localizada na França, e que tem como instituições reguladoras no Brasil as Cúrias instaladas em diversas províncias. O Hospital Alfa compõe uma das unidades da província do Estado do Rio de Janeiro.

Ele foi fundado em 1930 localizado na Zona Norte do Estado do Rio de Janeiro, através da congregação das Filhas da Caridade, denominado Hospital-Escola.

Devido ao crescimento das atividades de atendimento e a conseqüente limitação da capacidade física, elaborou-se estudos de viabilização que proporcionaram a captação de financiamentos junto aos órgãos governamentais, onde em 1980 inaugurou-se, o que hoje compõe a estrutura elementar do Hospital Alfa.

Em 1994, o Hospital decidiu-se pela implantação do projeto da qualidade fundamentado na Norma NBR ISO 9002, onde obteve em 1998 a certificação ISO 9002/1994 e alcançando o NBRISO 9001-2000 em 2003.

A partir de 2005, o Hospital busca a implementação da Acreditação Hospitalar Internacional¹, mais um processo voltado para a melhoria da qualidade no atendimento médico.

¹ Acreditação é um processo de avaliação externa, de caráter voluntário, através do qual uma organização, em geral não-governamental, avalia periodicamente as instituições de saúde para determinar se as mesmas atendem a um conjunto de padrões concebidos para melhorar a qualidade do cuidado ao paciente.

Atualmente o Hospital Alfa possui corpo clínico exclusivo, com um efetivo hospitalar em torno de 700 colaboradores entre funcionários, estagiários e prestadores de serviço e sua infra-estrutura compõe-se de leitos para internação, Unidade de Tratamento Intensivo – UTI, Centro Cirúrgico, Unidade de Pacientes Internos, Serviço de Hemodinâmica, Serviço de Medicina Nuclear e Unidade de Emergência.

3.5 – Seleção dos informantes

Com relação às técnicas de seleção, utilizou-se a amostragem não-probabilística ou subjetiva, que faz uso do raciocínio, a partir dos critérios definidos pelo próprio pesquisador. (MARCONI e LAKATOS, 1999).

A seleção dos informantes foi composta de trabalhadores envolvidos com o processo de tomada de decisão, sendo basicamente aqueles de nível estratégico e seus correlatos de nível tático ou operacional, de acordo com a disponibilidade temporal dos mesmos no momento em que o pesquisador se encontrasse presente na Instituição ou através de entrevistas pré-agendadas.

Com o objetivo de preservar a identidade original dos entrevistados, optou-se por manter em sigilo os seus respectivos nomes. Sendo assim, chamar-se-á os entrevistados por informantes, diferenciando-os por uma numeração seqüencial.

A seguir identificam-se os informantes que permitiram as gravações de suas entrevistas, com um breve relato de suas atividades na Instituição.

Cabe destacar a predominância de mulheres, sete dentre os nove entrevistados, todas de nível estratégico e tático, assumindo posições de diretoria e gerencia, enquanto que os informantes masculinos posicionam-se em cargos de nível operacional.

Salienta-se também que dentre os informantes nenhuma Filha da Caridade foi entrevistada devido à dificuldade de conciliação entre os seus horários disponíveis e o deste pesquisador.

Informante 1 – Mulher, 49 anos, nível escolar superior, há 28 anos no Hospital Alfa, Diretora de Assistência Social e Apoio abrangendo as gerencias de hotelaria e de atendimento. A primeira engloba em torno de cento e vinte trabalhadores alocados nas áreas de serviços gerais, lavanderia e segurança, enquanto que a última engloba em torno de noventa trabalhadores nas áreas de recepção hospitalar.

Informante 2 – Mulher, 47 anos, nível escolar superior, há 20 anos no Hospital Alfa e há quatro meses no cargo de Gerencia Médica atuando nas áreas de Centro Cirúrgico e Internação, além de coordenar a implantação do Projeto de Acreditação Hospitalar Internacional nas áreas destacadas.

Informante 3 – Mulher, 48 anos, nível escolar superior, há 20 anos no Hospital Alfa e há 1 mês no cargo de Gerencia Médica, atuando nas áreas de emergência e atendimento ambulatorial.

Informante 4 – Mulher, 35 anos, nível escolar superior, há 13 anos no Hospital Alfa e há 2 anos no cargo de Gerência de Enfermagem, atuando através do gerenciamento de recursos humanos da área de enfermagem e do controle dos processos da área de assistência social e apoio relacionados a mesma.

Informante 5 – Mulher, 44 anos, nível escolar superior, há 12 anos no Hospital Alfa e há um ano no cargo de Gerencia da Qualidade, atuando através da coordenação para implantação, avaliação e controle das políticas de qualidade ISO 9001/2000 e Projeto de Acreditação Hospitalar Internacional em toda a Instituição.

Informante 6 – Mulher, 35 anos, nível escolar superior, há 18 anos no Hospital Alfa e há 1 ano no cargo de Gerência de Logística, sendo responsável pelos processos de compras no mercado nacional e exterior, controle do estoque de produtos e materiais hospitalares.

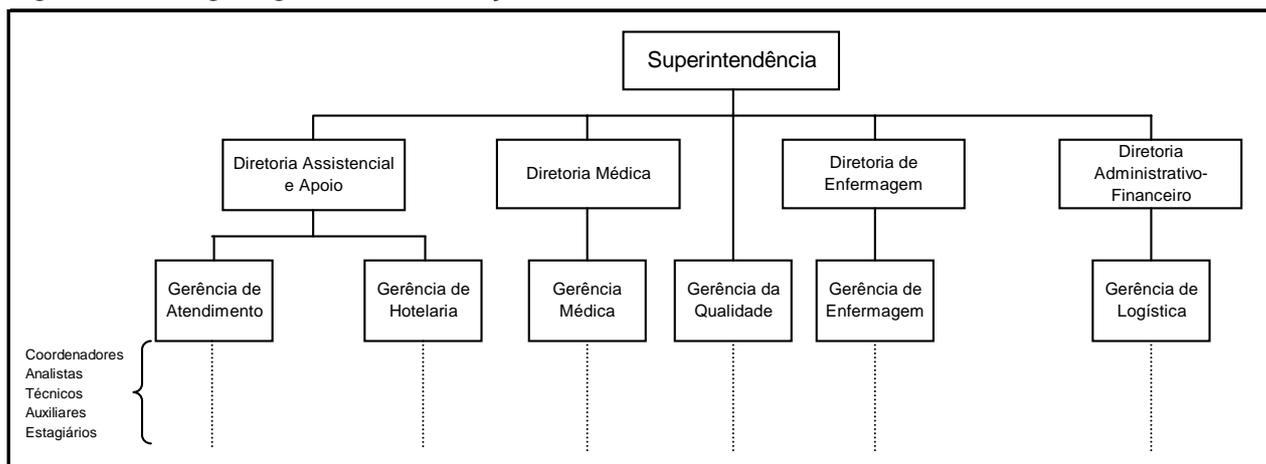
Informante 7 – Mulher, 44 anos, nível escolar superior, trabalhou durante oito anos no Hospital Alfa e retornou após 11 anos, estando atualmente há 6 anos no Hospital e no cargo de Gerência de Atendimento. Responsável por todas as recepções do hospital, englobando em torno de noventa trabalhadores entre funcionários e estagiários, alocados nas áreas de: laboratório, emergência, Raio X, Serviço Social, Banco de Sangue, Cirurgia entre outras.

Informante 8 – Homem, 55 anos, nível escolar médio, há 18 anos no Hospital Alfa e no cargo de Técnico de Hemoterapia, atuando através da coleta sanguínea para reserva cirúrgica e análise dos grupos sanguíneos por meio de testes de compatibilidades entre as bolsas de sangue e os soros dos pacientes.

Informante 9 – Homem, 53 anos, nível escolar médio, há 22 anos no Hospital Alfa e no cargo de Assistente de *Off-set*, atuando na confecção e controle dos formulários hospitalares solicitados pelas outras áreas.

A seguir apresenta-se o organograma extra-oficial da instituição depreendido através das entrevistas realizadas, cabendo destacar a impossibilidade de seu fornecimento para esta pesquisa:

Figura 3.1 – Organograma da Instituição



Fonte: o autor.

Quanto ao instrumento de pesquisa definido para o estudo, utilizou-se como coleta de dados entrevistas em profundidade e semi-estruturadas, pois segundo Beuren (2003) este instrumento permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes, permitindo respostas às questões de forma mais livre e fluente, proporcionando uma imagem mais detalhada de suas idéias.

O bom andamento da entrevista está relacionado à habilidade do entrevistador em estabelecer uma empatia com o entrevistado, de modo a permitir que o informante expresse-se com segurança sobre temas áridos, que em outras circunstâncias o inibiriam. Porém, há de se destacar que devido a tal relação, as respostas concedidas podem estar carregadas pela intenção subjetiva do entrevistador, influenciando no resultado final da pesquisa. (VEIGA, 2001).

As entrevistas levaram em torno de quarenta e cinco minutos e foram todas gravadas, com autorização dos informantes e transcritas de maneira detalhada.

3.6 – Limitações do método

As limitações do método estão relacionadas a alguns aspectos:

1 – por ser uma pesquisa de caráter qualitativo, baseada no estudo de caso, os seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos. (BEUREN, 2003);

2 – a técnica de coleta de dados, entrevista semi-estruturada, como processo de interação social entre entrevistador e informante se sujeita às idéias preconcebidas por ambas as partes. (Gil, 1999)

Sendo assim, percebe-se que durante o andamento da pesquisa, podem-se encontrar desvios ou manipulações, tanto por parte do entrevistador em obter as respostas desejadas de acordo com o que foi exposto durante todo o processo de revisão literária e elaboração da pesquisa, como por parte do entrevistado em resguardar-se das conseqüências advindas de suas declarações concedidas.

4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Os depoimentos dos entrevistados serão organizados e analisados no âmbito das três perguntas estabelecidas como base para responder a pergunta central da pesquisa. Ao final de cada seção será feita a interpretação dos depoimentos encontrados buscando a sua relação com os fatos destacados na literatura.

4.1 – Captações da Influência religiosa na gestão dos entrevistados

Antes de realizar a análise e interpretação dos dados no âmbito das três perguntas específicas da pesquisa, cabe destacar um fator encontrado durante as pesquisas e que não estava relacionado com o propósito inicial do trabalho, que se refere às captações da influência religiosa na gestão dos entrevistados.

Essa análise será feita através da comparação entre o que o Hospital Alfa preconiza como missão e visão e os depoimentos dos entrevistados, levando sempre em consideração o aspecto de ser uma Instituição católica.

Missão:

“Fiéis aos princípios cristãos e aos valores do Carisma Vicentino, as Filhas da Caridade e os profissionais do Hospital Alfa, expressam sua identidade e missão através da transparência de suas propostas e da qualidade dos seus serviços, em benefício da comunidade. Atento às necessidades e características do tempo, busca defender os interesses dos empobrecidos, cujo bem é a saúde.”;

Visão:

“Ser reconhecido como referência na assistência médico-hospitalar pela humanização e excelência dos serviços, através de seus profissionais qualificados e comprometidos com a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social, mantendo a sua auto sustentabilidade.”

Analisando a missão e a visão da empresa, percebe-se que há uma relação entre aspectos religiosos e a postura humanitária, ou seja, algo sempre muito voltado para o social.

Essa questão humanitária, com foco na assistência ao carente, foi captada nos discursos dos entrevistados, refletindo, de certa forma, o que está preconizado em sua missão e visão. Entretanto, salienta-se o fato de alguns afirmarem não haver influência entre o fator religioso e a forma como são tomadas as suas decisões.

Informante 2, Gerente da área médica (Centro cirúrgico e Internação):

“Não, o fato de ser uma Instituição católica nunca interferiu no meu dia-a-dia de trabalho. Depois de tantos anos de trabalho nunca vi isso aqui.”

Informante 7, Gerente de Atendimento:

“Não, no meu ponto de vista não. É uma Instituição católica, mas é uma empresa. Existem pessoas aqui de várias religiões. Eu vejo como uma empresa. Um negócio que tem que ser mantido.”

Entretanto, há o destaque dessa influência no que diz respeito a caridade com o paciente:

Informante 6, Gerente de Logística:

“O perfil das outras empresas é visando o lucro, enquanto aqui se tem uma visão mais social, talvez por esse fato de ser uma Instituição católica. Aqui a visão delas é dar a melhor assistência o tempo inteiro. O mesmo atendimento dado ao paciente particular é dado ao do convênio e ao social.”

Informante 1, Diretora de Assistência Social e Apoio:

“Existe muito um lado humano em nossa empresa. Nas outras empresas eu acho que isso não é tão valorizado assim. Essa visão social está muito aqui dentro.”

Segundo a informante 4, Gerente de Enfermagem, a visão social também se estende ao próprio funcionário do hospital, prejudicando o seu gerenciamento:

“O maior problema gerencial da Instituição está no perfil, de ela ser religiosa, e a gente agir pelo emocional. A Instituição é uma Instituição religiosa. Que preconiza a caridade, como todas as outras religiões vão preconizar, e as pessoas acabam confundindo as coisas. Deixa de ser uma empresa e passa a ser uma casa.”

Interpretação dos depoimentos:

A análise da Influência religiosa na gestão dos entrevistados, mostrou que os funcionários praticavam o que estava estipulado como visão e missão, principalmente no que diz respeito à caridade, humanização e a assistência social.

Entretanto, quanto à influência dos aspectos religiosos na gestão dos entrevistados, observou-se que os discursos não se alinhavam, com alguns afirmando que mesmo sendo um hospital religioso, ainda assim era uma

empresa e, sendo assim, não havia tratamentos diferenciados para aqueles que não eram adeptos da religião católica, mas com outra informante sinalizando que a caridade se estendia aos funcionários, confundindo-se com o aspecto profissional, de modo a prejudicar o seu gerenciamento.

4.2 – Metodologia decisória dos gestores

- A metodologia decisória dos gestores do hospital se aproxima do modelo de tomada de decisão encontrado na literatura?

A primeira pergunta busca esclarecer a utilização dos modelos universais de tomada de decisão baseados no princípio da racionalidade limitada. As características desse processo estão na dimensão da ação e voltados para a solução dos problemas. Além disso, intenciona validar o fato de que problemas bem-estruturados são resolvidos através de normas, padrões e soluções rotineiras e problemas mal-estruturados têm como metodologia decisória ações personalizadas baseadas em soluções não-rotineiras.

Pôde-se observar nas entrevistas, que, durante o dia-a-dia de trabalho dos informantes, dois fatores relacionados à estrutura dos problemas foram identificados. Problemas bem-estruturados possuíam como solução normas e padrões da organização. Entretanto, percebeu-se que problemas mal-estruturados estavam ligados as atividades de relacionamento pessoal e não possuíam critérios claros de solução, utilizando como principal modelo metodológico o *feeling* do gestor. Assim, para esses problemas, não se identificou uma metodologia formal que auxiliasse o gestor em suas decisões.

Segundo a informante 2:

“o dia-a-dia de trabalho é muito corrido, tudo o que é planejado durante o dia vai ser realizado no final da tarde, pois aparecem imprevistos constantemente”

Além disso, ela faz a clara distinção entre a utilização das normas existentes e o trabalho do médico no dia-a-dia,

“aqui dentro existe um corpo clínico fechado e que tem seus estatutos, mas o estatuto não contempla todas as situações do dia-a-dia, as situações são muito particulares, cada problema é um problema diferente. As técnicas existem, mas não diz se você vai atender um funcionário rindo, ou no meio de uma cirurgia pode contar uma piada para o seu colega de trabalho, isso também faz parte do dia-a-dia de trabalho, mas não está em manuais”

A informante 4, também faz essa separação:

“dentro da área médica existe o aspecto humano e o técnico. Emprega-se o procedimento técnico que está descrito no manual de instrução. A parte humana está no dia-a-dia do trabalho.”

Quanto aos problemas não-rotineiros, segundo o depoimento dos entrevistados, eles estão ligados a aspectos humanos, como citam a informante 1 e a Informante 7, respectivamente:

“você trabalha com um nível operacional que dá muito mais problema, mais conflito, existem vários fatores que interferem no que você planejou naquele dia, é muito imprevisível”.

“Com o operacional a dificuldade é passar, comunicar e depois ver que a pessoa não está fazendo aquilo que você pediu. Será que ele não entendeu ou não quer fazer aquilo”.

A informante 7 destaca os imprevistos relacionados aos leitos de internação e o esquecimento dos funcionários quanto alguns procedimentos básicos, destacando também a dificuldade de ministrar mais treinamentos para seus subordinados:

“Às vezes acontecem problemas imprevistos. No ambulatório, a menina esqueceu de passar o preparo, ou a pessoa está marcando e na hora de escrever põe o horário errado ou o paciente não fez o preparo correto, e aí a gente tem que dar um jeitinho. ‘Doutor,atende?!’ E o médico às vezes é ranzinza. E você tem que lidar com essas situações”

Entretanto, observou-se que os padrões, políticas e normas da Instituição auxiliavam bem na resolução de problemas bem-estruturados, como se observa no depoimento da Informante 5, Gerente da Qualidade:

“a implantação do ISO 9001 nos deu um grande norte-orientador, pois padronizou as rotinas do Hospital. Mais as rotinas administrativas. Hoje estamos no processo de Acreditação Hospitalar que vai nos ajudar ainda mais na normatização, principalmente na área médica”.

Além disso, ela destaca o fato de todos os funcionários terem nos padrões uma forma de auxílio na resolução de problemas rotineiros, enfatizando a estruturação dos mesmos:

“todas as rotinas dos funcionários são descritas em padrões, originados de macro-padrões ISO. As normas e os padrões estão acessíveis aos funcionários em páginas da internet, quando eles têm alguma dúvida é só ir lá e consultar, além disso facilita em caso de um funcionário novo assumir o setor. Ele sabe o que tem que fazer. “(..)existe a estrutura documental, 1º nível, manual políticas e diretrizes do sistema; 2º nível, implementação através dos

procedimentos de qualidade; 3º nível, instruções de trabalho e 4º nível, registro da qualidade para controle da qualidade. Houve a preocupação da normatização”

A informante 6, também destaca a ligação entre problemas rotineiros com a utilização de normas e padrões da Instituição:

“as atividades diárias, ou seja, os problemas enfrentados no dia-a-dia não fogem das rotinas em que as normas e os padrões são aplicados.(...) existe todo um procedimento através de normatização e padrões escritos, desenvolvidos internamente. Por exemplo, aqui existe uma pasta com instruções de trabalho, se a pessoa quiser realizar um processo de importação, aqui tem o passo a passo da atividade. Se uma outra pessoa assumir o cargo, ficará ciente dos procedimentos a serem realizados”

Ainda, analisando a tomada de decisão rotineira para os escalões mais baixos da organização, destaca-se a facilidade com que o informante 9, Assistente de *off-set*, toma decisões, em função da implantação de rotinas para o seu dia-a-dia de trabalho:

“eu já conheço todos os formulários, eles não mudam pois já existem os padrões, além disso nós temos uma estrutura muito boa e que dá toda a condição de trabalho”

Quanto a utilização de técnicas estatísticas ou alguma metodologia que auxilie o gestor na tomada de decisão, observou-se que somente neste caso essas técnicas eram utilizadas em problemas mal-estruturados e, de certa forma, administrativos, como afirma a informante 6:

“nós passamos a utilizar de métodos quantitativos e estatísticas para auxiliar no caso do surgimento de epidemias, pois antes era feito

através de quantidade fixa. Ou seja, era feito um pedido de no mínimo 10 unidades de medicamentos e no máximo 20, e o reabastecimento, quando chegava a 15. Entretanto quando tínhamos casos de surto, por exemplo de dengue, o estoque zerava. Hoje, nós temos o sistema que calcula o estoque por dia, ou seja, tira das mãos do gestor o *feeling* do estoque”.

O que foge da regra é quando se encaram problemas com pessoal.

A informante 4 destaca o fato de ter que estar cobrindo constantemente a falta de funcionários em diversos setores.

“pedir funcionários a outras áreas foge ao seu habitual, pois isso incomoda muito. A gente sabe que ele vai emprestar, mas vai ficar deficitário também”.

As informantes 1 e 3, argumentam sobre o mesmo ponto:

“o planejamento, do que diz respeito ao ser humano, é sempre muito imprevisível. Hoje o maior problema é conciliar a força de trabalho com a necessidade. Às vezes têm dez funcionários doentes e você precisa resolver”

“nenhum planejamento vai dar certo porque eu preciso de pessoas. Então eu chego e paro pra ouvir a pessoa, e aí ela reclama, fala de um monte de coisas e eu tenho que reverter aquilo de uma forma positiva, pois senão não vai. Nesse tempo que eu estou aqui, muito pouco eu agi tecnicamente, eu atuei muito mais na questão motivacional de gerenciar conflitos. De modo que os problemas fogem muito da rotina normal. Você não lida mais só com processos. Você lida com situações emocionais diferenciadas e que você tem que ter um equilíbrio para estar convivendo com isso. Qualquer coisa que

está no processo você pode buscar, mas por trás disso estão as questões humanas.”

A informante 7 destaca:

“não tem um *script*, tem que ser na habilidade. A menina bate o olho, vê que está errado e olha para o paciente e diz: “só um momentinho, por favor”. Daí ela levanta e fala com o médico: ‘Doutor, a gente está com um problema e aí...’ (...) isso vai da gente, não tem um *script*. O que a Irmã (Superintendente) exige como política é: ‘eu quero o melhor atendimento, com educação e que os pacientes se sintam bem’ “

Por fim, a informante 2, enfatiza:

”certamente o maior problema é o de relacionamento pessoal. Nós somos médicos lidando com outros médicos e a grande maioria esmagadora dos médicos não são funcionários do Hospital. Eles têm um estatuto, mas não têm vínculo empregatício nenhum, não existe mecanismo de pressão, é pelo convencimento.(...) você fica administrando os conflitos o tempo todo. É através de uma política de motivação, porque ele (o médico prestador de serviço) não tem obrigação.”

Interpretação dos depoimentos:

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, observou-se que problemas administrativos, de um modo geral, são bem respondidos quando da utilização de normas e padrões da Instituição, ou seja, a Instituição através da busca constante de normatização das atividades diárias busca sempre enquadrar seus problemas em algum padrão ou norma, de modo a facilitar a tomada de decisão do gestor. Entretanto, problemas de relacionamento

peçoal são, de um modo geral, mal-estruturados e conseqüentemente, infere-se uma decisão personalizada, muitas vezes denominada como *feeling* do gestor.

Tais decisões podem estar ligadas ao fator destacado na literatura por Simon (1987) que relaciona esse tipo de postura à experiência e a seleção de comportamentos e estratégias que se mostraram bem-sucedidas e à eliminação das que se tornaram falhas ao longo do tempo, permitindo ao gestor decidir de forma acertada sem explicar os métodos que o levaram a tal decisão.

Sendo esta denominação de *feeling* dada pelos entrevistados melhor definida na literatura, segundo Simon (1987), como a intuição e a emoção aliados a experiências por eles passadas como metodologia de resolução de problemas mal-estruturados.

4.3 – Influência das dimensões culturais na metodologia de decisória dos gestores

- As percepções culturais captadas na pesquisa possuem afinidades com aquelas levantadas no ambiente organizacional brasileiro descritas na literatura?
- Pode-se perceber a influência das percepções culturais características do ambiente brasileiro na metodologia decisória dos gestores do hospital?

A segunda parte das entrevistas busca captar os fatores relativos às dimensões culturais destacadas nos trabalhos de Barros e Prates (1996), quanto a cultura nacional brasileira.

Esses fatores foram agrupados em quatro grandes temas: concentração do poder, atitude paternalista, postura de espectador e tendência a evitar conflitos.

O estudo vai analisar até que ponto as percepções culturais captadas na pesquisa possuem afinidades com aquelas levantadas no ambiente organizacional brasileiro descritas na literatura.

Além disso, buscam-se as percepções relativas à influência de tais fatores culturais na metodologia decisória do gestor do Hospital Alfa.

I. Concentração de poder

Segundo Barros e Prates (1996) este tema dentro da cultura brasileira destaca-se por um movimento pendular alternando entre regimes autocráticos e poliarquias limitadas.

Durante as entrevistas pôde-se captar fatores que corroboravam com essa postura autocrática e centralizadora do poder. Entretanto, de certa forma, observavam-se durante os últimos anos, mudanças quanto à percepção da autonomia do líder com relação à sua área de gestão, em função do trabalho de consultoria em capital humano desenvolvido no hospital.

Este item será analisado levando-se em consideração essas mudanças sob os seguintes aspectos: a forma como os gerentes e diretores visualizam a concentração do poder na Instituição e como os diretores e gerentes trabalham o seu poder perante os seus subordinados.

No primeiro aspecto, de acordo com os depoimentos de alguns informantes, um dos maiores problemas está na visão de comando por parte de seus subordinados, ou seja, quem efetivamente decide dentro da Instituição.

Informante 1:

“uma dificuldade é o fato de a Instituição ter funcionários muito antigos, então às vezes há a interferência no comando, assim... no operacional você dá uma orientação, vem uma pessoa, dá outra orientação. Quando você vê, aquilo já está de outra forma. Isso confunde muito”.

Informante 3, Gerente da área médica (Emergência e Atendimento ambulatorial):

“eu tenho um peso muito grande e uma autonomia pequena, porque aqui é um hospital privado e tem uma irmã centralizadora. Embora ela tenha uma visão muito interessante como administradora, a clausura aqui de dentro do Hospital deixou a visão macro de mercado aí fora um pouco apagada.”.

Os Informantes 4 e 8 fazem declarações semelhantes:

“Em algumas unidades de internação, existe a enfermeira que é líder. Ela é responsável por aquele setor, ela tem o aval para fazer as coisas, sim. Da mesma forma, tem uma irmã no setor, então, a minha chefe é aquela enfermeira que é líder, mas tem uma irmã também no setor. A quem eu vou me reportar? Antigamente era assim, os profissionais de enfermagem aqui se acostumaram assim: a enfermeira daqui, ela não manda em nada, ela é tanto quanto eu, ela é assistencial, resolve os problemas administrativos, mas ela está no mesmo nível, e quem resolve mesmo é a irmã. Então, muitas vezes as pessoas têm dificuldades de se reportar só à enfermeira líder, ou então muitas vezes não se reportam, e elas se dirigem diretamente às irmãs e que tomam uma decisão. A enfermeira vai ficar sabendo depois”.

“A diretoria não manda tanto assim. Antigamente, era assim: ‘me dá meu cartão.’ ‘seu cartão não está mais aqui.’ De médicos famosos que iam entrar em seu consultório e a porta estava trancada. ‘esta sala não é mais sua’....Mas agora ela está mais humana (Superintendente), está pensando mais na gente.”

Essa visão talvez ganhe força quando os próprios gerentes e diretores internalizam o pensamento de associar a propriedade da Instituição à figura das irmãs, conforme mostram os depoimentos dos informantes 1, 2, e 5:

“Veja bem, na verdade elas são as donas. Como é que eu posso dizer para um dono que ele não pode interferir. Ou seja, quando você olha para uma irmã, é como se fosse um sócio majoritário. Gente, na minha casa mando eu! Eu posso colocar uma babá na minha casa, mas o filho é meu.”;

“A casa não é minha, essa casa aqui tem dono. Se elas quiserem que a gente ande do lado avesso, a gente vai andar do lado avesso. Eu só tenho uma coisa comigo. Tudo que eu faço é documentado. Quem é o dono da casa é quem manda. Ela me convidou para eu trabalhar na casa dela, não foi para eu criar a minha empresa aqui dentro. Quando a gente olha para as irmãs, elas são as donas dessa casa. Não tem dúvida nenhuma.”

“As irmãs sempre terão poder de decisão, elas são as donas do negócio”

Entretanto, observa-se nos discursos de quase todos os entrevistados um marco de mudança com a entrada de uma empresa de consultoria sinalizando os problemas da estrutura organizacional.

Informante 1:

“Sempre existiu um orgânico, mas esse orgânico era, assim, de enfeite. E aí quando teve essa reestruturação, esse novo orgânico, essa nova forma de trabalhar, ele está sendo implementado. Em 2004, a empresa contratou uma consultoria em capital humano. A partir desse momento a postura profissionalizou, mudou. Isso é um marco, mas ainda vai levar um bom tempo. Mas isso vem mudando muito. A gente sabe, o Hospital é como se fosse uma empresa ‘familiar’, e isso acontece em todos os lugares, mas depois dessa reestruturação isso vem mudando muito”

Informante 4:

“o Hospital começou a investir em uma estrutura organizacional diferenciada. Por exemplo, o meu cargo de gerencia de enfermagem não existia. Hoje existe uma liberdade maior com as enfermeiras e eu já negocio direto com os funcionários. Os funcionários já se reportam mais às enfermeiras. ‘Aquele ali é o meu chefe.’ Não existiam determinados cargos, não existiam determinadas pessoas em áreas estratégicas. Então, as pessoa não entendiam quem era o seu chefe direto, não existiam as lideranças definidas e sinalizadas para as pessoas.”

Informante 5:

“quando a empresa de consultoria veio pra cá ela fez essa análise, ela deu esse diagnóstico. Era uma coisa que a gente já sabia. Que precisava descentralizar. A gente já sentia isso, os processos não andavam com tanta agilidade. Hoje não está no ideal não, mas houve um avanço”.

Informante 6:

“Essas mudanças passaram a acontecer depois que a empresa de consultoria entrou aqui. Há aproximadamente cinco anos uma empresa de consultoria vem fazendo um levantamento de cargos e salários, atribuições das atividades, padronização, com cada um tendo a sua função. Mediante a minha função eu tenho discriminado todas as minhas atividades. Isso passou a abrir um pouco mais a visão. Hoje a mentalidade da Instituição está muito mudada. Hoje, a gente está muito aberta a tomar a iniciativa e resolver os problemas. A gente tem autonomia e estamos conscientes do que estamos fazendo. Nós vamos estar fazendo e comunicando a ela. A gente sabe que tem uma hierarquia. A gente sabe que tem que participar a ela.”

Informante 9:

“Antigamente eu me reportava direto a Irmã, e dali direto para a superintendência.(...) antigamente pra você resolver um problema tinha que falar com a Irmã superintendente. Era muito centralizado. Agora tem uma agilidade maior.(...) de uns quatro anos pra cá, está havendo muitas mudanças.”

Entretanto, para a informante 2 ainda é muito cedo para dizer que melhorou, pois na sua visão houve perda de autonomia nas decisões:

“antigamente podia-se dar ordens à secretária administrativa de outros setores, hoje tem que passar pelo responsável da área.”

O informante 8, Técnico de Hemoterapia, acredita que esse processo de mudança é anterior à entrada da empresa de consultoria, ele diz que começou quando a Instituição implantou o ISO 9002.

Na visão dos informantes 1, 4 e 7, as mudanças organizacionais estão sendo bem absorvidas pelo alto escalão da empresa, entretanto para eles os funcionários antigos têm mais dificuldades de assimilação.

“o pessoal de cima está assimilando esta mudança com mais rapidez, o pessoal de baixo, o ‘chão de fábrica’, ainda está evoluindo. Na minha área, por exemplo, há um respeito à hierarquia, mais da parte dos coordenadores, os gerentes. Mesmo que seja um problema pessoal eles primeiro vêm falar comigo. ‘Você acha que eu deveria falar com a Irmã (superintendente)?’ Mas o operacional, que está lá na ponta, ele vai. Esse pessoal que vai direto, geralmente são os mais antigos”

“hoje já se deu autonomia àquela pessoa líder do setor para se reportar diretamente à sua gerência e diretoria, mas isso ainda é muito confuso na cabeça daquelas pessoas mais antigas e que já trabalhavam aqui.”

“quando precisa mudar uma norma ou procedimento, os mais antigos se sentem mais acomodados, eles acreditam numa estabilidade.”

No segundo aspecto, ou seja, como os diretores e gerentes trabalham o poder perante os seus subordinados, as declarações são bem uniformes nos quesitos liberdade de expressão e compartilhamento das decisões, destacando-se o fato de os gestores serem bem abertos às opiniões de seus subordinados.

Informante 1:

“sempre há a busca de se compartilhar os problemas com o pessoal da área. Eu chamo a pessoa e a gerente da área ou coordenadora. A gente sempre gosta de solucionar juntos, de discutir. Além disso,

independente de uma situação real que aconteça, nós temos uma reunião mensal com a equipe, eu a gerente e os coordenadores.(...) a gente tem que ser time. Não importa quem vai fazer o gol, eu acho que o importante é ganhar, então todo mundo vai ajudar, não existe privilégio nesse time.”

Informante 2:

“o critério desenvolvido é nunca tratar ninguém diferente um dos outros. Porque aqui nós temos gente com pouco tempo de formado, catedráticos do fundão, então eu procuro ver o macro. Eu vou tratar um da mesma maneira que vou tratar o outro. Exatamente da mesma maneira”

Informante 4:

“eu não tomo nenhuma decisão que interfira em uma unidade que tenha uma liderança efetiva, sem aquela liderança estar sabendo e sem a gente compartilhar aquela decisão.”

Informante 5:

“eu tenho que escutar elas, pois às vezes elas estão com a razão e eu não. Quando se tem uma liderança que não é uma caixa preta você tem essa abertura.(...) nós damos autonomia para ela fazer, eu gosto de uma independência. O nosso tempo está muito corrido, eu vou monitorar, mas o passo a passo, ela tem que ter autonomia.”

Informante 6:

“geralmente a gente trabalha em conjunto. Quando a gente tem problemas na importação, eu chamo a pessoa responsável da área, a gente faz uma reunião. Toda terça-feira nós temos uma reunião com o pessoal de compras e de estoque e elas passam pra gente o que

elas pensam de melhorias e eu passo para elas o que a gente está fazendo”

Informante 9:

“as decisões são feitas de comum acordo. A decisão última é dela, mas eu sempre coloco o meu ponto de vista”

Entretanto, um outro aspecto pôde ser captado com relação à imposição das decisões, a partir de alguns informantes, com o intuito de manter o respeito perante os subordinados:

Informante 1:

“a gente só conversa. Tem que ter um diálogo. A gente vai chegar a um consenso. Agora, depois que estiver decido e não fizer, aí vai ficar meio complicado.”

Informante 2:

“eu reajo da seguinte maneira: “eu respeito a sua opinião, mas para o funcionamento da Hospital, nesse momento, tem que ser assim.(...) qualquer um que vier apresentar uma idéia, eu vou ouvir. Se for viável para todo mundo, tudo bem. Mas pouquíssimas pessoas têm uma visão do todo, cada um quer ver só o seu mundinho.”

Informante 4:

“vai depender do ponto de vista da discordância. Se ele estiver certo eu volto atrás sem problema algum. Mas às vezes, existem funcionários que discordam simplesmente por discordar e têm funcionários que acham que a Instituição tem obrigações com ele, então nesses casos é muito difícil. Mas nesses realmente têm que impor.”

Interpretação dos depoimentos:

Quanto ao tema concentração do poder, observa-se um momento de transição da Instituição, onde havia um organograma que era pouco respeitado, com os funcionários não sabendo identificar quem era o seu chefe direto e com uma postura muito centralizadora da superintendência.

Identificou-se nas entrevistas, segundo alguns depoimentos, que o marco de mudanças, está na entrada da empresa de consultoria em capital humano, que propôs alterações no organograma, criou cargos de chefia, definiu as atividades de cada cargo e sinalizou claramente quais eram os responsáveis por cada área.

Destaca-se também o fato de como as idéias são discordadas por parte dos subordinados perante os seus superiores. Segundo estes, visam o aspecto organizacional, pois muitas vezes os funcionários discordam somente para terem uma idéia contrária do que está sendo exposto e os seus superiores citam o fato de eles terem uma visão muito particular do problema sem conseguir captar a dimensão macro do problema.

Entretanto, as mudanças ainda se encontram em fase de experimentação, pois, identificam-se pontos do modelo de gestão anterior que, de certa forma, ainda estão muito presentes na cabeça dos informantes, evidenciados na personificação da figura das irmãs como proprietárias da Instituição.

II. Atitude Paternalista

A atitude paternalista, segundo Barros e Prates (1996), age através das relações de afinidades entre líderes e liderados, fugindo dos âmbitos da meritocracia e da competência profissional.

O paternalismo, na cultura brasileira, apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo, que estão ligados à importância do papel da família na sociedade brasileira.

Nos depoimentos dos entrevistados muito pôde-se captar dessa postura paternalista, tanto na facilidade de acesso à superintendente geral, quanto no processo de demissão de funcionários, de maneira geral os mais antigos.

Destaca-se também o critério de alocação das irmãs oriundas da Associação. Esta definição é feita por uma reunião entre a superintende do Hospital e a diretora da Cúria, que é a Instituição reguladora das diversas instituições localizada na província do Rio de Janeiro.

No primeiro aspecto os informantes destacam a facilidade que os funcionários têm de chegar ao nível superior da Instituição para resolver problemas diversos:

Informante 1:

“devido ao problema do orgânico antigo as pessoas tinham acesso direto a ela. A superintendente é a pessoa máxima na Instituição. Se a pessoa quiser falar com ela, ele vai falar com ela, elaelaosse ao nsoHospit3o. elconhec-seoa dmundslaoesto3o. el()J0.0431 Tc 0.38241 Tw

te

O Informante 9, Assistente de *Off-set*, destaca a facilidade de acesso a superintendência da Instituição:

“eu tenho essa facilidade de acesso. Eu procuro a secretária dela, se ela puder me atender naquele momento ela vai me atender.”

Com relação ao processo de demissão dos funcionários destaca-se a falta de autonomia do gestor da área para desligar funcionários que não estejam atendendo às suas exigências. Além da observação feita quanto ao fato de trabalhar muitas mulheres no Hospital, conforme se observam nos depoimentos dos informantes 1, 4, 7 e 8:

Informante 1:

“às vezes, até uma decisão de ter que mandar um funcionário embora. Ele não está me atendendo. Aí a Irmã diz: ‘não...Ele tem três filhos, têm problemas, vamos trabalhar mais ele.’ Então, isso interfere”

Informante 4:

“uma das coisas que, assim, me deixa bastante incomodada, pelo Hospital não ter um índice alto de *turn over*, é que a maioria das pessoas fica muito aqui. As pessoas acabam se habituando ao Hospital. Assim, existe uma cultura muito ‘maternalista’, muito paternalista, e as pessoas acham que nunca nada vai acontecer e as pessoas vão se acomodando, acomodando e quando elas não são devidamente cobradas, elas acabam fazendo o que elas querem. Isso é uma das grandes dificuldades. (...)Existe muita gente com o pé na aposentadoria, então a maioria desses começa a contar tempo de serviço realmente. E aí, ele começa a fazer determinadas exigências como se a Instituição tivesse determinadas obrigações com relação a ele. Quando a situação é inversa (...) Essa cultura paternalista influência nas pessoas acreditando que elas nunca vão ser mandadas

embora, por exemplo: hoje ela fez uma coisa de errado e foi chamada atenção, aí ela é chamada a atenção cinquenta vezes, mas nada acontece.”

Informante 7:

“a irmã só manda embora se houver um erro muito grave. Ninguém da gerência tem autonomia para mandar quem quer que seja embora. Só com a assinatura da Irmã. Por exemplo, fulano não está procedendo direito. Eu vou mandar embora. Aí a Irmã quer saber porque. ‘Mas por quê? Fulano está há tantos anos. Têm dez filhos. Mas por quê? Vamos saber...’no final das contas quem bate o martelo é ela.”

Informante 8:

“uma vez, questionaram o fato de trabalhar muita mulher no Hospital. E você sabe, mulher ‘vira e mexe’ têm problemas. Engravidada, está doente toda hora, qualquer problema com o filho ela sai do trabalho. O homem já é diferente. Nem sempre a gente sai para resolver esses problemas familiares. Então ela disse: “não, deixem as minhas barrigudinhas aí”;

Mas também o próprio informante 8 destaca que este tipo de postura já lhe foi favorável:

“eu estive extremamente apertado de dívidas e pedi pra falar com ela: ‘Irmã, eu vim falar um assunto muito delicado, eu vim pedir para a senhora me mandar embora’. E ela falou: ‘de jeito nenhum, você vai se aposentar aqui comigo”;

O segundo aspecto refere-se ao critério de alocação das irmãs aos cargos. Há um estatuto que estabelece que determinados cargos só podem ser

ocupados pelas irmãs, logo o ponto a ser avaliado nesse aspecto é a sua capacitação.

Segundo o depoimento dos entrevistados, durante os últimos anos há uma grande preocupação do Conselho Provincial em estar preparando as Filhas da Caridade para a ocupação de uma determinada função, não só com os cursos básicos de graduação, mas também com outros cursos de especialização. Além disso, buscam-se aloca-las segundo as suas especializações e conforme as exigências do cargo.

Informante 1:

“existe um estatuto da Instituição que determina que alguns cargos só podem ser ocupados por Irmãs. Por exemplo, a Diretoria Financeira só pode ser ocupada por uma Irmã. A superintendência, tem que ser uma Irmã. Então isso é questão de estatuto.(...) até um tempo atrás, eu acho que não existia muita preocupação com o profissionalismo. Hoje, até mesmo depois dessa reestruturação, há uma preocupação. Até mesmo a Associação, onde fica a presidência existe essa preocupação. De, pra cada área, mandar profissionais capacitados, irmãs capacitadas para aquele cargo.(...) de um modo geral, nem todas são tão capacitadas. Você tem Irmãs com idade muito avançada, que não se atualizaram. Mas nós vemos uma preocupação hoje. De Irmãs novas que quando chegam aqui vem com mestrado, MBA... tem essa preocupação”

Informante 4:

“Com algumas delas, a gente percebe que houve esse preparo e elas foram colocadas estrategicamente, ou seja, elas têm formação para isso. Alguns outros casos, em função do conselho exigir, foram colocadas aleatoriamente, ou seja, sem um critério claro de porque

estariam assumindo determinado cargo. Mas dentro da Instituição, especificamente, com esse trabalho da consultoria, isso foi sinalizado. Que algumas delas estavam distribuídas em algumas áreas que não poderiam ser responsáveis técnicas, nem estar desenvolvendo aquele trabalho em função de formação técnica. (...) Hoje, a maioria delas está alocada de acordo com a sua formação.”

Informante 5:

“elas são colocadas de uma forma consciente. Por exemplo, a Irmã Diretora do Administrativo/Financeiro, tem dois mestrados, está indo para um doutorado. Essa parte de formação a própria Associação dá. A própria Irmã Diretora de Enfermagem fez um MBA. Se existe uma Irmã na fisioterapia, tem que ser formada em fisioterapia.”

Interpretação dos depoimentos:

Percebe-se nesse item grande relação com o que foi exposto pelos autores Barros e Prates (1996) quanto aos princípios da autoridade centrada na figura do pai, configurando-se, de forma inquestionável, no âmbito empresarial através do pátrio poder.

Esse tipo de atitude evidencia-se nos processos de demissão que geram a conseqüente falta de autoridade e comando dos gestores perante seus subordinados, destacando-se nesse ponto à falsa sensação de estabilidade por parte de alguns funcionários, por acreditarem que em função desta postura paternalista nunca serão demitidos.

Outro ponto a ser destacado foi a facilidade de acesso a superintende para resolver diversos tipos de problemas, até mesmo os de ordem pessoal.

Quanto à alocação das irmãs a cargos gerenciais e estratégicos, percebeu-se que atualmente, e depois da entrada de empresa de consultoria

em capital humano, há a preocupação por parte do conselho provincial e da superintendência no processo de capacitação das mesmas através de cursos de especialização.

III. Postura de Espectador

A postura de espectador na cultura brasileira, segundo os Barros e Prates (1996), é um reflexo das soluções paternalistas, devido à dependência e ao protecionismo de uma sociedade que alia as condições para o mutismo e a substituição das práticas dos diálogos pela prática dos comunicados.

Tal postura de acordo com o discurso dos entrevistados não foi percebida, na qual, em sua grande maioria prevaleceu o incentivo tanto dos gestores aos seus subordinados, quanto da Instituição aos gestores, conforme destacado pela informante 1:

“eu tenho uma equipe muito boa. Oitenta por cento participam comigo, vinte por cento eu ainda estou trabalhando, mas a maioria tem idéias muito boas.(...) eu acho super importante , assim, se eu colocar uma idéia, não é porque a idéia é minha que isso vai ser assim. Uns dizem: ‘Olha! Vamos mudar?’ ‘E aí? Está todo mundo ok.’ Não é por causa da hierarquia, ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. Eu acho que por aí é o fim.”

Este discurso também é encontrado nas informantes 4, 5 e 6:

“sim, eles ajudam muito. Muitas vezes quando eles trazem um problema, já vêm com uma solução. Eu vou avaliar a solução. Se for viável eu dou o ‘ok’. Vamos continuar nessa linha”

“elas estão sempre abertas a darem idéias, elas participam bem, eu não gosto de centralizar poder. Eu quero até que venham com

resultados. Eu não gosto dessa coisa: 'ah, eu sou chefe elas são subordinadas.' “

“vou pedir que ele me justifique. Se ele me convencer... está tudo certo. Em boa parte das vezes, eles dão a sugestão, pois eles estão lá o dia inteiro.”

Destaca-se também a postura das informantes 1, 4 e 7 com relação aos seus superiores:

“se está na minha área eu tenho que resolver, mas se fugir da minha alçada eu vou levar a ela, mas sempre com alguma sugestão. Com o maior número de dados e fatos que auxiliem a superintendência na sua decisão.”

“eu posso resolver todos os problemas sem ter que consultá-la em momento nenhum, mas numa determinada hora do dia ... 'preciso conversar.' Hoje aconteceu isso, isso e isso e eu tomei tais e tais decisões.”

“nós sempre procuramos resolver primeiro. Antes de encaminhar eu notifico e relato o caso, como foi resolvido ou não.”

Entretanto, pôde-se perceber algumas posturas avessas a mudanças, relacionadas aos mais antigos e em alguns outros casos de não quererem assumir responsabilidades, conforme destacado abaixo nos discursos das informantes 1 e 5:

“quando são apresentadas novidades para ele, na grande maioria das vezes ele diz: 'isso não vai dar certo. Se não deu certo há vinte anos atrás, não vai dar certo agora' “

“a Instituição apóia a iniciativa, mas existem algumas posturas individualizadas. Tem gente que quer que você resolva o problema

dela, bota o macaquinho no seu ombro e fica naquela coisa confortável. 'Ah, não! Não fui eu.' Mas a responsabilidade é dela. Então, estamos colocando guiso no pescoço dela. Isso causa um certo desconforto. Vai mexer com seu *status co*, eles vão ter que aprender a sair da zona de conforto, vão ter que mudar de postura... vão ser incomodados. Isso acontece com os mais antigos. O novo você está formando”

Porém, segundo a informante 7, mesmo acreditando que os mais antigos sejam avessos às mudanças não concorda que eles possuam uma postura de falta de iniciativa:

“mesmo que estoure um problema na mão desse mais antigo, ele sabe que tem que resolver, porque vai ser cobrado de alguma maneira. Não há uma postura de ficar observando, mas uma aversão às mudanças. É achar que porque é mais antigo, está estabilizado. Tem as ‘costas quentes”

Interpretação dos depoimentos:

O terceiro item destaca a falta de iniciativa e de autoconfiança dos indivíduos, devido à baixa consciência crítica e poder de argumentação, refletindo-se na transferência de responsabilidade aos superiores.

Esse tipo de postura na grande maioria dos entrevistados não foi identificado, nas quais prevalecia a iniciativa tanto por parte dos gerentes, como de seus subordinados. A busca pela solução dos problemas sem esperar que a ação venha do superior foi uma característica marcante detectada na Instituição.

Faz-se um pequeno destaque a aversão às mudanças por parte de alguns funcionários mais antigos, mas ressaltando que, independente desta

situação, sempre prevalecia à pró-atividade dos mesmos. Além disso, destaca-se o depoimento de um entrevistado que entendeu que alguns funcionários ainda retardam a resolução dos problemas sem se apresentarem como solucionadores, mas que esse tipo de postura nos funcionários mais novos é de mais fácil controle devido ao seu processo de formação.

IV. Evitar Conflitos

Os autores Barros e Prates (1996) classificam esta dimensão na cultura brasileira baseados em uma sociedade que se alicerça na lealdade à pessoa do líder como forma de manter um ambiente estável na organização.

Nos discursos dos entrevistados, observou-se claramente essa postura não conflituosa, ou seja, de discursos indiretos, evitando choques com os superiores e buscando manter sempre a harmonia e um ambiente bem socializável, como se observa nos discursos dos informantes 1, 3, 5 e 8:

Informante 1:

“as pessoas costumam dizer que eu tenho muito poder de negociação. A abordagem que eu vou fazer com uma pessoa, não é a mesma que eu vou fazer com a outra. Demora mais o processo, mas nada que não vai resolver isso.”

Informante 3:

“a primeira coisa que eu faço é não insistir naquele momento, pois a leitura não foi a que eu imaginava. Então, qualquer tipo de insistência naquele momento eu posso vir a perder a oportunidade de estar apresentando a mesma coisa em uma outra formatação. (...) Mesmo que seja uma decisão política, eu sou ‘carne de pescoço’, vou tentar outra vez, vou pegar carona em uma coisa que eu sei que ela se interessa e aí vou tentar mais uma vez.”

Informante 5:

“você não pode discordar. Pra você lidar, eu não sei se é só com o meu superior, mas com qualquer superior imediato, você tem que conhecer a pessoa e saber que às vezes você recua um passo para avançar dois depois. Não tem que discordar, você tem que ter uma estratégia. De repente, naquele reunião não dá, mas na próxima... se no momento em que ela apresentar alguma coisa e eu for bater de frente, não tem nem uma segunda chance e a própria secretária dela monitora: ‘olha, hoje não é um bom dia não.’ Mas você deve negociar com ela com fatos, não com: ‘eu acho, eu acredito.’”

Informante 8:

“A gente é muito político. Como as pessoas dizem ‘vaselina’. Quando eu digo ‘vaselina’ eu falo para manter aquele ambiente. Não pode dividir para conquistar.”

A informante 6 apresenta um discurso um pouco mais direto, mas sempre buscando explicar detalhadamente tudo o que acredita que possa influenciar na decisão:

“Se eu achasse que estava certa, discordaria tranquilamente. Por exemplo, em uma reunião ela queria que eu implantasse um sistema em dez dias e eu disse pra ela que a gente não tinha condições, não ia conseguir, mas expliquei: ‘por causa disso, disso e disso, e ela acabou aceitando’. (...) Eu até discordo, mas eu procuro deixar tudo explicado.”

Interpretação dos depoimentos:

Segundo os autores, na sociedade brasileira busca-se tratar os conflitos, não de forma aberta ou explícita, pois entendem que isto pode

comprometer o relacionamento, criar constrangimentos entre as pessoas ou minar a harmonia do grupo.

Assim sendo, as soluções para tais conflitos estão na utilização de triangulações ou discursos indiretos, usando um terceiro para amenizar os atritos entre os pólos dissidentes.

O item, “evitar conflitos”, aproximou-se bastante dos referenciais literários de Barros e Prates (1996). Observou-se claramente a intenção de se manter um ambiente bem socializado e com grande harmonia, evitando-se discursos diretos e conflituosos, que pudessem gerar atritos entre as partes. Além de buscarem triangulações para se chegar ao objetivo, sempre com discursos longos, politizados e com técnicas de convencimento baseadas no tempo, de modo a desgastar o adversário.

5 – REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Conforme verificado na revisão da literatura os estudos relativos ao processo de tomada de decisão se concentram basicamente nos países norteadocidentais, de modo que tais metodologias carregam influências culturais dos seus países de origem.

Sendo assim, o estudo se propôs a verificar se os modelos universalistas de tomada de tomada de decisão apresentados na literatura se aproximavam da metodologia de tomada de decisão dos gestores de um hospital brasileiro, através dos depoimentos dos informantes do Hospital Alfa. Além disso, buscou-se a comparação entre o que era apresentado por Barros e Prates (1996) sobre cultura nacional brasileira, através da escolha de quatro dimensões apresentadas em sua pesquisa, e o que se percebeu através dos discursos dos entrevistados. Por fim, buscou-se a relação entre a metodologia decisória dos gestores do Hospital Alfa e a influência dos fatores culturais destacados no estudo, organizando a análise do estudo em dois blocos: metodologia decisória dos gestores e a influência das dimensões culturais na metodologia decisória dos gestores.

No primeiro aspecto, metodologia decisória dos gestores, percebeu-se que problemas rotineiros ou bem-estruturados apresentavam como soluções, normas e padrões da Instituição, assim como havia sido definido na literatura, o que também servia como direcionador, facilitando a tomada de decisão dos gestores. Entretanto, problemas não-rotineiros ou mal-estruturados estavam ligados, de um modo geral, a questões de comportamento pessoal. Percebeu-se que, para estes problemas, os gestores do Hospital Alfa não utilizavam modelos metodológicos formais que os auxiliassem no processo de tomada de

decisão, como por exemplo, o apresentado por Robbins e Coulter (1996), mas valiam-se do *feeling* e da capacidade de argumentação como técnica de tomada de decisão.

Entendeu-se que tal postura poderia estar ligada a um outro fator destacado na literatura por Simon (1987) que relaciona esse tipo de postura à experiência e à seleção de comportamentos e estratégias que havia se mostrado bem-sucedidos e à eliminação das que se tornaram falhas ao longo do tempo, permitindo ao gestor decidir de forma acertada sem saber explicar os métodos que o levaram a tal decisão. De modo que, esta definição, dada pelos gestores como *feeling*, estaria relacionado à intuição e à emoção, aliadas a experiências passadas, como metodologia de resolução de problemas mal-estruturados.

Os outros dois aspectos que compõem o segundo bloco, influência das dimensões culturais na metodologia decisória dos gestores, foram analisados conjuntamente, devido à impossibilidade de separação das variáveis: método decisório e influência cultural.

Sendo assim, o primeiro tema, concentração do poder, mostra que a Instituição passa por um momento de transição, saindo de uma hierarquia centralizadora, configurada na figura da superintendente geral da Instituição, para um momento de delegação de responsabilidade e autonomia dos métodos decisórios, salientando-se, como marco divisor dos pólos, a entrada da empresa de consultoria em capital humano, que estruturou o organograma da Instituição e estabeleceu a definição de níveis de gestão com atribuições de tarefas a cada um deles.

Esta última posição mostra uma mudança em relação ao que se observa nos estudos de Barros e Prates (1996), onde o alto grau de

centralização do poder e de autoridade nas mãos de alguns e a grande aceitação por parte dos restantes compõem um fator característico da cultura nacional brasileira.

No segundo tema, relacionado ao paternalismo, observou-se que a Instituição ainda se vale muito dessa prática, principalmente no que diz respeito à autonomia decisória dos gestores quanto ao processo de demissão de seus subordinados, como também à facilidade de acesso dos mais antigos aos escalões superiores da Instituição.

Com relação ao apresentado na literatura, percebe-se um claro alinhamento entre os conceitos e os depoimentos dos informantes, pois, segundo os autores, essa característica se aplica à cultura que enxerga no seu superior hierárquico a figura supridora e afetiva do pai, cabendo aos membros do clã a fidelidade e lealdade ao líder.

Como os temas concentração do poder e paternalismo possuem íntima relação na literatura, segundo Barros e Prates (1996), pode-se associar o aumento do grau de autonomia dos gestores à influência das atitudes paternalistas observadas na Instituição. O distanciamento entre as considerações captadas nas entrevistas e os aspectos identificados na literatura para estas dimensões talvez estejam relacionados a essa interação, de modo que o primeiro tenderá a possuir maior autonomia quando a influência do segundo for reduzida.

O terceiro tema, postura de espectador, apresentou uma Instituição bastante aberta ao diálogo, em que os gestores costumam ouvir o ponto de vista de seus subordinados e aplicar tais sugestões nas soluções dos problemas encontrados, além de incentivar os seus gestores à apresentação de idéias inovadoras. Assim, os resultados diferenciam-se dos que foram

observados na literatura como características principal dos espectadores, a baixa consciência crítica e, por conseguinte, pouca iniciativa.

O último tema, tendência a evitar conflitos, encontrou na Instituição grande respaldo para compreensão do que foi destacado na literatura, pois se percebeu as características de uma cultura que busca nos discursos longos e indiretos, aliados às triangulações a melhor maneira de solucionar os seus problemas sem enfrentar o desgaste de uma postura arrojada e diretiva, procurando manter um ambiente democrático e bem harmonizado de maneira a amenizar as diferenças.

Após tais considerações, salienta-se que a análise pontual dos fatores culturais destacados nesse estudo aplica-se apenas como exame comparativo entre o que se destacou na literatura e o que se observou no ambiente pesquisado.

Como definido por Hofstede (1991) e adotado neste estudo, a cultura como fenômeno coletivo pode ser considerada tanto uma variável, através de suas práticas gerenciáveis, como uma metáfora ou um fenômeno social, que resulta da interação dos valores que foram construídos nos membros desta Instituição ao longo de toda a sua vida.

De modo que, como variável, pode-se destacar a plasticidade do trabalho desenvolvido pela consultoria em capital humano através da reestruturação do organograma da Instituição. Como fenômeno social, ou metáfora organizacional, evidencia-se o aspecto religioso e a internalização da figura das Irmãs como proprietárias da Instituição.

Como variável, as alterações das práticas gerenciáveis através da reestruturação do organograma não são capazes de provocar profundas alterações no modo de agir e pensar dos integrantes desta sociedade, pois

seus valores se enraizaram ao longo do tempo, dificultando até mesmo para os gestores visualizarem-se como líderes diante da figura imponente das Irmãs.

Deste modo, torna-se impraticável querer definir um estilo cultural para a Instituição, pois a relação entre tais fatores, cultura como variável ou como fenômeno social, tende a se transformar conforme cada manifestação for sofrendo intervenções. Talvez seja por isso, que, mesmo através de análises pontuais, algumas dimensões se aproximem das definições encontradas na literatura e outras não, o que pode ser creditado a alguns fatores a seguir destacados:

A dificuldade em se estabelecer fronteiras que permitam delinear características culturais peculiares a determinadas sociedades talvez explique por que não se encontrem todos os aspectos apresentados na literatura rigorosamente iguais aos percebidos na entrevista.

Também se pode destacar que a entrada de empresas estrangeiras, após a abertura do mercado interno, caracteriza-se como uma nova variável que talvez introduza novos valores e práticas, antes desconhecidos pela sociedade hospedeira, e que tenderiam a transformar a percepção cultural de uma sociedade ao longo dos anos.

Além disso, a implantação no hospital de determinadas metodologias de gestão, como o ISO 9001 e o Projeto de Acreditação Hospitalar Internacional, carregam valores culturais de outras sociedades, que podem ter implicação na alteração do comportamento dos membros desta Instituição.

Por fim, destaca-se o aspecto religioso, que teria forte influência na cultura organizacional que, como observa Srour (1998), forma um sistema coerente de significações que funciona como um cimento, ao unir todos os

membros em torno dos mesmos modos de agir. Neste caso, definidos pelas ações sociais preconizadas tanto na missão quanto na visão do Hospital.

Quanto aos aspetos que limitam esse estudo destaca-se o emprego do método qualitativo, através do estudo de caso, que não permite que as conclusões alcançadas sejam extensivas a outras organizações do mesmo ramo de negócio. Além disso, realça-se que a utilização de entrevistas como forma de obtenção das respostas para as perguntas da pesquisa, encontra no entrevistador um possível indutor do depoimento do entrevistado.

Como recomendações a pesquisas futuras podem-se destacar alguns temas:

- Como as relações interculturais podem alterar determinadas características peculiares à sociedade?
- Como op1(rev Td[característi(intercul(fouTDs à soltura extens)]]J-0.000311249 0.00

6 – REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O jeitinho brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

CALDAS, Mliguel P.; JR, Thomaz Wood. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Vol I. 4ª Ed. São Paulo: Campus, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Vol II. 4ª Ed. São Paulo: Campus, 1993.

Consórcio de Brasileiro de Acreditação. Disponível em <http://www.cbacred.org.br>. Acesso em 23 Ago. 2006.

CRAIMER, Stuart. **As 75 melhores decisões de todos os tempos...e 21 piores.** 1ª Ed. São Paulo: Manole, 2002.

FERNANDES, Frederico Pires Pereira. **A implantação do balanced scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional.** 2005. 93 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

FONSECA, A.C.P.D. **Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo etnográfico Brasil-Inglaterra.** 1997. 273 f. Tese (Doutorado em administração). Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro, 1997.

_____. **Cultura organizacional: o que é, como se manifesta e de que forma pode ser modificada.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1991, 32 (Relatório COPPEAD, 244).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira DE. **Tomada de decisão gerencial enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J.S.; SALAS, J. M. A.. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**. 2ª Ed. São Paulo: Campus, 2004.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R.; **Handbook de estudos organizacionais**. Vol III. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. 2002. 377 f. Tese (Doutorado em administração).Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **The cultural relativity of organizational practices and theories**. *Journal of International Business Studies*. v. 14, nº 2, p. 75-89, Fall. 1986.

_____. **Cultural constraints in management theories**. *Academy of Management Executive*. v. 7, nº 1, p. 81-94, Feb. 1993.

_____. **Management scientists are human**. *Management Science*. v. 40, nº 1, p. 4-13, Jan. 1994.

_____. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

Hospital São Vicente de Paulo. Disponível em <http://www.hsvp.org.br>. Acesso em 04 Jun. 2006.

LINO, Bruno Barreto. **Valores de ligação no comportamento de consumo**: um estudo exploratório em uma comunidade *black music* no Rio de Janeiro. 2005. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração).Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro, 2005.

LOVISOLO, Elena; PEREIRA, Beatriz Helena de Assis; POZOLLI, Thereza Christina. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ática, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveis de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

O'REILLY III, Charles A. **Variations in decision makers' use of Information sources: the impact of quality and accessibility of information**. *Academy of Management Journal*. v. 25, nº 4, p. 756-771, Dec. 1982.

PAIVA, Wagner Peixoto de. **Avaliação de habilidades para tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos da graduação FEA-USP**. 2004. 139f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de São Paulo – FEA, São Paulo, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul; COULTER, Mary. **Administração**. 4. ed. São Paulo: LTC, 1996.

SIMON, Herbert A. **Information-processing models of cognition**. *Journal of the American Society for Information Science*. v. 32, nº 5, p. 364-377, Sep. 1981.

_____. **Rationality, in psychology and economics**. *The Journal of Business*.v. 59, nº 4, p. 209-224, Oct. 1986.

_____. **Making management decisions: the role of intuition and emotion**. *The Academy of Management Executive*. v. 1, nº 1, p. 57-64, Feb. 1987.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, Nanci Pereira de. **Manual para edição de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

VEIRGA, Luiz Filipe Gonzaga Agapito da. **Evolução, comprometimento e escolha de mercados na internacionalização de empresas brasileiras: estudo de caso**. 2001. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração). Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

A. Proposições direcionadas ao nível estratégico e tático:

- 1 – Quais as atividades que você realiza no Hospital?
- 2 – Quais as maiores dificuldades ou problemas encontrados em suas atividades diárias?
- 3 – Quando você enfrenta problemas rotineiros existe alguma norma ou padrão da Instituição que o auxilie a solucioná-lo?
- 4 – Você costuma lidar com muitos problemas que fogem da sua rotina normal de trabalho?
- 5 – Você desenvolveu algum critério pessoal para lidar com esse tipo de situação?
- 6 – Você conhece alguém na Instituição que tenha desenvolvido algum critério?
- 7 – Você costuma compartilhar os problemas da empresa com seus subordinados?
- 8 – Eles participam da tomada de decisão?
- 9 – Quando você tem alguma dificuldade, como em um problema não-rotineiro, você deixa a decisão para o seu superior?
- 10 – O seu superior permite que os seus subordinados participem das suas decisões?
- 11 – Como a Instituição vê as pessoas que têm iniciativa e procuram resolver os problemas por si mesmas?
- 12 – A decisão inovadora é bem vista?
- 13 – Você discordaria de seu superior se acreditasse que está certo em uma decisão?
- 14 – Como você faz para mostrar o seu ponto de vista?
- 15 – Como você se comporta quando um subordinado discorda de uma decisão sua?
- 16 – Você acredita que a forma como ele coloca os seus argumentos é importante?
- 17 – Como você espera que ele proceda?
- 18 – Você conhece o organograma da Instituição?
- 19 – De um modo geral que tipos de cargos as irmãs vindas do Conselho Provincial ocupam?
- 20 – Quais os aspectos mais apreciados por essas pessoas?
- 21 – Estes aspectos interferem nas suas decisões?
- 22 – Você acredita que o fato de se estar trabalhando em uma Instituição católica interfira na sua administração?
- 23 – As irmãs têm poder de decisão?

24 – Essa decisão pode se sobrepor a uma decisão sua?

B. Proposições direcionadas ao nível operacional:

1 – Quais as atividades que você realiza no Hospital?

2 – Quais as maiores dificuldades ou problemas encontrados em suas atividades diárias?

3 – Os problemas da sua área possuem relação com o seu superior?

4 – O seu superior costuma pedir a sua opinião nas decisões da sua área?

5 – Você discordaria de seu superior se acreditasse que está certo em uma decisão?

6 – Como você faz para mostrar o seu ponto de vista?

7 – Os seus argumentos são levados em consideração ou sempre prevalece a decisão de seu chefe?

8 – Como você fica sabendo sobre as decisões da Instituição em relação a sua área?

9 – Qual o seu acesso aos níveis superiores da Instituição?

10 – As irmãs têm poder de decisão?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)