

**GISAMARA GIRARDI FONTES DE ÁVILA**

**ELEMENTOS DA CULTURA DE UM HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO: REPERCUSSÕES NO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

Rio Grande

2006

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO EM ENFERMAGEM**

**ELEMENTOS DA CULTURA DE UM HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO: REPERCUSSÕES NO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

**GISAMARA GIRARDI FONTES DE AVILA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Enfermagem – Área de Concentração: Enfermagem e Saúde, linha de pesquisa: Organização do Trabalho da Enfermagem/Saúde.

**Orientador: Prof. Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho**

Rio Grande

2006

**ELEMENTOS DA CULTURA DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO:  
REPERCUSSÕES NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**GISAMARA GIRARDI FONTES DE AVILA**

Esta dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do título de:

**Mestre em Enfermagem**

E aprovada na sua versão final em 24/08/2006, atendendo às normas da legislação vigente da Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Área de concentração Enfermagem/Saúde.

---

Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho  
Presidente (FURG)

---

Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada  
Membro (UFRGS)

---

Dr. Raul Andrés Mendoza Sassi  
Membro (FURG)

---

Dr.(a) Mara Regina Santos da Silva  
Membro Suplente (FURG)

À meu esposo **Derlon**, com quem divido as dificuldades e as realizações e cujo amor e cumplicidade fazem a vida a dois valer a pena.

À nosso filho **Diego**, que na sua inocência, se faz a maior e mais verdadeira fonte de amor, servindo de motivação durante todo o tempo.

À minha mãe **Amacilde**, exemplo de determinação, coragem e heroísmo, sempre com sua presença amorosa e dedicada.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial meu esposo **Derlon**, meu filho **Diego**, minha mãe **Amacilde** e meu irmão **Alexandre**, que foram minha fortaleza, minha fonte de inspiração e determinação, meu exemplo de amor incondicional, de compreensão e paciência. Sem o apoio e o encorajamento deles a realização deste sonho, talvez não tivesse sido possível. Agradeço ao meu pai (*in memoriam*) que mesmo ausente, de alguma forma iluminou o caminho e tornou transponíveis os obstáculos.

Ao professor Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho – orientador, o qual admiro e respeito, pela dimensão da sua sabedoria, pela capacidade de compreender nossas limitações, pela perseverança e dignidade com que busca alcançar seus objetivos e principalmente pelo profissionalismo, dedicação, confiança e cumplicidade com que dividiu comigo esta caminhada.

Aos professores deste programa de Mestrado que, com muita competência, dedicação e paciência dividem seu conhecimento e orientam os nossos passos na trajetória acadêmica.

À Direção e à Chefia de Enfermagem do HU/FURG que compreendeu, apoiou e possibilitou a concretização desta proposta, aos meus colegas de profissão que, mesmo indiretamente, apoiaram e souberam preencher as lacunas dos dias ausentes e, em especial ao professor e amigo Dr. José Vanderlei Silva Borba que, mais uma vez, esteve presente, disponibilizando sua atenção e seu conhecimento, além do apoio, incentivo e exemplo na vida profissional.

Aos colegas e amigos do curso de Mestrado que, em sua lealdade, solidariedade e amizade foram fortes, persistentes e dividiram comigo os momentos de angústia e de felicidade. E, principalmente, pelas manifestações de carinho e cumplicidade que levarei ao longo da vida.

Aos colegas - trabalhadores – que prontamente aceitaram participar desta pesquisa, manifestando suas reais percepções e sentimentos acerca do contexto

cultural do HU/FURG. Sem os quais, a profundidade e a fidedignidade dos dados não se fariam suficientes.

Àqueles que, empenharam-se em dificultar o caminho e cujo ceticismo em relação à concretização desta etapa incitou minha coragem e determinação.

## RESUMO

AVILA, Gisamara G. Fontes. Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional. 2006. 100 folhas. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa. Aborda o complexo e intrincado mundo da Cultura Organizacional. Para desvendar alguns aspectos do universo cultural de uma organização, é necessário repensar a lógica subjacente ao comportamento manifesto e, assim, redirecionar os hábitos/práticas, a fim de melhorar o desempenho profissional. O suporte teórico adveio, principalmente, das idéias de Edgar Schein. Participaram do estudo dez profissionais de diferentes categorias, sendo todos servidores públicos federais de um Hospital Universitário – HU, do extremo sul do país. Partiu-se da relação indivíduo-comportamento-organização, articulando aspectos subjetivos e objetivos para apreensão das condições reais e das representações simbólicas que a envolvem. Teve-se como objetivo identificar elementos da Cultura Organizacional do Hospital Universitário, com vistas a analisar suas repercussões no comportamento organizacional e implicações no contexto da qualidade do trabalho assistencial. A entrevista foi a técnica utilizada para a coleta de dados, durante a qual foram feitas três perguntas que contemplavam as condições de trabalho, o processo de integração/socialização e a prática profissional. A análise e organização dos dados deram origem a cinco categorias que apontaram para aspectos relacionados às condições para realização do trabalho, relações hierárquicas, comprometimento organizacional, relações interpessoais e a função pública. A partir da relação feita entre as unidades de análise e os autores que estudam a cultura organizacional, foi possível inferir algumas idéias conclusivas a respeito do comportamento dos profissionais deste HU, desde sua fundação até os dias atuais. Os elementos culturais (artefatos visíveis, valores, pressuposições compartilhadas) que puderam ser decifrados e que mais fortemente representam/traduzem a história organizacional foram: o exercício da **autonomia**, da **criatividade** e da **responsabilidade** como fomentadores do **comprometimento profissional**; as relações de respeito e admiração pelas chefias, resultando em valorização da **autoridade por competência**, da **hierarquia** e da **liderança**; as manifestações de **coragem**, **superação**, **cooperação**, **dedicação** e **obediência**, que representavam o cotidiano dos primórdios do HU; o **reconhecimento** dispensado ao **envolvimento** dos trabalhadores, na busca pelo sucesso da instituição; e, por fim, a preconização do **trabalho em equipe**, da **cumplicidade** e da **solidariedade**, correspondendo a valores que coexistiam e orientavam as práticas. No entanto, o cenário atual é adverso e contraria as antigas verdades da instituição. O paradigma comportamental foi rompido e as certezas culturais foram desestruturadas, dando lugar a valores como a **burocracia**, o **status pelo poder**, a **equidade**, a **estabilidade** e os **interesses políticos**, todos, aparentemente, motivados pelo exercício da função pública. Os elementos da cultura organizacional elencados neste estudo parecem ter implicação direta na qualidade do trabalho assistencial, pois seus aspectos disfuncionais, de alguma forma, interferem no comprometimento e na motivação profissional. Esta pesquisa pode contribuir com a administração do HU/FURG, quando esta desejar implementar novas propostas de trabalho, redirecionar o comportamento, resgatar o comprometimento e, assim, melhorar a qualidade/desempenho profissional.

Descritores: Cultura organizacional. Comportamento. Hospital.

## ABSTRACT

AVILA, Gisamara G. Fontes. Elements of the culture of a university hospital: repercussions in the organizational behavior. 2006. 100 leaves. Dissertação (Mestrado in Nursing) - Program of After-graduation in Nursing. Foundation Federal University of the Rio Grande, Rio Grande.

This study is about a descriptive-exploratory research of qualitative nature and approaches the complex and intricate world of organizational culture. Intending to uncover some aspects of the cultural universe of an organization it's necessary to rethink the underlying logic to the manifest behaviour and, on this way, redirect habits/practice to improve the professional performance. The theoretical support came, mainly, from the ideas of Edgar Schein. Ten professionals from different categories have participated this study and all of them work at public service at an University Hospital (UH) from extreme south of the country. It started at the individual-behaviour-organization relation, articulating subjective and objective aspects to comprehension of the real conditions and symbolic representations that involves that relation. The objective was to identify the components of the Cultural Organization from the University Hospital, aiming to analyse the effects on organizational behaviour and the implications on the assistance service quality. The method used to collect data was the interview in which three questions were made around working conditions, the socialization/integration process and the professional practice. The data analysis and organization originated five categories that pointed to aspects related to work conditions, hierarchical relationships, organizational commitment, interpersonal relationships and public function. Once established the relation between the analysis units and the authors that studied the organizational culture, it was possible to deduce conclusively ideas about the behaviour of the professionals who work at this UH since it's foundation to nowadays. The cultural elements (visible artefacts, values, shared presuppositions) that could be understood and strongly represent/translate the organizational history were: the exercise of autonomy, creativity and responsibility, as the reasons the professional commitment; the feelings of admiration and respect about the superiors, resulting into an enhancing of authority due competence, of hierarchy and of leadership; the manifest of courage, self-improving, cooperation, dedication and obedience, that represented the everyday from the beginning of times of the UH; the appreciation to the involvement of the workers while chasing the success of the institution; and, at least, the advocating of team work, of commiseration, and solidarity, corresponding to values that used to coexist and orientate the work. The behavioural paradigm was broken and the cultural sureness was dismantled and values such as bureaucracy, status due power, the equity, the stability and the political interests, all of it, apparently, motivated by the exercise of the public function. The elements of organizational culture pointed in this study seems to have direct implication in the assistance work quality because, it's not functional aspects, somehow, interferes with the commitment and professional motivation. This research may contribute to improve the administration department from UH/FURG, when that will to implement new work proposals, redirect the behaviour, rescue the commitment and, thus, improve the professional quality/performance.

Describers: Organizacional culture. Behavior. Hospital.

## RESUMEN

AVILA, Gisamara G. Fontes. Elementos de la cultura de um hospital universitario: repercusiones en el comportamiento organizacional. 2006. 100 hojas. Disertación ( Maestría em Enfermería) – Programa de Pos- Graduação em Enfermería. Fundação Universidad Federal de Río Grande, Río Grande.

Este estudio trata de una pesquisa exploratória- descriptiva de naturaleza cualitativa. Aborda el complejo e intrincado mundo de la Cultura organizacional. Para desvendar algunos aspectos del universo cultural de una organización es necesario repensar la lógica subjacente en el comportamiento manifiesto y así, redireccionar los hábitos/prácticas, con el fin de mejorar el desempenho profesional. El soporte teórico advén, principalmente, de las ideas de Edgar Schein. Participaron del estudio diez profesionales de diferentes categorías, siendo todos empleados públicos federales del Hospital Universitario- HU del extremo sur del país. Se partió de la relación individuo-comportamiento-organización, articulando aspectos subjetivos y objetivos para a apreensão de las condiciones reales y de las representaciones simbólicas que la envuelven. Se tuvo como objetivo identificar elementos de la Cultura Organizacional del Hospital Universitario, con vistas a analizar sus repercusiones en el comportamiento organizacional y las implicaciones en el contexto de la calidad del trabajo asistencial. La entrevista fué la técnica utilizada para la colecta de datos, durante la cual fueron hechas tres preguntas que contemplaban las condiciones de trabajo, el proceso de integración/socialización y la práctica profesional. El análisis y la organización de los datos originaron cinco categorías que señalaron para aspectos relacionados a las condiciones para la realización del trabajo, relaciones jerárquicas, comprometimiento organizacional, relaciones interpersonales y la función pública. A partir de la relación hecha entre las unidades de análisis y los autores que estudian la cultura organizacional, fué posible inferir algunas ideas conclusivas a respeito del comportamiento de los profesionales de este HU, desde su fundación hasta los días actuales. Los elementos culturales (artefactos visibles, valores, presuposiciones compartidas) que pudieron ser descifrados y que más fuertemente representan/traducen la historia organizacional fueron: el ejercicio de la **autonomía**, de la **criatividad** y de la **responsabilidad** como fomentadores del **comprometimiento profesional**; las relaciones de respeto y admiración por las jefas, resultando en valorización de la **autoridad por competencia**, de la **jerarquía** y de la **lideranza**; las manifestaciones de **coraje**, **superación**, **cooperación**, **dedicación** y **obediencia**, que representaban el cotidiano de los primordios del HU; el **reconocimiento** dispensado al **envolvimiento** de los trabajadores, en la busca por el suceso de la institución; y, por fin, la **pregonización del trabajo en equipo**, de la **complicidad** y de la **solidaridad**, correspondiendo a valores que coexistian y orientaban las prácticas. Sin embargo, el escenario actual es adverso y contraría las antiguas verdades de la institución. El paradigma comportamental fué roto y las certezas culturales fueron desestructuradas, dando lugar a valores como la **burocracia**, el **status por el poder**, la **igualdad**, la **estabilidad** y los **intereses políticos**, todos, aparentemente, motivados por el ejercicio de la función pública. Los elementos de la cultura organizacional elencados en este estudio parecen tener implicación directa en la calidad del trabajo asistencial, pues sus aspectos disgregados, de alguna forma, interfieren en el comprometimiento y en la motivación profesional. Esta pesquisa puede contribuir con la administración del HU/FURG, cuando esta desee implementar nuevas propuestas de trabajo, redireccionar el comportamiento, rescatar el comprometimiento y así, mejorar la calidad/desempeño profesional.

Descriptores: Cultura organizacional. Comportamiento. Hospital.

*“Se você tiver que mudar hábitos, não mude a cultura. Mude os hábitos” (DRUCKER, 1997, p.126).*

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUZINDO O TEMA</b>	<b>13</b>
<b>2. CONCEITUANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>21</b>
<b>3. O COMPLEXO E INTRICADO MUNDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>3.1 A Cultura Organizacional e seus nexos</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Os níveis da Cultura Organizacional</b>	<b>31</b>
<b>3.3 A Organização</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Comportamento Organizacional</b>	<b>33</b>
<b>3.5 A Organização dos Novos Tempos</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Organizações Públicas de Saúde</b>	<b>39</b>
<b>3.7 A Organização Hospitalar</b>	<b>39</b>
<b>3.8 A Institucionalização da Enfermagem</b>	<b>41</b>
<b>3.9 O Cuidado de Enfermagem</b>	<b>42</b>
<b>4. ASPECTOS ÉTICOS DE PESQUISA</b>	<b>44</b>
<b>5. O MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>45</b>
<b>5.1 O Método de investigação proposto por E.Schein</b>	<b>45</b>
<b>5.2 A trajetória Metodológica</b>	<b>47</b>
5.2.1 Delineamento do Estudo	47
5.2.2 A caracterização do local do estudo	48
<b>5.3 A Coleta de Dados</b>	<b>50</b>
<b>5.4 O Grupo de Participantes</b>	<b>52</b>
<b>5.5 A Análise Textual das entrevistas</b>	<b>53</b>
<b>5.6 A Organização e Análise dos Dados</b>	<b>53</b>
<b>6.0 A apresentação dos resultados</b>	<b>55</b>
6.1 As condições para realização do trabalho – o “paradoxo”	55
6.2 As relações hierárquicas no trabalho – da admiração à opressão	59
6.3 “Vestindo a camiseta” do comprometimento organizacional	63

6.4	As relações interpessoais e o sentido de corporação	71
6.5	A função pública estigmatizada/estereotipada – território de todos ou de ninguém?	77
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>		<b>84</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b>		<b>92</b>

## **APÊNDICES**

**Apêndice A – Autorização da Instituição**

**Apêndice B – Parecer do Comitê de Ética**

**Apêndice C – Consentimento Livre e esclarecido do participante**

## 1. INTRODUZINDO O TEMA

O universo do trabalho e das organizações é cada vez mais explorado por pesquisadores. No entanto, a complexidade das relações e dos processos existentes no interior das organizações, bem como sua conexão com a diversidade do ambiente externo e com as desenfreadas mudanças no mercado globalizado mostram-se ainda pouco explicadas e/ou compreendidas.

De certa forma, o grande diferencial entre as organizações está, também e principalmente, centrado na qualidade do que oferecem aos seus clientes, entendendo-se que “qualidade” engloba desde o perfil e desempenho dos recursos humanos até os processos de trabalho, o ambiente, a tecnologia adequada e, ainda, a compatibilidade da missão da organização com as necessidades da sociedade local, devendo buscar sempre aprimorar o produto final, satisfazendo as exigências dos clientes e a competitividade do mercado.

Os administradores contemporâneos precisam preocupar-se em melhorar continuamente o seu modelo de gestão, incluindo estratégias como: descentralização de decisões, flexibilização, ênfase no trabalho em equipe e no alcance de resultados/metras, buscando, assim, crescentes níveis de eficácia nos serviços prestados, sob pena de sucumbir no contexto socioeconômico atual. E é, nesse contexto de inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que não só a sociedade como as organizações precisam adaptar-se, a fim de fazer frente a essas mudanças.

As pressões são cada vez maiores, a ênfase no aumento de produtividade, a busca incessante por qualidade e inovação são alguns dos enfoques que permeiam a vida das organizações que, por sua vez, procuram, historicamente, desenvolver meios para alcançá-los. Nesse sentido, existem importantes ferramentas a serem utilizadas, considerando a complexidade do mercado, das pessoas e do “comportamento humano”.

Os serviços de saúde nada mais são do que organizações sociais globalizadas, que estão a cada dia apresentando características mais empresariais e como tal merecem atenção e técnicas/modelos de gestão contemporâneos, a fim de garantir à sociedade o amparo às suas necessidades mais prementes, como as de

saúde e bem-estar. Além de legitimar o respeito aos princípios de universalidade, integralidade, autonomia, equidade, direito à informação, participação, descentralização, resolutividade, qualidade, dentre outros princípios presentes na lei orgânica da saúde - 8080/90, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências (BRASIL, 1990).

Segundo Mezomo (2001, p. 253), “qualidade é uma propriedade (ou um conjunto de propriedades) de um produto (serviço) que o torna adequado à missão<sup>1</sup> de uma organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes. A qualidade exige mudança de pensamento e mudança de atitudes”. Entre as possibilidades de se adquirir qualidade nos serviços de uma instituição, a mudança/adaptação cultural de seus clientes internos em consonância com o ambiente externo evidencia-se como uma das alternativas mais buscadas, atualmente, considerando a cultura como capaz de prever e, até mesmo, padronizar comportamentos (FORTE, 1996).

Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999) e Chiavenato (2005) afirmam que a cultura é um assunto bastante discutido nos círculos da Administração. Analistas e consultores acham cada vez mais que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vida dos seus membros. De acordo com Ribeiro (1992) e Chiavenato (2005), a cultura expressa uma realidade singular, equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, a maneira de pensar e de viver, costumes, regras, crenças e valores de um agrupamento social.

Nos últimos anos, devido à cultura organizacional ter se tornado um tema central em diversos debates na área da Administração, foi possível reconhecer a necessidade das organizações em resgatar o seu compromisso social, estabelecendo conexões com o meio externo e solidificando seus laços internos. Nas relações internas da organização, tornou-se imperativo aos administradores, diante das adversidades do mercado, buscar o direcionamento das práticas rumo ao desenvolvimento de potencialidades, incentivando talentos e convergindo esforços em prol de objetivos comuns, tornando os trabalhadores parceiros da organização.

---

<sup>1</sup> Missão: “É o propósito ou objetivo básico da organização”. É sua razão de existir (MEZOMO, 2001, p. 253).

Neste sentido, salienta-se que a cultura organizacional é um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva da mesma, onde todos são tratados com equidade. Percebe-se, assim, a cultura organizacional como um forte instrumento disciplinar que dispensa o controle externo, uma vez internalizada (FREITAS, 2002).

A cultura organizacional nada mais é do que um sistema de valores<sup>2</sup> e crenças<sup>3</sup> que, ao se desenvolver e se efetivar numa organização, passa a orientar o comportamento das pessoas que nela convivem. A conexão estabelecida entre cultura e desempenho organizacional é o que, de fato, instiga o interesse dos administradores atuais. A modificação da cultura organizacional é utilizada, quando se pretende a revitalização da organização. Um maior envolvimento das pessoas, canalizando a criatividade e as iniciativas individuais para a empresa, são os traços que se busca na nova formação cultural (LUNARDI FILHO, 1994).

No Brasil, os trabalhos que envolvem cultura organizacional, tanto em nível teórico como em nível de aplicação, sofreram e sofrem muita influência da corrente generalista americana. Consultores e executivos envolvidos em processos de mudança organizacional têm concentrado atenção e energia na importação de valores culturais e na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento (WOOD Jr., 2002). As diferenças culturais podem interferir no desempenho organizacional e, por conseguinte, na competitividade necessária no mercado atual.

Nas organizações, em geral, não existe uma cultura única, pois, percebendo a organização como uma mini-sociedade, podem ser identificadas diferentes subculturas e, até mesmo, contraculturas (que visam a combater os valores culturais vigentes). Ao se trabalhar as organizações de saúde, em específico, tais subculturas podem ser expressas em pequenos e distintos grupos de profissionais/equipes como médicos, enfermeiros, auxiliares de higiene, dentre outros.

As organizações de saúde, tanto de natureza pública como privada, têm uma significativa importância na vida da sociedade. Assim, ao longo dos tempos, passaram a ser alvo de estudos, devido à velocidade com que estão se

---

<sup>2</sup> Valores Organizacionais: fenômenos que orientam a vida da organização e guiam o comportamento dos seus empregados (TAMAYO, 2004). Valores são afirmações de como as coisas devem ser na organização (FERREIRA, 2002).

<sup>3</sup> Crenças são todas as certezas que formam o caráter e a visão e advém da cultura que identifica uma empresa no decorrer do tempo (MELLO, 1998). Crenças são predições sobre como as coisas são na organização (FERREIRA, 2002).

transformando e à repercussão que exercem nas nossas vidas. Portanto, o compromisso dos profissionais de saúde, de retornar à sociedade o que lhe é digno, traduzido, no mínimo, em um serviço de saúde eficaz, torna-se um evidente fator motivacional para a busca de melhorias nos processos e serviços oferecidos nas organizações de saúde, onde esses profissionais trabalham.

Consciente da responsabilidade e capacidade do profissional de saúde, especificamente do Enfermeiro, que tem em sua formação uma perspectiva não somente assistencial, mas social e de organização dos serviços voltada para o atendimento integral ao ser humano, bem como traz consigo uma visão holística do ser humano, seu objeto de trabalho, passei a evidenciar, na “busca pela qualidade”, uma possibilidade de contribuição ao cenário atual das organizações de saúde. Após ter estudado temas de Gestão da Qualidade Total, meu referencial na monografia de especialização, cheguei à conclusão que a qualidade deve ser buscada e entendida como condição fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, seja ela pública ou não (ÁVILA, 2003).

O interesse pelo estudo da Gestão da Qualidade também sofreu influência da minha experiência profissional anterior, em uma organização hospitalar pública (Rede Sarah de Hospitais do Aparelho Locomotor)<sup>4</sup>, que desenvolve seu processo de trabalho apoiado na Gestão da Qualidade. Reportei-me à importância que era depositada nos valores organizacionais como sendo princípios orientadores para as práticas e para os processos de trabalho lá desenvolvidos, interferindo diretamente na postura/comportamento dos recursos humanos, repercutindo positivamente na sociedade em geral. A socialização e a integração dos novos funcionários eram/são os momentos de maior “internalização da cultura”, quando os valores eram/são transmitidos de forma sistemática e estes passam a justificar todo comportamento organizacional.

Esta Instituição tem um compromisso apreciável com a sociedade, a qual lhe mantém financeiramente (através do pagamento de impostos), e exige de seus profissionais nada menos que dedicação e competência capazes de retornar a esta sociedade serviços extremamente qualificados. Os princípios/valores da Rede Sarah estão implícitos em todas as ações realizadas por seus profissionais e a filosofia de

---

<sup>4</sup> Rede Hospitalar especializada em reabilitação do aparelho locomotor, mantida com rubrica específica do orçamento da União, tendo seu controle realizado pelo Tribunal de Contas da União, com ênfase na avaliação dos resultados finais dos investimentos garantidos por recursos públicos. A qualidade dos serviços é aferida pelo Centro Nacional de Controle de Qualidade, com padrões universais nas áreas ambulatorial e hospitalar.

trabalho se dedica a primar, exclusivamente, pela atuação em equipe multidisciplinar, trabalhando interdisciplinarmente, considerando ser inconcebível outra forma de organização do trabalho em saúde.

Os profissionais são incentivados/motivados, não somente através da remuneração salarial, mas, também e principalmente, através do reconhecimento, da valorização e do compromisso dedicado pela Instituição com o desenvolvimento integral e pleno de cada um deles. Tal compromisso está representado, também, pelas condições físicas e materiais ofertadas a cada um de seus trabalhadores, pelo acesso à ciência, à pesquisa e à tecnologia de ponta, pela equidade de tratamento, independentemente de pertencer a essa ou àquela categoria profissional, pelo respeito da administração com suas equipes de trabalho, promovendo o exercício da autonomia e uniformizando condutas, pelo zelo às relações interpessoais, dentre outros.

Atualmente, novamente atuando como Enfermeira, em uma outra Instituição Pública de Saúde, desta feita, o Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Correa Jr., da Fundação Universidade Federal do Rio Grande - HU/FURG - percebi que estava numa realidade muito diferente e distante da realidade vivida anteriormente. Naquela Instituição, a principal preocupação era e continua sendo com a qualidade do que é realizado e retornado à sociedade, sendo que esta qualidade proporcionada é consoante à sua cultura organizacional, expressa e mantida através da uniformidade do comportamento organizacional.

No entanto, no HU/FURG, o cenário apresenta-se completamente avesso, pois suas práticas são muito diferentes, o comprometimento dos profissionais com o que desempenham mostra-se bastante inferior e não parece haver real preocupação com os processos e seus resultados. Desta forma, o padrão cultural representado pelos valores e práticas informalmente instituídos é, no mínimo, preocupante, pois revela um descompasso entre a qualidade esperada de uma instituição pública de saúde e o que, de fato, apresenta-se como resultado e produto.

Tal realidade tem retratado que os profissionais envolvidos no processo de produção de serviços em saúde no HU/FURG parecem ter incorporado uma forma de trabalho bastante particular, na qual a aparente desmotivação e o descompromisso transparecem no fazer de muitos. Salvo melhor juízo, este cenário pode estar relacionado, além de valores pessoais, à estrutura, política e filosofia organizacionais, corroborando para a instalação e manutenção desta realidade.

Alguns pontos (prováveis motivos) são identificáveis explicitamente como, por exemplo: a) falta de planejamento estratégico, desconsiderando todo potencial intelectual, criativo e inovador que pode estar presente no nível operacional; b) as desfavoráveis condições de trabalho; c) as relações verticalizadas; d) a desconexão dos serviços; e) a aparente despreocupação com o desenvolvimento profissional; f) a desigualdade de “valor” e tratamento entre as categorias profissionais, favorecendo a segregação; g) a morosidade na implementação de soluções para os problemas; h) a falta de um processo de socialização e integração para os novos membros, que esteja formalmente instituído; e vários outros.

Há muitas distorções, quanto a interpretações sobre deveres e direitos, resultando em privilégios que têm influenciado o comportamento dos pouco comprometidos, de muitos direitos assegurados pelo Regimento Jurídico Único – RJU como, por exemplo, o direito à estabilidade profissional (Art. 21 e 22 da Lei 8.112/90-RJU), o qual diz que o servidor estável só perderá seu cargo, em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar, no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

E, como traz o Art. 141 da mesma Lei, as penalidades disciplinares somente podem ser aplicadas pelo Presidente da República ou pelas autoridades administrativas de hierarquia imediatamente inferior a sua, para os casos de demissão e cassação de aposentadoria ou suspensão superior a 30 dias, ou pela Chefia da repartição (no caso o reitor), quando advertência e suspensão inferior a 30 dias. Na prática, tal regimento acaba promovendo a impunidade, além do clima de conflito entre lideranças e funcionários.

O grupo de Enfermagem, no qual me incluo, participe desta situação, acaba compartilhando crenças, valores e atitudes que denotam um comportamento que vai de encontro ao que se espera de uma organização moderna (que deveria prezar pela qualidade). Talvez, até mesmo, seja para minimizar o “sofrimento” do descompasso ideológico entre o que se objetiva ao sair de uma Universidade e o que se acaba desenvolvendo nas atividades diárias de serviço. O trabalho em equipe, o respeito ao conhecimento e à experiência, a troca de saberes, a complementaridade dos diferentes saberes e continuidade da assistência, dentre outras dimensões, atualmente, mostram-se por demais enfraquecidas no processo de trabalho em saúde desenvolvido no HU/FURG.

Esta divergência na realidade entre estas duas Instituições de Saúde, instigou-me, de maneira perturbadora e me fez perceber, mesmo que empiricamente, o impacto que a cultura exerce no comportamento organizacional e como pode estar afetando o desempenho e a qualidade do cuidado prestado no HU/FURG. A minha não identificação com esta nova realidade de trabalho justificada, em tese, pelo conflito em que me encontro nesta transição, mobilizou-me, novamente, a buscar a melhoria da qualidade dos serviços de saúde prestados à sociedade, porém, desta vez, pensando em encontrar subsídios no que parece fomentar as atitudes/práticas dos profissionais do HU/FURG, a sua cultura.

As reflexões sobre estas questões, sobre as conotações e significados que podem estar expressos nesta realidade de trabalho e no cotidiano do HU/FURG, na maneira de perceber, sentir e pensar dos profissionais desta instituição encontram ressonância e promovem meu interesse definitivamente para o estudo da Cultura Organizacional. Para tanto, tenho como questão de pesquisa: **que elementos da Cultura Organizacional do HU/FURG vêm repercutindo no comportamento organizacional dos seus profissionais, comprometendo a qualidade do trabalho assistencial?**

A relevância deste estudo reside na sua possível contribuição científica ao tema “cultura organizacional” nos estudos na área da Saúde, especialmente na Enfermagem, ainda escassos. Além disso, o comportamento, as práticas e o processo de trabalho dos profissionais de saúde podem vir a ser repensados, possibilitando uma reorganização e mudanças de hábitos, que direcionem a cultura organizacional à melhoria da qualidade do cuidado (como resultado) realizado na instituição, estabelecendo, através da identificação do perfil cultural, sua “identidade”.

Desse modo, partindo da relação indivíduo-comportamento-organização, articulando aspectos subjetivos e objetivos para apreensão das condições reais e das representações simbólicas que a envolvem, com este estudo tenho como objetivo **identificar elementos da Cultura Organizacional do Hospital Universitário, com vistas a analisar suas repercussões no comportamento organizacional e implicações no contexto da qualidade do trabalho assistencial.**

Apresento como pressuposto que, *através das pessoas, na sua singularidade cultural, nas crenças e valores que constituem o seu cotidiano e transformam-se,*

*gradativamente, em pressuposições compartilhadas<sup>5</sup>, torna-se possível lidar com os problemas, buscando soluções para a melhoria da qualidade do cuidado prestado ao cliente.*

---

<sup>5</sup> São crenças que não precisam de testes, pois já se tornaram internalizadas. Para Schein (2001), pressupostos básicos (pressuposições compartilhadas) são respostas aprendidas originadas em valores esposados, que levam a um comportamento e, se ele resolve um problema, passa a ser um valor e gradualmente transformado em um pressuposto subjacente e internalizado como verdade inquestionável - **pressuposto inconsciente**.

## 2. CONCEITUANDO CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura apresenta uma infinidade de definições e cada uma delas está vinculada a correntes que tiveram seu surgimento na antropologia e na sociologia. Trabalhar o tema “cultura” pode mostrar-se com uma simplicidade aparente que, no entanto, reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade ilude e confunde a maioria dos pesquisadores (FLEURY; FISCHER, 1996).

A fase da administração sobre cultura organizacional teve início nos anos 1960, fortalecida pela preocupação das empresas multinacionais, no momento em que enfrentavam o processo de adaptação interna e externa, no contexto cultural dos diversos países. Outro problema deve-se à acirrada competição entre empresas estrangeiras, o que estava resultando em muitos fracassos empresariais (FORTE, 1996).

O grande “desafio japonês”, também, exerceu influência significativa nos estudos sobre cultura organizacional, pois interessava saber/entender como as organizações japonesas transformaram-se em organizações de alta performance e como isto afetou o mundo ocidental. Um dos interesses pelo estudo da cultura surgiu na busca do aumento da capacidade organizacional. Na década de 1980, estes interesses intensificaram-se, por parte de pensadores executivos de negócios, quando começaram a pôr em evidência o lado humano da empresa (FORTE, 1996).

Pettigrew foi o introdutor do conceito de cultura na psicologia organizacional, definindo-a como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (FERREIRA, 2002, p. 2).

Fortalecer a personalidade da empresa e promover uma identidade cultural tornou-se a estratégia de busca ao sucesso nas organizações. Para fortalecer a cultura organizacional, surgiram os movimentos de desenvolvimento organizacional (D.O.) que significavam condições capazes de revitalizar o sucesso que as empresas tinham no passado (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). A análise cultural suscitou uma série de indagações sobre eventuais impactos de

culturas diferentes sobre a estrutura, mas especialmente sobre processos e comportamento humano no interior das organizações (FLEURY; FISCHER, 1996).

Na perspectiva da Antropologia, destaca-se Geertz (1989), que acredita como Max Weber que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo essas teias e sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado, dando ênfase ao simbólico, na análise da cultura.

Segundo Fleury; Fischer (1996, p. 20), um dos autores que foi mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente, é Edgar Schein, para o qual a

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Assim, a cultura se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma determinada organização das demais (CHIAVENATO, 2005). Fleury; Fischer (1996) elaboraram um conceito para cultura organizacional, partindo da concepção de Schein, afirmando que esta é concebida, a partir de um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Edgard Schein foi, talvez, o autor mais ambicioso no estudo sobre cultura organizacional dos anos 1980. Caminhou no processo evolutivo das abordagens administrativas, desde a abordagem do desenvolvimento organizacional à abordagem contingencial.

Uma das soluções para o problema de se definir a natureza humana tem consistido em se desenvolver o que passou a se chamar “teorias da contingência”. Essas teorias colocam em relevo a constatação de que não se pode fazer generalizações a respeito do comportamento humano em organizações, mas que se consegue proceder a um exame minucioso das condições situacionais prévias, dos atores humanos nessa situação e das propriedades da tarefa e do ambiente

em que esta tarefa está sendo executada, então, se consegue estabelecer hipóteses ou proposições” (FORTE, 1996, p. 30).

O acompanhamento do ambiente externo é fundamental para que se mude o paradigma/conceito vigente no interior das organizações. A relação entre organização e comunidade é importante para os dois pólos. “A cultura serve, portanto, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade” (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 37).

A cultura de uma organização também pode exprimir um modo de vida ou um conjunto de normas, crenças e valores que acabam repercutindo no que se faz e como se faz no dia-a-dia, em como o trabalho está organizado, em como a autoridade é exercida, em como as pessoas são recompensadas e/ou controladas. Freitas (2002, p. 97) entende a cultura organizacional

primeiro, como instrumento de poder; e, segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Morgan (1996), devemos tentar compreender a cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos, dentro dos quais vivem. Muitos aspectos de uma cultura organizacional estão baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias.

As diferenças culturais se inter-relacionam no meio organizacional e também com o ambiente externo em que a organização está inserida, sendo que este exerce uma influência significativa no comportamento dos funcionários da organização. Uma visão ampla de mundo e das relações entre os seres humanos e o ambiente em que vivem faz-se necessária, quando procuramos conhecer e mudar uma realidade. Essa visão deve transcender às barreiras conceituais e disciplinares, buscando, *a priori*, por um novo paradigma.

Confirmando este pensamento, temos Capra (1996), que traz o paradigma ecológico, o qual se refere às interconexões do meio interno e do meio externo da organização, como necessário para uma visão do todo integrado. Embora os autores

admitam que a cultura organizacional ainda é uma “caixa-preta”, eles acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-chave (WOOD, 2002).

Existe uma distinção entre cultura como algo que a organização tem e cultura como algo que a organização é, o que significa tomar a cultura ou como variável ou como metáfora de raiz. No entanto, não se esgotam aí as várias tendências teóricas de análise. Afinal, um grande número de estudiosos não se insere, de fato, em uma ou outra categoria, mas sim, em uma categoria intermediária, na medida em que a adoção de uma postura não reducionista (cultura como variável) não implica necessariamente conceber a cultura de forma metafórica. Em contrapartida, tomar a cultura como metáfora restringe a organização a símbolos e significados, desprezando-se as dimensões inerentes à concepção da organização como entidade econômica - condições materiais, ambiente externo, competição e performance, dentre outras – as quais não podem deixar de ser incluídas em qualquer análise cultural (FERREIRA, 2002).

Neste sentido, Ferreira; Assmar (sd) apontam para a pluralidade de abordagens acerca da cultura e do clima organizacionais, o que não causa estranheza que a literatura mais recente seja repleta de comentários sobre a variabilidade, falta de consenso ou confusão conceitual no estudo destes termos. Portanto, a perspectiva epistemológica e a base conceitual a ser adotada como referencial neste estudo mostra-se implícita na sua proposta de identificar elementos da cultura organizacional do HU/FURG, a fim de analisar sua implicação no contexto da qualidade do trabalho assistencial, entendendo-a nem somente como variável nem como metáfora, mas como um elemento intermediário, que considera todas as variáveis inerentes à relação social entre a organização, seus funcionários e o contexto externo, buscando estudar os valores, crenças e pressupostos inconscientes tidos como verdadeiros e que são compartilhados pelos seus membros, corroborando, desse modo, o conceito de Edgar Schein.

### **3. O COMPLEXO E INTRICADO MUNDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

No intuito de apresentar a busca realizada no âmbito do complexo e intricado mundo da cultura organizacional, procurei realizar uma revisão de literatura que trouxesse embasamento para o entendimento acerca da proposta do presente estudo. Para tanto, outros aspectos relacionados com a temática cultura organizacional e sua repercussão no contexto do trabalho assistencial foram explorados, tais como: a Organização, o Comportamento Organizacional, a Organização Hospitalar, as Organizações Públicas de Saúde, a Institucionalização da Enfermagem e do Cuidado de Enfermagem.

#### **3.1 A Cultura Organizacional e seus nexos**

São muitas as publicações acerca do tema “cultura organizacional” nas áreas de Antropologia, Psicologia, Sociologia e Administração. Dentre as pesquisas realizadas no Brasil sobre Cultura Organizacional, temos um pólo bastante significativo na formação de trabalhos sobre este tema, sendo a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com autores como Wood Jr., Bertero, Freitas, Motta e Caldas. Pela Universidade de Brasília, temos Tamayo e, pela Universidade de São Paulo, Fleury, Fischer e outros.

Pesquisadores de outras regiões do país também estão se interessando e produzindo trabalhos que nos propiciam conhecer mais sobre cultura. Forte (1996), em sua obra intitulada “Cultura organizacional em saúde: padrões culturais em emergências hospitalares” buscou compreender os padrões culturais das organizações de emergências hospitalares de Fortaleza-Ceará e nos apresenta que a maioria dos conceitos sobre cultura organizacional foi de seguidores das abordagens do desenvolvimento organizacional, neo-estruturalista e contingencial. Demonstrou que, através do desvelamento das práticas e dos valores que constituem o cotidiano das pessoas em uma organização, poderemos lidar com problemas e adaptá-los para a melhoria da assistência ao cliente.

Wood Jr. (2002), em “Mudança Organizacional”, relata que a vertente da cultura organizacional nasceu ligada à Escola de Relações Humanas e é resultante da contribuição de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Fleury; Fischer (1996), em “Cultura e poder nas organizações”, discorrem sobre a cultura e o poder nas organizações, trazendo-nos uma das obras de destaque neste tema. As autoras buscam propiciar a realização de abordagens mais profundas e abrangentes das organizações em toda a sua complexidade, destacando o estudo da cultura como possibilidade de ampliar o limite do que antes era considerado como relevante para a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Corroborando Fleury; Fischer (1996), considero que, através de um diagnóstico cultural, que desvele o universo simbólico não tão evidente, é possível compreender mais fielmente a realidade de uma organização e, desta forma, os problemas que fazem parte do contexto com maior profundidade. As análises organizacionais apoiadas na variável cultura propuseram-se a explicar diferenças em desempenho e atribuí-las a diferentes culturas. Deste ponto de vista, há culturas favoráveis e desfavoráveis ao bom desempenho organizacional.

Entre os vários enfoques teóricos e metodológicos para definir os padrões culturais, Schein engloba uma proposta conceitual para a construção dos significados dos fenômenos culturais, na qual o padrão específico assume o papel que pode ser considerado paradigma cultural. Este, por sua vez, pode ser apreendido em três níveis: 1) nível dos artefatos visíveis; 2) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas; e 3) nível dos pressupostos do inconsciente (FORTE, 1996).

De acordo com Vaistman (2000), em seu artigo “Cultura de Organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto”, a cultura se constitui em uma força subjacente, movendo e configurando as práticas organizacionais e mobilizando seus membros para agir em certas direções. A cultura organizacional perpassa toda a organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, construída ao longo da história, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização, incluindo os elementos culturais da sociedade em que está inserida.

Segundo Ribeiro (1992), existem padrões culturais que interferem no comportamento administrativo, na relação individual ou cultural das pessoas e sua postura, quando o mesmo insere-se numa organização. Os determinantes do

comportamento dos membros de uma organização são susceptíveis às influências culturais externas e tais determinantes são identificadas por simples hábitos como, por exemplo, a fala. “Existe a fala real” e a “fala ideal desejada” pela pessoa. Estas falas formam uma tipologia, de acordo com grupos e, aos poucos, tomam a característica da organização.

“A cultura é uma dimensão organizacional complexa, cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões”. A transmissão deste entendimento às pessoas-chave da organização é um processo necessariamente lento e sujeito a tropeços. Portanto, quanto mais se apresentar a “cultura organizacional e suas transformações” como panacéia aos problemas das empresas, maiores serão os desencantos, frustrações e o descrédito em que o procedimento incorrerá. A análise e a mudança cultural são processos de intervenção elitizados e até semelhantes a “terapias”, em que o tempo para que se alcance o sucesso é longo e demorado, não podendo, portanto, servir de “Pronto-Socorro” organizacional (FLEURY; FISCHER 1996, p. 37).

Conhecer/diagnosticar a cultura de uma instituição (entendida como sendo a cultura de seus funcionários) é um processo ainda obscuro e impreciso, pois os métodos investigativos conhecidos atualmente parecem não ser suficientemente adequados para atingir os níveis mais profundos das organizações, nos quais os padrões culturais se formam. A interdisciplinaridade com a convergência de diferentes visões/abordagens e conhecimentos, bem como os aspectos políticos, sociológicos, antropológicos e até psicológicos devem compor o conceito de cultura e como tal deve ser entendido e utilizado na melhoria dos processos internos da organização.

Gallagher (2003), em seu livro “Os Segredos da Cultura Empresarial - como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas”, afirma que são os valores e não as práticas de negócios as que levam ao sucesso. Desta forma, criou um instrumento que oferece uma visão geral dos pontos fortes da cultura organizacional, mostrando, através de um teste simples, a representação de perspectivas diferentes, mas igualmente válidas sobre os valores do local de trabalho.

Outra obra recente e bastante importante no campo da cultura é a de Tamayo (2004), intitulada “Cultura e Saúde nas Organizações”, na qual são analisados e discutidos fatores culturais da organização e estratégias de gestão que afetam direta

ou indiretamente a saúde e o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, o seu desempenho profissional. Para Tamayo (2004, p. 13),

a cultura é uma espécie de programação psicossocial do indivíduo. A pessoa recebe da cultura o sentido de quem ela é, de pertença, de como ela deve comportar-se e o que ela deve fazer. A cultura permeia toda vida organizacional, desde o comportamento e desempenho do trabalhador até os padrões de julgamento do que é bom e desejável para a organização e para as pessoas que a compõem. A cultura pode ser “saudável” aos profissionais da empresa e assim propiciar o bom desempenho destes, como também pode ser nociva, a ponto de interferir no entusiasmo e no desenvolvimento.

Portanto, os valores organizacionais são elementos constituintes da cultura e acabam traduzindo o que as pessoas acreditam e propagam na sua maneira de agir, diante das diversas situações da vida organizacional. Alguns pesquisadores com tendência funcionalista, ou seja, que percebem a cultura como variável, afirmam que, através da cultura é possível se padronizar e prever o comportamento das pessoas.

Segundo Borba; Tondolo; Wise (2005), em seu artigo “Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros”, a eficácia da empresa está na dependência de adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive, numa determinada época. Neste estudo, foram utilizados para diagnóstico da cultura, instrumentos de avaliação de valores organizacionais de autores como: Tamayo; Gondim, 1996; Galagher, 2003; Cameron; Quinn, 1996, em uma proposta que buscou uma abordagem multimétodo para o levantamento de dados, considerando que a cultura tem aspectos expressos em meios tangíveis e intangíveis, dificultando sua apreensão por um único método.

Thomas *et al.* (1990), em “Measuring and Interpreting Organizational Culture”, apresenta uma abordagem quantitativa para medir e interpretar a cultura em organizações de saúde. Percebe a cultura como sendo uma variável controlável, além de uma importante ferramenta para entender e mudar o comportamento dos indivíduos na organização. Salienta que The Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations, a qual, embora não propondo medir diretamente esta variável, já reconhece a cultura como uma dimensão importante para a provisão da alta qualidade nos cuidados com o paciente. Abordam em seu estudo, a cultura no contexto da Enfermagem, mais especificamente o comportamento esperado/ideal

para maximizar a performance organizacional, qualidade dos cuidados e motivação individual.

Na perspectiva da melhoria do desempenho dos profissionais de uma organização, temos Enders; Sá (2003) que, em seu artigo “Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares”, buscaram identificar o perfil cultural e relacioná-lo com o desempenho das escolas particulares, no município de João Pessoa - Paraíba. Este estudo, que encarou a cultura como perspectiva sociológica e funcional, utilizou a metodologia proposta por Cameron; Quinn - “Teoria do Modelo de Valores Competitivos” - para focar os valores que competem na organização e estabelecer, através dos diferentes padrões de comportamento e valores, o perfil cultural. No entanto, a coleta de dados foi dirigida a um único membro da cúpula administrativa de cada escola, o que pode não representar de fato o padrão de comportamento dos demais membros de uma mesma organização.

O desempenho profissional também foi foco de Perroca; Soler (1998), que desenvolveram um estudo com Enfermeiras de uma instituição hospitalar do estado de São Paulo, intitulado “O desempenho Profissional de Enfermeiras de um Hospital de Ensino: Influência da Cultura Organizacional”. A pesquisa teve como objetivo desvelar alguns aspectos culturais envolvidos na organização hospitalar geral de ensino e sua interferência no cotidiano profissional.

Os aspectos revelados denotam a “clássica” hegemonia do grupo médico e as ambigüidades existentes na organização que exige uma atuação mais efetiva, no entanto, não promove condições para sua viabilização. Os elementos emergentes da análise deste estudo, mais uma vez, indicam a importância da cultura organizacional para promoção/manutenção do comprometimento profissional e, conseqüente melhoria do desempenho.

Identificar traços da cultura organizacional, que compõem o modelo de gestão da empresa, abordando as variáveis de planejamento, orçamento, controle e avaliação de desempenho e sistema de informação gerencial, foi um dos objetivos propostos por Benedicto; Padoveze (2003), em seu artigo intitulado “Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão”. Este estudo também corrobora a relação estabelecida entre a cultura e o desempenho profissional, indicando que o sucesso da empresa está diretamente associado aos valores culturais.

A complexidade e a instabilidade dos ambientes têm exigido das empresas renovação e reformulação no conteúdo e na forma de lidar com seus profissionais e com suas estratégias de ação. Nesse contexto, a análise da cultura organizacional pode ser o diferencial. Sendo assim, Crnkovic (2003, p. 1) realizou uma pesquisa, “Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da área de recursos Humanos”, que tencionou estabelecer como os elementos da cultura organizacional auxiliam, motivam ou, algumas vezes, atrapalham para que uma organização atinja seus objetivos de desempenho. A gestão de recursos humanos, a cultura organizacional e os indicadores de desempenho são conceitos intimamente relacionados neste estudo.

Em se tratando de mudanças ambientais e as repercussões nas organizações de saúde, Love (1997), no artigo “*Changing Organizational Culture to Implement Organizational Change*”, assinala para a premente necessidade de reestruturação dos serviços de saúde, indicando que esta seja iniciada pela cultura organizacional. Os valores, as crenças e os comportamentos instituídos em organizações de saúde devem ser repensados, no intuito de acompanhar as sucessivas mudanças do ambiente externo.

Nestes estudos atuais, percebe-se nitidamente que a cultura organizacional exerce muita influência, não somente no desempenho dos profissionais das organizações, fato comprovado pelo número de pesquisas neste âmbito, como é considerada formadora de opinião, motivadora e incentivadora do comprometimento dos profissionais com os processos organizacionais e até condicionante da eficácia pretendida pela organização/empresa. O modelo de gestão, os valores dos fundadores das empresas, a política de recursos humanos e outros são aspectos modeladores e modelados pela cultura.

### 3.2 - Os Níveis da Cultura Organizacional

Como anteriormente enumerado, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis: 1) *nível dos artefatos visíveis*: ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos; 2) *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: obtidos através de entrevistas com membros-chave da organização ou através de análise de conteúdo de documentos formais da organização; e 3) *nível dos pressupostos inconscientes*: pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são (SCHEIN, 2001).

Chiavenato (2005) corrobora esta teoria, definindo que, no nível dos artefatos visíveis, temos as estruturas e processos organizacionais visíveis, no nível dos valores compartilhados, as filosofias, estratégias e objetivos e, por fim, as pressuposições básicas, que nada mais são do que as crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos. Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção.

A cultura reflete um *iceberg*, em que apenas 10 ou 20% do mesmo fica acima do nível da água e constitui a parte visível. Esta idéia se traduz em que os aspectos formais como, por exemplo: estrutura organizacional, descrições de cargos, objetivos e estratégias, políticas de recursos humanos e outros sejam os componentes visíveis e publicamente observáveis; já os aspectos informais: padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, valores e expectativas, relações afetivas e outros constituem os componentes invisíveis (CHIAVENATO, 2005, p. 166).

### 3.3 - A Organização

O termo organização deriva do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais (MORGAN, 1996).

O termo organização também pode ser tomado como uma das funções administrativas. A organização pode ser entendida como processo lógico, cuja finalidade são os objetivos de um serviço, o estabelecimento de políticas e planos, a especificação das atividades para melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos, a delegação de autoridade e responsabilidade necessárias ao pessoal adequado, para concretização e alcance das atividades, agrupando o pessoal, vertical e horizontalmente, mediante sistemas de informação e relações de autoridade (LUNARDI FILHO, 1995).

Para Stoner; Freeman (1985, p. 4), a organização também pode resumir-se a “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. As organizações são importantes porque servem à sociedade, refletindo valores e necessidades culturalmente aceitos, permitindo que vivamos juntos e de modo civilizado; elas realizam objetivos que seriam muito difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidos isoladamente; elas preservam o conhecimento como, por exemplo, as universidades e museus, que guardam e preservam a maior parte do conhecimento de nossa civilização, servindo como ponte contínua entre gerações. Por fim, as organizações proporcionam carreiras, fonte de sobrevivência e, até mesmo, satisfação e auto-realização.

As organizações são observadas como realidades construídas socialmente, decorrentes do conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças, além de outros padrões de significados, compartilhados por seus membros e que norteiam a vida organizacional. São em si mesmas “um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Neste sentido, as organizações não possuem uma cultura, mas constituem-se em uma cultura (MORGAN, 1996, p 171).

As organizações sempre existiram na história da humanidade. Durante a maior parte de nossas vidas, somos membros de alguma organização, seja ela

formal (universidades, hospitais, igrejas, corporações militares etc.) ou informal (times de futebol da vizinhança, famílias etc.). No entanto, todas as organizações têm elementos em comum como, por exemplo, ter sempre um objetivo/finalidade, um método, plano ou programa para alcançar tais objetivos, recursos necessários (físicos e humanos), um líder ou administrador e, inevitavelmente, devem sempre se inter-relacionar com as demais organizações (interdependência).

A forma mecânica e fragmentada de pensar, ainda muito arraigada nas nossas mentes, alicerça o estilo burocrático, criando dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais, prevalecendo, assim, a imagem da empresa constituída de partes que se interligam, formando o funcionamento do todo, a "máquina". Enquanto, em algumas vezes, isso pode comprovar-se altamente eficaz, em outras, pode ter resultados desastrosos como, por exemplo, quando se pretende inovar/mudar algo na organização.

Segundo Chiavenatto (2005), as principais características do modelo mecanístico e tradicional são: comando centralizado, através da hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para a sua especialidade; um modelo estático e conservador, no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Morgan (1996) desenvolve metáforas úteis para se compreender, de forma simplificada, como são as organizações e como elas têm mudado ao longo dos anos. São elas: organizações como máquinas, como organismos, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformações e, finalmente, como instrumentos de dominação.

### **3.4 - Comportamento Organizacional**

Faz-se necessário buscar, incessantemente, subsídios para entender o comportamento humano e sua repercussão no dia-dia das organizações. Ao considerarmos que as pessoas fazem parte das organizações, todo estudo que aborde o comportamento dessas pessoas e/ou dos grupos aos quais elas pertencem

pode favorecer a melhoria da qualidade dos processos desenvolvidos nestas organizações.

Segundo Robbins (2004, p. 6), comportamento organizacional “*é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional*”. Entender o comportamento das pessoas é tão complicado e difícil quanto entender a própria complexidade das mesmas. Por sua vez, os estudos e teorias que explicam o comportamento humano, além de serem igualmente complexos, não se mostram absolutos e apresentam divergências a depender do autor/pesquisador.

Atualmente, os administradores que não despenderem a necessária importância ao intrincado mundo do comportamento humano e sua influência nas organizações - comportamento organizacional - pode estar negligenciando tanto a evolução mundial neste ramo como a indiscutível oportunidade de conduzir os processos de trabalho na sua organização, de maneira bem mais eficiente e eficaz. Dubrin (2003, p. 5) reforça tal afirmação, apresentando quatro vantagens do estudo do comportamento organizacional: “*1) desenvolvimento das habilidades; 2) crescimento pessoal; 3) melhoria da eficácia organizacional; e 4) apuro e refinamento do bom senso.*”

A história do comportamento organizacional encontra raízes em antigas práticas, quando as pessoas e as atividades organizadas conviviam em prol de uma única produção. Segundo Robbins (2004), três indivíduos, contudo, foram particularmente importantes na promoção de idéias que acabaram tendo grande influência na determinação da direção e das fronteiras do estudo do comportamento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen.

Em 1776, Adam Smith concluiu que a divisão do trabalho (especialização) aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador. Charles Babbage, em 1832, expandiu a lista de virtudes da divisão do trabalho inicialmente articuladas por Smith, afirmando que a divisão do trabalho reduzia o tempo necessário para o aprendizado da função, reduzia o desperdício de material, durante o período de aprendizado, permitia que se conseguisse altos níveis de habilidade, dentre outros (ROBBINS, 2004).

Mas ainda falta destacar um dos três indivíduos citados anteriormente. Robert Owen que, em 1789, segundo Robbins (2004), um idealista, foi extremamente

importante para história do comportamento organizacional, por ter sido o primeiro a reconhecer e se chocar com as práticas desumanas de trabalho nas fábricas – emprego de crianças, jornada de trabalho de 13 horas, péssimas condições de trabalho. Ele defendia a idéia de que mostrar preocupação com os funcionários era, ao mesmo tempo, uma forma de melhorar a lucratividade e aliviar a miséria humana.

Na verdade, o que ele propunha era um ambiente utópico de trabalho, que amenizaria o sofrimento da classe trabalhadora. Ainda, de acordo com Robbins (2004), Owen estava mais de cem anos à frente, quando sugeriu, em 1825, dentre outros, a regulamentação das horas de trabalho para todos, leis específicas para os menores de idade, presença de refeitórios nas fábricas, envolvimento das empresas em projetos para a comunidade. Mais adiante na história, nos meados de 1910/1930, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da administração com autores clássicos como Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925), Max Weber (1864-1920), Mary Parker Follet (1868-1933) e Chester Barnard (1886-1961).

Taylor (1990), por exemplo, salientava “negativamente” a tendência de “facilitar” o trabalho que os funcionários tinham. Eles utilizavam várias técnicas para realizar uma única tarefa. Passou mais de duas décadas procurando apaixonadamente a “única melhor maneira” de cada tarefa ser executada. Ele procurou criar uma revolução mental, tanto para os trabalhadores como para os administradores, definindo orientações claras para melhoria da eficiência da produção. Estabeleceu quatro princípios de Administração Científica que, se aplicados, resultariam em uma melhor remuneração para os funcionários e mais lucro para os empresários.

Fayol (1990), com a teoria da administração, mais ou menos na mesma época de Taylor, se preocupou em definir as cinco funções universais que os administradores desempenham e os quatorze princípios que constituem as boas práticas da administração. Descreveu também a prática da administração como algo distinto de outras funções típicas na empresa. As funções propostas por Fayol para os administradores são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Os princípios da boa administração são os seguintes: 1) divisão do trabalho, 2) autoridade, 3) disciplina, 4) unidade de comando, 5) unidade de direção, 6) subordinação dos interesses pessoais aos interesses organizacionais, 7) remuneração, 8) centralização, 9) cadeia de autoridade, 10) ordem, 11) equidade, 12) estabilidade do pessoal, 13) iniciativa e 14) espírito de equipe.

Weber desenvolveu uma teoria de estruturas de autoridades e descreveu as atividades organizacionais como baseadas em relações de autoridade, sendo o primeiro a olhar para a organização com esta perspectiva estrutural. O tipo ideal de organização era por ele chamada de burocracia, caracterizado pela divisão do trabalho, hierarquia bem definida, regras e regulamentos detalhados e por relacionamentos impessoais (ROBBINS, 2004).

Mesmo com a destacável participação de Taylor, Fayol e Weber na evolução histórica das organizações, eles poderiam ser acusados de esquecer que os seres humanos são a essência de qualquer organização. Mary Parker Follet e Chester Barnard foram dois teóricos que perceberam a importância dos aspectos sociais nas organizações.

Follet foi uma das primeiras autoras a reconhecer que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual ou do grupo. Suas idéias humanísticas influenciaram nossa maneira atual de entender a motivação, a liderança, o poder e a autoridade. Igualmente, para Barnard, as organizações eram constituídas de pessoas, que tinham relações sociais interativas. Ele afirmava que o sucesso dependia da manutenção de boas relações com as pessoas e com instituições externas. Ao reconhecer a dependência da organização em relação a investidores, fornecedores, clientes e outras instituições externas, Barnard introduziu a idéia de que os administradores precisavam analisar o ambiente e ajustar a organização a ele, para manter o estado de equilíbrio (ROBBINS, 2004).

No entanto, a vertente mais forte do estudo do **comportamento organizacional**, segundo Dubrin (2003), é a abordagem comportamental da administração ou a crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria maior satisfação e produtividade. A era do comportamento organizacional (década de 1930) foi marcada pelo movimento das relações humanas e pela ampla aplicação, nas organizações, das pesquisas da ciência do comportamento.

Mas dois eventos anteriores merecem ser mencionados. Foram eles o aparecimento do “departamento de pessoal”, por volta de 1900, e a criação do campo da “psicologia industrial”. Nesta época, foi criada, em algumas empresas, a função de “secretário do bem estar”, visando assistir os funcionários, sugerindo melhorias nas condições de trabalho, moradia, assistência médica, educação e recreação. Houve, também, uma significativa contribuição no campo da psicologia

organizacional, pois boa parte dos nossos conhecimentos atuais sobre técnicas de seleção, treinamento, planejamento do trabalho e motivação tem sua origem no estudo científico de Hugo Münsterberg que, em 1913, publicou o livro *Psychology and Industrial Efficiency* (ROBBINS, 2004).

No movimento das relações humanas, três pessoas tiveram um papel muito importante, difundindo suas idéias: Dale Carnegie, Abraham Maslow e Douglas Mc Gregor. Carnegie tinha como tema que o caminho para o sucesso é a conquista da cooperação das pessoas. Maslow propôs uma hierarquia teórica de cinco grupos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Ele afirmava que cada necessidade que fosse satisfeita deixava de ser motivadora do comportamento e, por fim, Mc Gregor, que resumiu em duas teorias a natureza humana, a teoria X e a teoria Y, uma com uma visão essencialmente negativa e outra positiva sobre as pessoas (ROBBINS, 2004).

O movimento das relações humanas parece ter surgido de tentativas de melhorar a interação dos administradores com seus funcionários e, assim, aumentar a produtividade. Destaca-se a importância desses movimentos para as organizações atuais/contemporâneas, que passaram a perceber as pessoas como partícipes de um processo sistêmico e integrado, inclusive, com o ambiente externo, as responsabilizando pelo fracasso ou sucesso da organização. A abordagem das relações humanas fez com que os administradores não mais concentrassem sua atenção apenas em pessoas individualizadas, mas sim em processos e resultados grupais e sociais.

Alguns pesquisadores das relações humanas, treinados mais rigorosamente nas ciências sociais (psicologia, sociologia e antropologia), usaram métodos mais sofisticados de pesquisa e ficaram conhecidos como “cientistas do comportamento”. Diferentemente dos membros do movimento das relações humanas, esses teóricos engajaram-se em pesquisas objetivas do comportamento humano, dentro das organizações, destacando-se: Moreno, Skinner, Mc Clelland, Fiedler e Herzberg, dentre outros (STONER; FREEMAN, 1985).

As contribuições dessas escolas foram significativas e importantes para a compreensão da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e tantas outras variáveis que podem tornar o relacionamento entre administrador e funcionário muito mais eficaz e produtivo. No entanto, o comportamento humano é tão complexo que, mesmo com tantas

referências teóricas, fica difícil decidir sobre qual orientação seguir, posto que até mesmo os teóricos nunca divergem totalmente em suas recomendações.

Portanto, a situação atual do comportamento organizacional engloba idéias introduzidas há dezenas/centenas de anos, até mesmo princípios da administração científica de Taylor ainda podem ser aplicados com sucesso. No entanto, nos dias de hoje, o comportamento organizacional precisa ser estudado, dentro de uma perspectiva contingencial. Quando aplicada ao comportamento organizacional, a teoria da contingência reconhece que não existe “uma única melhor maneira” de administrar pessoas em uma organização nem um conjunto único de princípios que possam ser aplicados universalmente. Esta abordagem é intuitivamente lógica. Os tópicos mais comumente pesquisados na área do comportamento organizacional, recentemente, têm sido as teorias sobre motivação, liderança, planejamento do trabalho e satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2004).

Saliente-se que os pesquisadores, atualmente, têm se voltado muito mais em aprimorar as teorias e os estudos já existentes, buscando identificar “*variáveis*” e quais delas são relevantes para compreensão dos diversos fenômenos do comportamento. Entre essas “*variáveis*”, tem-se a cultura, que precisa ser compreendida, a fim de evidenciar as práticas e atitudes que precisam ser modificadas, no intuito de responder às necessidades do mercado e melhorar os índices de comprometimento, satisfação e produtividade no trabalho.

### **3.5 - A Organização dos novos tempos**

Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas. A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. Mas os tempos mudaram. Estamos em plena era da globalização e da informação e as constantes mudanças ambientais colocaram em “cheque” o modelo rígido de organização. Ambientes mutáveis exigem organizações orgânicas (CHIAVENATTO, 2005).

As características do modelo orgânico de organização passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas, não mais

individualizadas, mas desempenhadas em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas, interação constante para a busca da eficácia, órgãos flexíveis e mutáveis, cada vez mais substituídos por equipes, enfim, um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior (CHIAVENATTO, 2005, p. 361).

Instalou-se, no mundo todo, uma verdadeira onda de reorganização, fazendo com que as tradicionais organizações migrassem para o modelo contemporâneo – orgânico. Chiavenatto (2005) afirma que essas mudanças aconteceram com maior intensidade nas décadas de 1980 e 1990. Quando, por exemplo, as grandes organizações deixaram de lado o organograma tradicional e passaram a inovar em termos de estrutura organizacional e de organização do trabalho. E não o fizeram pela mera vaidade de ostentar uma estrutura moderna, mas por uma imperiosa necessidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, inovadoras e rápidas.

### **3.6 - Organizações Públicas de Saúde**

Vaistman (2000), em seu artigo “Cultura de Organizações Públicas de Saúde – notas sobre a construção de um objeto”, no qual se propôs a definir alguns conceitos necessários para a construção desse objeto, nos diz que a configuração de qualquer organização pública é produto de uma história social, política e cívica, além de revelar um determinado padrão de interações entre seus membros. Se, por cultura organizacional entende-se o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva, a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre Estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública. Pertencer a uma organização pública de saúde implica algum tipo de identidade coletiva, dado pela característica do *público* e da *saúde*.

### **3.7 - A Organização Hospitalar**

O hospital surgiu na Idade Média, não como um espaço com o objetivo de curar, porque esta ação era considerada como que, naturalmente, cabendo à família. O testemunho do afeto e a doçura dos cuidados eram considerados como

ajudas para com a natureza, para curar. Portanto, “o lugar natural da doença é o lugar natural da vida – a família” (SIQUEIRA, 2001, p. xx).

Naquela época, o hospital tinha uma função filantrópica, mas que isolava os doentes pobres, mendigos e inválidos. Com o desenvolvimento tecnológico e científico das ciências biológicas, o hospital passou a ser uma organização prestadora de serviços de saúde a ricos e pobres, porém, trazendo na sua essência cultural grandes dificuldades ou falta de recursos para o bom atendimento aos pobres (FORTE, 1996).

Os primeiros hospitais com memória datam de 400 a. C, na Itália. Só após a Idade Média e com o Renascimento surgiram vários hospitais. Entre os valores cristãos que motivaram a criação dos hospitais, sem dúvida, a “caridade” foi o maior deles. De acordo com Rosen (1980), a “graça” e a “salvação” também foram promessas advindas da doação de “esmolas” para os hospitais. O hospital medieval era não somente um centro de atenção médica, mas também uma instituição filantrópica e espiritual.

Em decorrência do declínio do sistema hospitalar medieval, a partir do século XIII, ao mesmo tempo que cidades européias prosperavam e a burguesia tinha seu poder e riqueza aumentados, com isso, as autoridades municipais tenderam a assumir o encargo das atividades da Igreja. No entanto, monges e freiras continuaram a atuar como enfermeiros. Portanto, administrativamente, as autoridades municipais eram responsáveis pelos bens hospitalares, mas a Igreja, de certa forma, continuava participando (ROSEN, 1980).

Os hospitais, além de serem instituições caritativas, passaram a ser também escolas de observação médica. A aplicação do conhecimento bacteriológico e dos estudos de laboratório na medicina levou, no século XX, a um aumento do número de pessoal médico e técnico exigido pelo hospital. Foi também nesta época que a Enfermagem foi reformada e escolas de treinamento de enfermagem foram introduzidas. O valor do hospital como instituição educacional para médicos e enfermeiros passou cada vez mais a ser reconhecido. Os hospitais tinham, então, que acomodar funções mais complexas, pessoal adicional, serviços e equipamentos. Sua organização também se tornou cada vez mais complexa e sua operação mais onerosa (ROSEN, 1980).

O hospital como organização passou a estabelecer critérios para o trabalho de prestação de serviços à sociedade como um todo. Nesta época, tiveram início as

mudanças de influência do pensamento administrativo. O que era herdado da Igreja e das organizações militares dos períodos das guerras civis passou de velha organização para o bloco das novas organizações do mundo moderno, encarando seus problemas e seus conflitos. Caminhando neste contexto, o hospital começou a enfrentar as influências das teorias administrativas, com mais ênfase as teorias autoritárias, como as teorias clássicas de Taylor e Fayol e a burocrática de Weber (FORTE, 1996).

O hospital, para ser compreendido, deve ser visto como um órgão da sociedade, partilhando suas características, mudando de acordo com as transformações da sociedade da qual faz parte e levando para o futuro provas de seu passado (ROSEN, 1980). O hospital deve sair de sua introspecção e observar o que ocorre ao seu redor, o que exige dele uma nova postura, uma nova identidade, um novo compromisso e novos resultados (MEZOMO, 2001).

### **3.8 - A Institucionalização da Enfermagem**

A Enfermagem considerada moderna tornou-se institucionalizada, em 1860, na Inglaterra, num cenário de ascensão capitalista e da Revolução Industrial. Foi liderada por Florence Nightingale, filha de família inglesa abastada, sendo que a ela, tradicionalmente, creditam-se os princípios científicos e a profissionalização da enfermagem. O cuidado, na época, era desenvolvido nos hospitais por dois grupos distintos: as religiosas e um maior número de pessoas sem educação e sem moral. Até que, com a Reforma, os religiosos foram afastados dos hospitais e foram necessários novos recrutamentos (REZENDE, 1986).

Florence Nightingale, após alguns estágios em hospitais parisienses, teve, na Guerra da Criméia, em 1857, a oportunidade de oferecer seus serviços de enfermagem. Fundou, então, a primeira escola de Enfermagem, caracterizada pela disciplina do tipo “militar” e tendo aulas ministradas por médicos. A enfermagem era dividida em dois grupos sociais diferentes, as *ladies*, que eram moças da burguesia e sabiam “pensar”, perfeitas para os cargos de chefia (administração) e as *nurses*, menos privilegiadas financeiramente, que exerciam o cuidado, sob o comando das *ladies*.

A dicotomia entre o trabalho manual e intelectual é assim evidenciada na Enfermagem. A divisão social precedeu a divisão técnica (REZENDE, 1986, p. 75). Portanto, a utilização do *status* foi fundamental para difusão da Enfermagem, como profissão de damas bem-sucedidas. A Enfermagem moderna surgiu, então, no bojo do capitalismo, numa sociedade dividida em classes e, na qual, as relações de produção era o que as unia: trabalho manual e trabalho intelectual.

### 3.9 - O Cuidado de Enfermagem

O cuidado mostra-se como a prática mais antiga do mundo voltado à sobrevivência dos seres humanos. Por séculos, esteve calcado nas forças míticas e da natureza, nas concepções de ser humano e gênero e na relação de comunhão deste ser com o mundo circundante (MADALOSSO; PATRÍCIO, 2000).

A Enfermagem como profissão fundamenta-se nas Ciências da Natureza, da educação e do **cuidado**, buscando os insumos para a compreensão das bases tecnológicas que levarão ao desenvolvimento das competências profissionais requeridas para a produção do cuidado. Nas Ciências Humanas, nos estudos de Sociologia, Antropologia, Psicologia, Filosofia e História, encontram-se os recursos cognitivos e sócio-afetivos que criam a base ética, política e social do trabalho de enfermagem (BRASIL, 2000).

O processo de trabalho da Enfermagem está voltado e baseado no cuidar, sempre buscando atender as necessidades de saúde da população, nos diferentes níveis de complexidade e em todas as suas relações com o ambiente, primando sempre pela proteção, promoção e reabilitação da saúde e alívio da dor e do sofrimento humanos, numa incessante busca pela qualidade de vida. O cuidado de Enfermagem, também, aponta para um perfil articulador entre as demais disciplinas para que possam integrar-se num único objetivo, estabelecendo uma prática multiprofissional compartilhada e comprometida com os princípios do Sistema Único de Saúde - SUS, procurando responder às necessidades de uma sociedade globalizada e de um novo paradigma de saúde.

O cuidado humano, mais do que um ato, representa um momento de atuação com zelo e uma atitude de preocupação, ocupação, responsabilização, envolvimento afetivo e empatia com o outro. Esse processo desencadeia uma dinâmica de troca e

interação da pessoa cuidadora e do indivíduo cuidado. Trata-se de um processo recíproco, alicerçado na confiança, que requer investimento pessoal de ambas as pessoas envolvidas (TANJI; NOVAKOSKI, 2000, p. 801).

O cuidado de Enfermagem pode ser implementado de várias formas, utilizando-se de vários métodos organizacionais; o modelo a ser utilizado não somente muda de um serviço para outro como, ao ser considerada a subjetividade do cuidar, dentro de um mesmo serviço, de um profissional para outro. Para tanto, existem os sistemas de cuidados, os processos de Enfermagem e outros, a fim de sistematizar a assistência que é, de certa forma, uma representação do cuidado.

Atrelada à idéia de sistema de produção/prestação de serviços ou administração de serviços, o sistema de cuidados de enfermagem nas instituições de saúde se constitui numa arena de espetáculos de compreensão inesgotável. O sistema de cuidados de enfermagem pode extrapolar as fronteiras da instituição de saúde, assim como pode estar delimitado pelas fronteiras de uma unidade organizacional de enfermagem com finalidade própria (ERDMANN, 1996, p. 39).

## 4. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Buscando atender os critérios éticos, foram observadas as recomendações da Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, que prescreve a ética na pesquisa com seres humanos, primando por questões referentes:

1. **À Instituição:** solicitação de autorização à Direção do hospital para realização da pesquisa (Apêndice A);
2. **Ao Comitê de Ética em Pesquisa:** encaminhamento do projeto para submissão e autorização do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição – processo N° 23116.007078/2005-76, a fim de validar a proposta de trabalho e poder divulgar seus resultados. Sendo aprovado conforme Parecer N° 032/2006 do CEPAS/FURG (Apêndice B);
3. **Aos participantes da Pesquisa:** esclarecimento dos objetivos e metodologia, bem como assegurar o acesso aos dados – Consentimento por escrito, a fim de poder utilizar as informações, garantido que a identidade seria mantida em sigilo (Apêndice C).

## 5. O MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa, destacando os autores que subsidiaram a escolha do método de coleta de dados, justificado pela sua representatividade nos estudos do tema cultura organizacional, bem como a identificação de suas idéias com os propósitos do estudo. Além da trajetória metodológica é, também, caracterizada a instituição hospitalar, na qual foi realizado o estudo, a forma de coleta de dados e da subsequente análise.

### 5.1 - O método de investigação proposto por Edgar Schein<sup>6</sup>

Schein propõe um método que ele denomina de **investigação conjunta**. Este modelo pode ser descrito como um conjunto de entrevistas clínicas ou como uma série de encontros e explorações conjuntas entre investigador e informantes. Parte do pressuposto de que estes, por viverem o cotidiano da organização, introjetaram sua cultura e, assim, teriam melhores condições de compreendê-la (MOTA; CALDAS, 1997). Advoga a adoção da **postura clínica** para o estudo dos fenômenos culturais, na qual, segundo Fleury; Fischer (1996), a demanda parte da própria organização, conduzindo a uma relação entre pesquisador e pesquisado, mediada por um contrato psicológico, que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa.

O pesquisador clínico leva teorias e habilidades úteis para os sistemas do cliente que quer resolver os problemas e descobre, durante a interação com sua clientela, que todos os tipos de dados importantes emergem do que está acontecendo (SCHEIN, 2001). Em termos metodológicos, alguns caminhos podem facilitar o processo de investigação do universo cultural de uma organização, entre eles, analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros, as respostas

---

<sup>6</sup> Edgar Schein é Conferencista Sênior e Professor Emérito de Administração da Sloan School of Management, de Massachusetts Institute of Technology. Nasceu em Zurich-Suíça, em 1928, migrou para os Estados Unidos, em 1939, e formou-se em Educação, na Universidade de Chicago. Em 1949, tornou-se Mestre em Psicologia pela Universidade de Stanford e, em 1952, concluiu seu Doutorado em Psicologia Social, na Universidade de Harvard. Seu interesse pela cultura desenvolveu-se, sobretudo, na atuação clínica com organizações, nas quais a cultura tornou-se altamente visível. Deu consultoria sobre cultura, desenvolvimento organizacional e carreiras a várias organizações, ao redor do mundo. É considerado um descobridor do campo da psicologia organizacional (SCHEIN, 2001).

a incidentes críticos da história, as crenças, os valores e as convicções dos criadores ou portadores da cultura, dentre outras (FLEURY; FISCHER, 1996).

Schein (2001, p. 73) afirma que ninguém tem acesso fácil às certezas compartilhadas. Portanto, devem-se fazer **perguntas abrangentes** sobre diferentes áreas do funcionamento organizacional e buscar observar onde está o consenso entre os membros entrevistados. No entanto, sugere que se adquira as informações em “grupo”, considerando ser a cultura um fenômeno grupal. Confirmando esta afirmação, Motta; Caldas (1997, p. 284) ressaltam que

não podemos afirmar que estamos lidando com elementos culturais até conseguirmos observar a repetição de um padrão de respostas, valores, comportamentos e pressupostos que claramente são compartilhados e que continuam a ser usados em novas situações. Então, é preciso obter uma quantidade suficiente de dados para começar a ver os padrões.

Nesta mesma perspectiva, os conteúdos para a análise da cultura podem envolver questões de sobrevivência externa (análise da missão, estratégias organizacionais, sistemas e processos) integração interna (a natureza da autoridade e dos relacionamentos, conceitos compartilhados, status) e os conteúdos de certezas profundas (certezas relativas à natureza humana e aos relacionamentos humanos) (TAMAYO, 2004).

Fleury; Fischer (1996), após o diálogo com autores de diferentes enfoques teóricos, entre estes o próprio Schein, propõem um caminho metodológico para se desvendar a cultura organizacional, que corrobora, em parte, com o proposto por ele, embasado no histórico das organizações, no processo de socialização de novos membros, nas políticas de recursos humanos, no processo de comunicação e na organização do processo de trabalho.

No “Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa”, Schein (2001) apresenta, passo a passo, um caminho para decifrar a cultura organizacional, o qual sugere como muito mais válida e significativa uma investigação, quando realizada em grupos, se comparada com a aplicação de questionários ou entrevistas individuais. No entanto, não descarta a validade destes outros métodos, mas ressalva que se apresentam também mais trabalhosos.

## **5.2 - A Trajetória Metodológica**

Em suas quase duas décadas de desenvolvimento, a teoria e pesquisa em cultura organizacional têm sido objeto de uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente. Por via de conseqüência, esse campo de conhecimentos, embora vasto e promissor, resente-se ainda de maturidade e integração teóricas e de consistência empírica (FERREIRA, 2002).

### **5.2.1 - Delineamento do estudo**

Com base nos estudos teórico-práticos iniciais, optou-se pela pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa. Historicamente, a pesquisa qualitativa vem sendo mais utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais e, atualmente, também em pesquisas nas disciplinas básicas e aplicadas como administração em geral e os estudos organizacionais, em particular, a sociologia, a psicologia, a lingüística, a saúde, o planejamento urbano, a educação, entre outras (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). A pesquisa qualitativa, geralmente, oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre alguns processos, trazendo sempre uma natureza mais subjetiva.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Sendo esta importante para: a) compreender os valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos; b) para compreender as relações que se dão entre atores sociais tanto no âmbito das instituições como dos movimentos sociais; e c) para a avaliação das políticas públicas e sociais tanto do ponto de vista de sua formulação e aplicação técnica como dos usuários a quem se destina (MINAYO, 1993).

Procurou-se identificar elementos da cultura organizacional do HU/FURG, no nível dos artefatos visíveis, no nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e no nível dos pressupostos inconscientes (certezas compartilhadas). Os valores indubitavelmente moldam a cultura das organizações, sendo que os valores compartilhados guiam os comportamentos adequados à solução de determinados

problemas. O valor é transformado em pressuposto inconsciente, a respeito de como tudo acontece (FERREIRA *et al.*, 2002).

### **5.2.2 - O Local do Estudo: aspectos históricos e atuais do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr – HU/FURG**

O estudo foi desenvolvido no Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr. da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – HU/FURG, na Cidade do Rio Grande. Rio Grande é uma cidade portuária, fundada no dia 19 de fevereiro de 1737, inserida na planície costeira do sul do Rio Grande do Sul. É delimitada pela linha da praia do Oceano Atlântico a sudeste, a nordeste pelo estuário da Lagoa dos Patos, a noroeste pelo Canal de São Gonçalo e a sudoeste pela Lagoa Mirim. O número de habitantes totalizava, no censo realizado em 2000, 186.544, sendo que destes 179.208 estão na zona urbana e 7.336 na zona rural (IBGE, 2000). A População é predominantemente de origem luso-brasileira e açoriana. A formação cultural, técnica e científica tem, na Fundação Universidade Federal do Rio Grande (fundada em 1969), seu centro de irradiação – (BRASIL, 2004).

O HU/FURG foi criado através da Portaria da Reitoria nº 23/76, de 29 de março de 1976, recebendo o nome de "Hospital de Ensino Prof. Miguel Riet Corrêa Jr.", em homenagem ao primeiro diretor da então Faculdade de Medicina. Inicialmente, o Hospital de Ensino funcionou dentro das instalações da Associação de Caridade Santa Casa do Rio Grande - ACSCRG. Sua estruturação e organização atuais tiveram início em julho de 1985, como contrato de locação de área física, num total de 104 leitos – (BRASIL, 2004).

Por esse acordo, o Hospital de Ensino passou a usufruir de alguma autonomia administrativa, pagava à ACSCRG um valor de ocupação dos leitos, além de comprar todos os serviços de infra-estrutura como Raio X, Banco de Sangue, Centro Cirúrgico, Farmácia, dentre outros. A população carente, de alto custo hospitalar, era encaminhada pelo setor de internação da Santa Casa, às alas do Hospital de Ensino. Esses pacientes, anteriormente, eram atendidos pela Santa Casa, na sua condição de Hospital de Caridade ([www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)).

Importante passo foi a criação da Fundação de Apoio ao Hospital de Ensino do Rio Grande (FAHERG), em 27 de novembro de 1986, com a finalidade de gerir os recursos financeiros do hospital e possibilitar a contratação de funcionários. O

convênio firmado com o MEC/MPAS, em 23 de dezembro de 1987, garantiu o recebimento fixo de recursos do INAMPS por suas ações de saúde junto à comunidade. Em 28 de novembro de 1988, o Hospital de Ensino teve seu regimento aprovado pelo Conselho Universitário; criou-se o Conselho Superior do Hospital de Ensino (CONSUP), com função deliberativa e normativa, o qual se tornou órgão suplementar da Reitoria. Em 1991, o Hospital de Ensino passou a adotar a nomenclatura oficial, a partir da portaria do MEC, como *Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr. (HU/FURG)*.

Atualmente, o HU/FURG tem, em seu quadro funcional, servidores públicos federais concursados (tendo sido o último concurso realizado, em 2003), num total de, aproximadamente, 700 funcionários, entre Enfermeiros, Médicos, Psicólogos, Assistentes Sociais, Fisioterapeutas, Fonoaudiólogo, Nutricionistas, Farmacêuticos e outros técnicos administrativos, sendo alguns, ainda, contratados pela FAHERG, mas em uma proporção bem menor. As atividades do HU/FURG são exercidas com a estrutura administrativa da Universidade, sem vinculação com a Associação de Caridade Santa Casa, possuindo uma capacidade aproximada de 188 leitos. O HU/FURG presta serviços nas áreas básicas de Clínica Médica, Clínica Pediátrica, Clínica Obstétrica e Ginecológica e Clínica Cirúrgica e possui Serviço de Pronto Atendimento, UTI Neonatal, UTI Geral, Hospital-Dia AIDS, Hospital-Dia Doenças Crônicas, Centro Regional de Estudos, Prevenção e Recuperação de Dependentes Químicos (CENPRE), Centro Integrado de Diabetes (CID), Centro Regional Integrado do Trauma Ortopédico, Centro Regional Integrado de Diagnóstico e Tratamento em Gastroenterologia, Centro de Atendimento de Doenças Renais – Diálise e Hemodiálise, Centro Regional Integrado de Tratamento e Reabilitação Pulmonar e Unidade de Educação e Programas da Enfermagem – (BRASIL, 2004).

O HU/FURG é referência em muitos serviços na microrregião litoral lagunar, que tem uma população residente estimada em 240.498 habitantes, compreendendo as populações das cidades de São José do Norte, Santa Vitória do Palmar, Chuí e Rio Grande. Muitas vezes, atende pacientes oriundos dos municípios de Pelotas, Camaquã, Jaguarão, Arroio Grande e Tavares.

Existe uma proposta de missão<sup>7</sup> para o HU/FURG, que foi elaborada com base no seu regimento interno, após estudos e colaboração mútua dos servidores do Hospital em parceria com docentes da Universidade, sendo ela: *“formação e qualificação de recursos humanos para a área da saúde, utilizando, estrategicamente, a assistência humanizada e de qualidade, com tecnologia atualizada à comunidade local e regional, ancorada em princípios morais, éticos e na interconexão de todos os serviços da instituição e com a comunidade”* (SIQUEIRA, 2001, p. 235).

### **5.3 - A Coleta dos Dados**

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista semi-estruturada<sup>8</sup> com questões embasadas nas idéias de Schein, realizada com “membros-chave” (profissionais fundadores) da organização, no intuito de alcançar os objetivos propostos no estudo. Assim, foram obtidos relatos que propiciaram a identificação de unidades de significado e a sua subsequente classificação em categorias, buscando “pinçar” elementos para subsidiar a análise da Cultura Organizacional, consoante aos objetivos propostos.

A entrevista é um instrumento privilegiado de coletas de dados. O que a torna este instrumento privilegiado de coleta de dados é a possibilidade da fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo a própria fala um deles) e, ao mesmo tempo, ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

As qualidades da entrevista semi-estruturada consistem em enumerar, de forma mais abrangente possível, as questões que o pesquisador quer abordar no campo, a partir de suas hipóteses ou pressupostos, advindos, obviamente, da definição do objeto de investigação. Portanto, com o seu uso, buscou-se tornar possível desvelar a realidade investigada, sendo que as entrevistas foram gravadas e os dados provenientes integralmente transcritos e extraídas as unidades de

---

<sup>7</sup> Segundo Chiavenato (2005, p. 65), “a moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza através das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização”.

<sup>8</sup> A entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos, embasados em teorias e hipóteses relacionadas à teoria (TRIVINOS, 1987).

significado que, após agrupadas, permitiram a elaboração de categorias para proceder-se à sua análise. “As categorias são rubricas ou classes as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos” (MINAYO, 1993, p. 93).

Torna-se importante, ao identificar elementos da cultura de uma organização, considerar a complexidade do contexto social bem como da subjetividade presente no comportamento humano. Para tanto, foi proposta uma entrevista que contemplasse questões abrangentes sobre diferentes variáveis da organização, buscando vislumbrar aspectos históricos, momentos cruciais de internalização dos valores e percepções críticas sobre o desempenho e comportamento organizacionais.

Salienta-se que a cultura deve ser compreendida na sua dimensão de historicidade. Isso implica que, a busca da compreensão dos universos simbólicos compartilhados entre os membros de uma organização remete ao resgate da trajetória histórica de sua construção, devendo ser consideradas as múltiplas situações sociais por eles vivenciadas (BASTOS, 2001).

As questões compreendidas no instrumento de coleta de dados tiveram o compromisso de subsidiar o desvelamento dos artefatos, valores e pressupostos/certezas compartilhadas que integram o universo do comportamento organizacional. Foram evidenciados os elementos mais significativos, sob a ótica individual e que, quando agrupados, traduziram alguns aspectos da cultura organizacional. As questões que foram contempladas no instrumento de coleta de dados são a seguir enumeradas:

1. Você faz parte do HU/FURG, desde a sua fundação? Em caso afirmativo, como eram as condições de trabalho naquela época? E, atualmente, como estão essas condições?
2. Você foi submetido a alguma estratégia de integração ao seu grupo de trabalho, quando ingressou na instituição? Em caso afirmativo, como se efetivou esta estratégia e como você se sentiu?
3. Como você percebe sua prática profissional no HU/FURG?

## 5.4 - O Grupo de participantes

Fleury; Fisher (1996, p. 20) reafirmam Schein, quanto à importância das entrevistas com os “fundadores”, elementos-chave da organização, pois o papel dos mesmos é decisivo na cultura organizacional, uma vez que “os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo”.

O grupo de participantes foi composto por profissionais – servidores públicos federais - integrantes do quadro funcional da Universidade, vinculados ao Ministério da Educação. Todos exercem suas atividades no HU/FURG, nos mais variados horários e em diferentes setores. Dentre as categorias profissionais entrevistadas, incluíram-se os seguintes profissionais: um médico, três enfermeiros, dois auxiliares de enfermagem, um técnico em nutrição, um auxiliar administrativo, um auxiliar de farmácia e um auxiliar de costuraria.

Estes profissionais foram selecionados intencionalmente pela própria pesquisadora, motivada pelo preconizado por Schein, ou seja, todos os participantes faziam parte do HU/FURG, desde a sua fundação, além de serem portadores de um perfil percebido como crítico e adequado ao desvelamento da realidade. A opção pela diversidade de categorias profissionais foi também intencional, no sentido de primar pelo caráter de heterogeneidade, o que, justificado pela complexidade de atividades e relações encontradas na organização hospitalar, foi considerado como capaz de promover maior fidedignidade ao universo de elementos possíveis de serem capturados com a realização das entrevistas.

O total de entrevistados foi dez servidores, sendo definido pela saturação dos dados, com respaldo na assertiva de que, na pesquisa qualitativa, deve-se preocupar menos com generalizações e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão. O critério, portanto, não é numérico. Pode-se considerar que o número ideal de participações é aquele capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões (MINAYO, 2003).

## 5.5 - A análise textual das entrevistas

Os dados obtidos foram analisados na perspectiva da **análise textual** a qual, segundo Moraes (2005, p. 86), trata-se

de um modo de aprofundamento e mergulho em processos discursivos, visando a atingir aprendizagens em forma de compreensões reconstruídas dos discursos. Deve também ser entendida como um processo de desconstrução seguido de reconstrução de um conjunto de materiais lingüísticos e discursivos, produzindo-se, a partir disso, novos entendimentos sobre os fenômenos e discursos investigados.

Uma análise textual envolve identificar e isolar enunciados dos materiais a ela submetidos, categorizar esses enunciados e produzir textos, integrando nestes textos descrição e interpretação, utilizando como base de sua construção o sistema de categorias desenvolvido na análise. Ainda, o conjunto de textos (no caso entrevistas) submetidos à análise costuma ser denominado o “*corpus*” e representa uma multiplicidade de vozes, manifestando-se sobre os fenômenos investigados. Fazer a análise qualitativa destes materiais textuais requer assumir interpretações dos enunciados dos discursos, a partir dos quais os textos são produzidos, tendo consciência de que isso sempre envolve a própria subjetividade do pesquisador (MORAES, 2005, p. 87).

O que se propõe com a análise textual, nada mais é do que realizar uma leitura aprofundada e rigorosa do conjunto de textos – *corpus* – quando, num processo integrado, estará sendo descrito e interpretado, sob as “lentes” do próprio pesquisador, com base nos referenciais teóricos utilizados, bem como em sua subjetividade. Assim, a análise dos resultados obtidos, nesta pesquisa, foi realizada, de acordo com os preceitos da análise textual.

## 5.6 - A organização e análise dos dados

Após serem transcritas integralmente as entrevistas, procedeu-se à leitura aprofundada dos textos produzidos, a fim de extrair as unidades de análise, em consonância com a proposta do estudo. As unidades de análise correspondem aos fragmentos de falas dos entrevistados que constituíram o *corpus* da análise. Moraes

(2005) salienta que a “unitarização” serve para focalizar elementos específicos do objeto de estudo, correspondentes aos aspectos que mereçam destaque. No entanto, deve-se evitar a descontextualização do todo, sendo que sempre serão válidas as unidades de análise que afirmem algo em relação ao objeto de investigação.

Após esta etapa, procedeu-se à síntese dos fragmentos (unidades) que mais se assemelhavam, no intuito de reintegrá-los em categorias. Cada categoria é um conjunto de unidades de análise. Constituiu-se, então, o “metatexto”, que apresenta o produto da análise textual realizada, através da caracterização dos enunciados significativos do *corpus* e sua categorização, com base nos objetivos da pesquisa. A partir do *metatexto*, organizaram-se e apresentaram-se as principais interpretações derivadas do conjunto de textos submetidos à análise (MORAES, 2005).

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As categorias, especificamente neste estudo, derivaram das múltiplas vozes emergentes nos textos, denominadas por Moraes (2005) de “categorias emergentes”. Como resultado do processo de reintegração das unidades de análise, emergiram cinco “categorias” que traduzem os elementos centrais e mais representativos do *corpus* e compõem o metatexto. A seguir, apresenta-se cada categoria bem como sua breve caracterização, buscando situar o leitor e facilitar a contextualização dos resultados.

### 6.1 - As condições para a realização do trabalho - o paradoxo

Esta categoria traduz a percepção dos entrevistados acerca das condições para a realização do trabalho no HU/FURG, desde a época de sua fundação até os dias atuais, compreendendo variáveis estruturais da organização como ambiente físico, recursos materiais e humanos disponibilizados para a execução do trabalho. Sua validade para o estudo reside no fato de representar o universo dos processos visíveis e que podem justificar a natureza da atividade humana. No entanto, salienta-se que, mesmo sendo importante e necessário descrever tais aspectos, deve-se ter cautela, ao buscar a lógica subjacente ao comportamento descrito, quando relacionado às condições para a realização do trabalho, considerando que as unidades de análise que justificaram a formação desta categoria mostraram-se difíceis de serem decifradas, devido à sua aparente superficialidade e tendência contraditória.

*“As condições eram muito precárias (...).”*

De maneira geral, a preocupação com as condições de trabalho nas organizações hospitalares vem atraindo a atenção dos pesquisadores, fato este, relacionado aos riscos que o ambiente hospitalar oferece e aos aspectos complexos e penosos que, muitas vezes, envolvem as atividades inerentes aos profissionais de saúde. As unidades de análise que compõem esta categoria apresentam a alusão feita pelos entrevistados, ao início das atividades do HU/FURG, reportando-se às

instalações físicas, aos materiais e mobiliários, ao número de recursos humanos e ao processo de trabalho em si, sendo traçado um paralelo comparativo entre as condições anteriores e as atuais para a realização do trabalho.

*“Aí começou a funcionar. Veio para cá uma parte da farmácia, que começou a funcionar na Clínica médica, no segundo piso, numa pecinha improvisada. (...) E era tudo no improviso, também. Era bem difícil. A gente fazia o possível do impossível”.*

Houve consenso entre os profissionais entrevistados que, quando o hospital iniciou suas atividades, apesar de “novo”, oferecia condições precárias de trabalho, sendo a “lógica do improviso” a determinante de muitos dos processos de trabalho desenvolvidos, na época. A referência feita à precariedade das condições que eram disponibilizadas para a realização do trabalho remete a pensar-se na dificuldade, aparentemente diária, de alcance de resultados satisfatórios na produção de saúde. Dificuldade esta não entendida, pelos entrevistados, como definidora da impossibilidade de exercer suas atividades de maneira satisfatória, para os padrões da época, mas como “naturalmente” expressa e devendo ser amenizada, através da utilização de outras capacidades do universo intelectual do ser humano como a sua criatividade e capacidade de improviso.

*“Embora, apesar das condições ‘agrestes’, a gente pesquisava, via como era feito, nos outros lugares, entrava muito em contato com o pessoal de Porto Alegre e tentava fazer o melhor possível, dentro das condições que a gente tinha”.*

O fato de improvisar condições para obter resultados não parece que tenha sido postulado como fator de sofrimento aos trabalhadores, a ponto de desestabilizar negativamente o “fazer” de cada profissional. Embora a falta de recursos interfira na realização do trabalho, esta interferência não foi condicionante de uma postura descomprometida e desmotivada.

Lunardi Filho (1995, p. 270), ao realizar uma pesquisa neste mesmo hospital, evidenciou em seu estudo “Prazer e Sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem” uma inadequação entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. Quando essa

inadequação é irreduzível, suscita sentimentos de apreensão, medo, angústia, raiva e impotência, portanto, sentimentos tributários do sofrimento no trabalho. “Contudo, segundo modalidades que lhes atribuem um poder de ação sobre a organização do trabalho, os trabalhadores, ao defenderem-se das pressões cotidianas, podem concretizar uma organização real bem diferente da organização prescrita”, como pôde ser percebido e inferido, a partir do teor das falas apresentadas. Ou seja, “para o alcance de determinado objetivo, muitas vezes, há a necessidade da introdução de modificações, reajustamentos e improvisações importantes no plano do trabalho prescrito, inicialmente”, o que permite a emergência de sentimentos de satisfação e prazer no trabalho.

*“Era um trabalho bastante prazeroso. As condições de trabalho não eram perfeitas. Claro que a gente tinha que usar muito improviso”.*

As dificuldades decorrentes da escassez de condições físicas e materiais podem refletir-se, possivelmente, em insegurança e déficit de qualidade do trabalho assistencial. Entretanto, esta realidade, segundo os entrevistados, promoveu um incremento de responsabilidade e participação de todos os envolvidos (funcionários) na efetivação do trabalho com eficácia. O intuito foi o de impedir o reflexo negativo inerente ao que se apresentava e, ao contrário, buscar reconhecimento e prazer, mesmo **neste cenário**.

*“Era uma forma de trabalho que nos acrescentava muito, nos ensinou muito e, em virtude de nós termos condições bastante precárias”.*

A lógica deste comportamento pode estar submersa tanto na tentativa de suprir a necessidade básica de obter prazer nos “fazeres” individuais e coletivos, sendo “útil” para si, para o próximo e para a organização, quanto na possibilidade de vislumbrar um espaço “desafiador” e “educativo”, que acabava impulsionando os trabalhadores a exercerem sua “criatividade”, proporcionado, necessariamente, pela “autonomia” dispensada pelos administradores/chefias da época que, conscientes do seu compromisso e impossibilidade de gerar melhores condições de trabalho, acabavam por incitar.

O predomínio do prazer pode ter fundamento na concepção de que o trabalho é lugar de realização, de identidade, valorização e reconhecimento, sendo a sua busca uma constante para todos os trabalhadores, como condição para manter o seu equilíbrio psíquico, dando lugar e origem ao surgimento do sofrimento, a partir das imposições que as condições externas às situações de trabalho impõem aos trabalhadores (TAMAYO; MENDES, 2001, p. 3). Desse modo, buscar a energia enaltecadora do valor de utilidade, mesmo em condições restritivas de trabalho, parece ter sido a mola propulsora dos hábitos e condutas apresentadas pelos trabalhadores-fundadores, no início das atividades do HU/FURG.

Quando nos reportamos às manifestações de contradição presentes nas diferentes falas, também inclusas nesta categoria de análise, somos levados a questionar a relação paradoxal que se manifesta com o reconhecimento, por parte dos entrevistados, da “existência de melhores condições de trabalho *versus* piores resultados no trabalho assistencial realizado”, na atualidade. Esta constatação faz alusão às dificuldades encontradas nos dias atuais, que parecem ser de outra ordem, que não as expressas no nível dos “artefatos visíveis”, mas que implicam diretamente na qualidade da assistência realizada.

*“As condições físicas estão melhorando, mas não está havendo um acompanhamento, no outro sentido (...) o que é um paradoxo bem grande porque, agora em condições melhores, não se tem um resultado tão bom como se tinha, naquela época”.*

Torna-se oportuno reafirmar Schein (2001, p. 32), quando diz que, “no nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato, no entanto, não se sabe realmente porque os membros da organização se comportam do modo que o fazem”. Quando comparado o comportamento manifesto atual com o do “tempo das vacas magras”, arrisca-se a afirmar que alguns elementos que respondiam àquela realidade imprópria e precária de trabalho como “improviso” e “fazer desafiador” também fomentavam a “autonomia”, a “criatividade” e a “responsabilidade”. A regularidade de comportamento refletido pelos relatos dos entrevistados é que sugere estar-se diante de questões culturais e que podem estar sendo fonte de desmotivação e descompromisso.

*“Naquela época, a gente não tinha tantas condições como agora. Eu acho que, naquela época, tinha pessoal com vontade de trabalhar, mas faltavam condições e, agora, a gente tem condições e o pessoal não tem vontade de trabalhar”.*

No entanto, fazer qualquer inferência neste âmbito pode ser uma atitude precipitada e enganadora. Afinal, a pretensão desta categoria de análise foi a de interpretar os comportamentos manifestos, quando relacionados aos artefatos visíveis. Além disso, não foi proporcionado, nos relatos, um aprofundamento suficiente que subsidiasse a continuação da análise sob esse viés. Os possíveis motivos que levam os trabalhadores a não mais transparecerem “vontade de trabalhar” e “compromisso com os resultados” procurar-se-ão analisar, posteriormente. Portanto, fica destacado até o momento que, na categoria emergente “condições para a realização do trabalho – o paradoxo”, foram abordados os aspectos explicitamente manifestados e sua repercussão no complexo mundo da cultura organizacional.

## **6.2 - As relações hierárquicas no trabalho - da admiração ao sentimento de opressão.**

Esta categoria reuniu unidades de análise que se reportam a um modo de gestão aplicado na época da fundação do HU/FURG, passando pelas relações do trabalhador com as chefias, a imagem/postura representativa destas chefias no universo do trabalho, a forma de acesso, a disponibilidade e a receptividade oferecidas pelas chefias, o envolvimento nos problemas operacionais da instituição e os sentimentos percebidos, indo desde a admiração, passando pela discriminação até a opressão, esta última especialmente percebida e relacionada ao tipo de vínculo empregatício. A pertinência desta categoria, no contexto do tema estudado, mostra-se, quando os entrevistados, ao explicitarem as relações de poder emanadas da imagem feita sobre o papel das chefias, sua forma de interagir com seus subordinados e o que isso representava no processo de trabalho da época, acabam remetendo a uma vertente das relações de trabalho que expõe alguns valores da cultura.

As certezas culturais de uma organização são criadas, de acordo com a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, mas isso é apenas uma fração do que a cultura abrange e está diretamente relacionada às questões de integração interna, que podem conduzir a natureza da autoridade e dos relacionamentos (SCHEIN, 2001). As unidades de análise pertencentes a essa categoria refletiram que o tipo de relação existente entre alguns dos entrevistados (especificamente os profissionais da área de enfermagem) e suas chefias, na época da fundação do HU/FURG, era bastante direta e inspirava segurança.

As chefias, ou seja, a coordenadora de enfermagem, a vice-diretora do HU/FURG e as supervisoras de enfermagem dos diferentes serviços eram enfermeiras do quadro docente da Universidade e representavam de “fato” e de “direito” a autoridade legal e legítima, considerando seu conhecimento diferenciado das demais enfermeiras que, em sua maioria, eram recém-formadas e, ainda, portavam um sistema de referências pouco consolidado, facilitando, inclusive, a incorporação dos valores da instituição.

*“Nós tínhamos docentes que eram chefias de unidade que, realmente, eram bastante atuantes”.*

O relato referente ao tipo de postura assumida pela chefia como sendo “atuante”, de maneira efetiva e eficaz, no nível operacional, representa não somente o estado de confiabilidade e admiração que existia na relação entre chefia e subordinados como a importância dada pelo trabalhador ao grau de envolvimento e comprometimento das chefias, no dia-a-dia da organização. As enfermeiras, ao que parece, se espelhavam no comportamento dessas “chefes docentes” e o tinham como suficientemente correto para o contexto existente.

De certa forma, a fala dos entrevistados também deixou transparecer que as “chefes”, na época, eram imbuídas da capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos institucionais propostos, o que nos remete ao conceito de “liderança”, o qual traz exatamente este propósito: influenciar um grupo de pessoas (não necessariamente subordinados) a alcançar certos objetivos, em um dado momento. No caso, o poder de liderança era atribuído à chefia e sofria, também, influência direta do poder de competência por ela exercido.

*“Era tudo bem dirigido pela diretora de enfermagem, que era a professora”.*

Stoner; Freeman (1985) esclarece, afirmando que o poder de competência é baseado na percepção ou na crença de que quem influencia tem alguma competência relevante ou um conhecimento especial que o influenciado não possui. Portanto, se constituía numa poderosa ferramenta a ser utilizada em benefício da organização do trabalho e da própria instituição, pois, quando se trata de criar e implantar uma cultura, os novos membros prestam muito mais atenção no que se faz do que no que se diz, portanto, sendo especialmente mais relevante o que o líder executa, as medidas que toma e o que ele não gosta do que as recompensas e as punições (SCHEIN, 2001).

Outra referência encontrada nas falas diz respeito à acessibilidade e a disponibilidade das chefias para com seus subordinados. O acesso facilitado, assim como a garantia de encontrar o “amparo” nos superiores, promovia um ambiente tranquilo e seguro para o desenvolvimento do processo de trabalho. Sendo destacável, neste sentido, o valor que o profissional enfermeiro atribui a um chefe participativo, acessível e resolutivo.

*“Tínhamos total acesso à professora (...) e à vice-diretora, que era a enfermeira (...), também, e isto a qualquer hora e com uma atuação bastante efetiva”.*

No entanto, ao observar-se o comportamento das chefias, na realidade atual, apesar de não haver ocorrido nenhuma menção acerca das mesmas, percebe-se que, hoje, embora possam apresentar, aparentemente, o mesmo comportamento dos antigos chefes, isso não mereceu destaque. Algumas inferências podem ser feitas acerca desta constatação. Como, por exemplo, nas “entrelinhas”, pode-se perceber uma postura aparentemente de maior simpatia pelas chefias antigas mencionadas, mais crítica em relação a alguns chefes da história da enfermagem no HU/FURG que as sucederam, possivelmente por suas possíveis atuações percebidas como menos satisfatórias e, o mais provável que, em decorrência do avanço e adoção de novos modelos de gestão, em que o comportamento dos dirigentes atende aos atributos destacados, durante as entrevistas (participativo,

acessível e resolutivo), tornando-se natural e inerente ao cargo, por isso, deixando de ser exaltado.

Por sua vez, alguns dos entrevistados, não da área da enfermagem, mencionaram outro fator relevante para auxiliar a desvelar o universo cultural. Relembrou a discriminação/desigualdade e, até mesmo, alguns indícios de “opressão” que permeavam as relações de trabalho entre alguns profissionais e suas chefias atribuídos à diferenciação de tratamento dispensado aos trabalhadores e que era justificado pela coexistência de dois regimes jurídicos distintos. Os trabalhadores que pertenciam à FAHERG eram regidos pelo regime “celetista”. Já, os pertencentes ao quadro da Universidade – FURG eram “estatutários” e seguiam o Regime Jurídico Único - RJU.

*“Quando nós éramos funcionários FAHERG, determinadas coisas nós não podíamos, muitas coisas nós não podíamos... Estávamos embaixo do mesmo teto, porém havia uma hierarquia diferente, que nos regia, né?”*

Os sentimentos de “castração”, insegurança, frustração e desigualdade transmitidos por essas falas apresentam a política de recursos humanos adotada na época, a qual promovia a diferenciação e, como consequência, uma aparente desarmonia entre os trabalhadores e nas suas relações hierárquicas. Ao que parece, a falta de liberdade, autonomia, participação, valorização e de uniformidade de posturas/tratamentos atribuídos aos trabalhadores pertencentes ao regime “celetista” incitava o conflito e a revolta, inclusive de caráter filosófico, em detrimento do próprio profissionalismo.

*“E, aí, quando era FAHERG, nada podia fazer. Inclusive, abrir a boca e expor as suas idéias. Quando se passou para a FURG, isso ainda permaneceu, porque a gente ainda tinha aqueles conceitos que foram inculcados na gente, mas que aí disseram: Oh! Tem um mundo novo. Não é bem assim”.*

A referência ao paradigma de comportamento dos dirigentes/chefias conduz à caracterização das políticas adotadas, além de possibilitar uma pré-concepção das regras do jogo e do clima que permeava o ambiente organizacional. A ética e um tratamento equitativo eram idealizados pelos trabalhadores e as suas ausências não somente influenciavam o comprometimento como a satisfação com o trabalho. Os

fatores restritivos e a prática da “ameaça” aplicados a um grupo acabavam alimentando, dentre outros, o desejo de liberdade e afastava cada vez mais o trabalhador dos objetivos da instituição.

O contexto representado nesta unidade de análise constitui o universo simbólico das relações de trabalho entre chefes e subordinados e, portanto, encontra sentido no nível dos “valores” apresentado por Schein (2001). Alguns dos valores evidentes no nascimento da instituição foram: A AUTORIDADE POR COMPETÊNCIA (chefe atuante e resolutivo), a definição e o RESPEITO À HIERARQUIA nas relações, a CAPACIDADE DE LIDERANÇA das chefias, o COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL, a CREDIBILIDADE dos dirigentes.

Foi também possível inferir que alguns elementos revelados eram tidos como motivos de sofrimento e angústia, levando alguns trabalhadores à insatisfação com a instituição e ao conflito com os colegas. Por exemplo, a distinção por tipo de regime jurídico, a falta de um tratamento eqüitativo entre as categorias profissionais, a ambivalência das regras, a “opressão”, o autoritarismo nas relações e a censura de idéias e de participação no processo estratégico.

### **6.3 - “Vestindo a camiseta” do comprometimento organizacional**

São discutidas nesta categoria, as unidades de análise que se configuram em atitudes, posturas e até valores revelados pelos entrevistados e que representam o comportamento organizacional na sua variável de comprometimento profissional. As unidades de análise também indicam a forma e a intensidade com que esse comprometimento era manifestado, fazendo referência principalmente ao início das atividades do HU, caracterizando assim a atual aparente “falta de comprometimento”. A semelhança e a coerência das verbalizações justificam a criação desta categoria, bem como a sua inclusão no desvelar de elementos culturais, pois estas se enquadram na uniformidade das crenças e certezas aprendidas em conjunto, as quais influenciavam/justificavam o comportamento.

*“Numa maneira geral, todos tinham aquilo de “vestir a camiseta”.*

Os entrevistados afirmaram o quanto se sentiam responsáveis pelo empreendimento que estava sendo lançado, quanto desejavam que fosse obtido sucesso, quanto se dedicavam para isto, quanto acreditavam e a quê e como se submetiam para chegar a um bom resultado no trabalho. Foram, também, tecidas algumas considerações, acerca do comprometimento organizacional presente na atualidade, mas como sendo um “valor” enfraquecido/esquecido, necessitando ser reaprendido e propagado.

*“Então, a gente fazia tudo acontecer. Era mais na raça, né? Era no amor. Era vestir a camiseta... E tinha que dar, tinha que dar... Tinha que ver aquela idéia progredir, crescer...”*

Uma empresa “jovem” e em fase de crescimento tenta estabilizar e proliferar a cultura que acredita ser a base do sucesso. Mas como manter aqueles elementos da cultura que continuam adequados e relacionados com o sucesso da organização? (SCHEIN, 2001). Tamayo *et al.* (2001), em seu estudo sobre como o tempo de empresa e as prioridades axiológicas dos empregados influenciavam o seu comprometimento afetivo com a organização, nos afirma que o estudo do comprometimento reflete uma multiplicidade de fatores, tais como: a relação do indivíduo com o trabalho em si, com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha.

Duas abordagens principais dominam o estudo do comprometimento, a instrumental e a atitudinal/afetiva. A primeira define o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma determinada organização (TAMAYO, 2001, p. 2). Nesta vertente, o comprometimento parece ser conseqüência da necessidade que o empregado tem da organização para obter e manter as condições de sua subsistência.

*“Não sei se, pela questão do medo de ir para rua, as pessoas vestiam mais a camiseta”.*

Na segunda abordagem, o comprometimento é definido a partir da identificação afetiva e do envolvimento psicológico do empregado com sua organização.

*“Isso, aqui, era como uma extensão da nossa casa, como se fosse algo nosso, que a gente não queria perder, que a gente queria ver dar certo, que a gente queria ver crescer...”*

Ambas as manifestações parecem representar um sentimento coletivo, bem como um comportamento compartilhado. São justificações e aspirações generalizadas, em que todos pareciam, no início, estar envolvidos pelo clima empreendedor, imbuídos de um mesmo compromisso e lutando por uma mesma causa.

*“Importava o quanto nós éramos responsáveis por aquilo que estava começando.”*

Isso permite inferir que se sentir responsável e “fazer acontecer”, ainda que sem condições ideais, acima de tudo, era a representação de um grande desafio, em que a ousadia e a coragem pareciam ser valores subjacentes aos princípios e metas que norteavam e motivavam o comportamento do grupo inicial de trabalhadores do HU/FURG. Estimulados pela busca do sucesso da instituição que nascia, o qual, como produto do esforço do grupo, seria mérito de todos os envolvidos, fortalecendo o caráter afetivo do comprometimento.

*“A gente era bastante cobrado, mas recebíamos bastante apoio... Isso fazia com que a gente se sentisse parte do processo todo e tão responsável pelo sucesso dele quanto qualquer um dos outros segmentos”.*

Desse modo, outro elemento significativo e sugestivo extraído das unidades de análise é o fato dos trabalhadores se perceberem “parceiros da organização”, co-responsáveis pelo empreendimento que estava sendo proposto. Assim, a identificação de cada profissional com o seu local de trabalho favorece este tipo de atitude, sendo necessário, para isto, que os objetivos, princípios e valores da organização, ou seja, que os objetivos, princípios e valores de seus fundadores, estejam claros e evidentes para todo grupo e em todos os níveis hierárquicos.

*“A gente tinha como se fosse um quartel general. Era um quartel general, mas a gente obedecia, a gente amava, né”?*

A socialização nada mais é do que a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira ajustada às expectativas organizacionais (CHIAVENATO, 2005). Assim, pode-se perceber que um momento importante é o momento de socialização e integração dos novos trabalhadores, que se mostra crucial para divulgação e internalização dos valores organizacionais.

*“Nos foi dado boas-vindas e foram passadas quais eram as estratégias do HU...”*

Portanto, mostra-se sumamente importante a contextualização do novo trabalhador na realidade formal da instituição, através da apresentação da sua missão, da sua visão de mundo, dos seus objetivos e da sua filosofia. O “contrato psicológico” que se estabelece gera uma expectativa recíproca do trabalhador e da instituição, devendo ser ajustado logo de início, quando se faz necessário um relacionamento claro e objetivo entre as partes.

No caso do HU/FURG, em seu início, as convicções estavam sendo compartilhadas, as dificuldades e as conquistas também. Os trabalhadores parecem ter sido imbuídos, juntamente com os dirigentes, de construir e galgar o sucesso da instituição. Esse processo refletiu diretamente no envolvimento e no comprometimento dos trabalhadores, os quais almejavam ter e ver o “sonho” realizado.

*“Se lutava, dentro das condições que se tinha, para fazer o melhor possível”.*

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, expor-se a riscos etc., na expectativa de colherem retornos destes investimentos. Qualquer investimento somente se justifica, quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações (CHIAVENATO, 2005).

*“A gente esquecia qualquer problema e seguia nossa profissão com muito amor.”*

Assim, ao fazer investimentos, apesar de estar submetendo-se à organização, o indivíduo trabalha com maior possibilidade de sentir prazer, como se fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele. Eis porque os indivíduos aceitam as restrições e os preços que lhes são cobrados, em particular o estresse, a carga de trabalho e a intensidade do investimento pessoal e psíquico que fazem para garantir a satisfação de serem admirados e reconhecidos (FREITAS, 2002, p. 100).

Pode-se perceber que, embora detentores de uma atitude comprometida e esta atitude ter conduzido o HU/FURG ao alcance de muitos de seus objetivos, naquela época, este comportamento parece não ter se perpetuado e se mantido, nos dias atuais. Isso pode ser inferido, a partir da menção feita a um tempo em que o que era entendido como “amor à profissão”, dedicação e superação extrapolavam qualquer dificuldade que recaísse ou fosse atribuída à realidade do dia-a-dia do HU/FURG. O vínculo trabalhador-empresa parecia ser mais forte e sobressair-se aos princípios morais e valores pessoais individuais. Como exemplo, tem-se a relação de obediência/submissão e exposição a riscos, aos quais os trabalhadores se sujeitavam para poder desenvolver suas atividades.

*“E, hoje, a gente vê as pessoas querendo tudo mastigado. Só que elas não viram o começo, não viram a concepção...”*

Algumas projeções já se tornam possíveis, ainda que não com a devida profundidade, sobre os valores que orientavam o comportamento organizacional, pois eles fornecem subsídios para a compreensão das atitudes e da motivação presentes nas relações de trabalho. Neste sentido, destacam-se, principalmente, as condutas que eram dirigidas para o que fosse “melhor para a instituição” e que se traduzissem também em valorização e responsabilidade com a profissão, reconhecimento pelo alcance de bons resultados, mesmo que em condições adversas, percebidos como decorrentes de atos de abnegação e heroísmo, o respeito à hierarquia e a subordinação à autoridade formal e legalmente constituída.

*“Eu acho que as pessoas eram mais comprometidas, gostavam mais do que faziam.”*

O desgaste ou a substituição desses valores, na atualidade, também foram destacados nas verbalizações. Os entrevistados apresentaram um discurso aparentemente saudosista, carregado de sentimentalismo e emoção, refletindo uma aparente busca pelo resgate da identidade, por valores norteadores das antigas práticas e até por princípios que já haviam conduzido a instituição a tempos tidos e percebidos como melhores, confirmando a assertiva de Freitas (2002), quando apresenta que a identidade é fundamental para sobrevivência do ser humano.

O impacto do ambiente externo (político e econômico) no comportamento organizacional, as inúmeras sucessões de dirigentes (cada qual com seus valores - gestão personificada) e o desejo de igualdade de direitos com os demais servidores da Universidade (mesmo que em áreas de atuação e natureza diferentes) são alguns fatores que podem ter representado uma intervenção negativa, ao longo dos anos.

*“O pessoal de lá do Campus Carreiros, Campus Cidade, era outra realidade, mesmo sendo funcionários públicos, a mesma coisa... Só que, aqui, a nossa realidade, sendo também funcionários públicos, era outra”.*

Quando nos reportamos exclusivamente às unidades de análise, é possível inferir, inclusive, a percepção acerca da diversificação de objetivos e interesses pessoais e profissionais. Atualmente, percebem que as energias parecem que não estão sendo mais canalizadas para o bem da empresa, mas apenas para o próprio bem do trabalhador ou de toda uma classe. Assim, a intensidade do comprometimento apresenta-se variável, conforme as necessidades e os objetivos do trabalhador, muito mais, agora, por perceber-se apoiado pela situação confortável promovida pelo regime estatutário, que é a “estabilidade” do servidor público.

*“Acho que isso era diferente, devido ao regime CLT da FAHERG. O regime era diferente, tu podia, a qualquer momento, se tu não servia, ir para a rua... E, agora, tem muita regalia e as pessoas se baseiam nisso, no seu fazer.”*

Por sua vez, nas empresas públicas, a provável inexistência de mitos organizacionais, considerando que, quando muito o mito seria situacional – a gestão do Dr. Fulano (gestão “personificada”), por exemplo, se traduz em uma lacuna cultural. Esta fragilidade pode dificultar, entre outras, a decodificação adequada dos

valores emergentes do ambiente externo, de uma sociedade que espera serviços de qualidade desse tipo de organização. Portanto, nesses casos, é muito comum a cultura fechar-se em si mesma, com seus membros pactuando mecanismos que tragam vantagens para si e para o seu grupo e não para os clientes externos – aliás, convenientemente, chamados contribuintes (JOHANN, 2005).

Desse modo, dá para perceber que a vida é feita de mudanças e elas costumam afetar a cultura de uma empresa. As tendências da sociedade evoluem, os mercados mudam e as pessoas importantes vão e vêm. Além disso, o que funcionou no passado, talvez, não funcione mais, hoje (GALLAGHER, 2003).

Os interesses e o comportamento da sociedade constantemente são redirecionados, a fim de acompanhar as mudanças no campo da política e da economia. Com eles, também, são colocados à prova os valores éticos e morais. Essas mudanças são diretamente refletidas no mundo do trabalho, levando a força de trabalho a requerer um novo tipo de tratamento.

Os trabalhadores expressaram sua necessidade de um redirecionamento de condutas/attitudes, de um resgate ou uma reformulação na hierarquia de valores, de forma a traçar um paradigma comportamental condizente com o que eles acreditavam ser correto em tempos passados, mas que incorpore também as particularidades da realidade atual. A premência parece ser o restabelecimento e o fortalecimento do vínculo empregado-empresa, a redefinição da identidade organizacional e de papéis, além da busca por uma essência perdida, que reconhecia e dividia com as pessoas a responsabilidade do sucesso ou do fracasso da instituição, servindo de motivação para um maior envolvimento.

*“Eu sinto que também estou descompromissada. Eu me sinto negligenciando. Eu sinto que não estou contribuindo com o que eu posso contribuir...”*

Hoje, as condições para a realização do trabalho no HU/FURG estão melhores, o número de recursos humanos aumentou e, talvez, a atenção dos dirigentes esteja voltada para outro aspecto que não o de reconhecer as iniciativas “isoladas” e a dedicação de seus trabalhadores. Afinal, a situação se justificaria por uma relação de causa-efeito, na qual a oferta de melhores condições de trabalho influenciaria diretamente o desempenho e a intensidade do comprometimento profissional. O que pode se mostrar uma equação equivocada, pois a complexidade

dinâmica do comportamento humano e de suas necessidades tanto profissionais como sociais não podem ser resolvidas através de simples “permutas” com um cenário bem mais seguro (estrutural e financeiramente) e as motivações para o comprometimento são outras.

A figura dos “heróis” que arriscavam todo tempo, que trabalhavam em condições desafiadoras, que se superavam a cada dia e conduziam a instituição a resultados satisfatórios, que “lutavam” coletivamente para a sobrevivência desta instituição enfraqueceu, pois os valores que justificavam aquelas práticas não mais garantem sucesso, em função, provavelmente, da alteração do ambiente interna e externamente à instituição. A necessidade de adaptação e sobrevivência neste “novo mundo” faz as pessoas mudarem seus hábitos.

Freitas (2002) e Schein (2001) corroboram estas constatações, no sentido de que é importante perceber que as mudanças suscitam novas questões e novas respostas são trazidas pela incerteza e pela complexidade dos elementos e das forças sociais presentes, sendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada. Então, a questão que está posta é: como identificar aqueles elementos da cultura que podem ser cada vez menos funcionais, à medida que as condições do ambiente externo mudam?

Os conceitos de qualidade estão mais amplos e sendo mais enfocados, os modelos de gestão evoluíram, os processos de flexibilização e descentralização de decisões estão buscando espaço, a qualidade de vida no trabalho está subsidiando as reivindicações dos trabalhadores, a mão-de-obra se qualificou e se mostra mais exigente e consciente dos seus direitos. O cliente, por sua vez, está mais esclarecido e o mercado mais competitivo. Por conseguinte, a eficácia empresarial está na dependência de adequar os padrões culturais a esses desafios que a empresa vive, em determinadas épocas (BORBA; TONDOLO; WYSE, 2005).

Mas as mudanças não se restringem ao mundo das organizações. Pelo contrário, sofrem as conseqüências da falta de linearidade da sociedade. “Quanto mais frágeis as referências sociais, culturais e religiosas, maior a insegurança psicológica dos indivíduos” (FREITAS, 2002, p. 101). Desta forma, torna-se possível inferir que a aparente redução do comprometimento e do envolvimento dos trabalhadores do HU/FURG, ao longo dos anos, pode, inclusive, ser remetido à falta de lideranças que realmente representem e exerçam autoridade e que garantam um

sentido de orientação, identidade e completude do universo organizacional, no qual se possam reconhecer e acreditar.

Por fim, dá para concluir que “vestir a camiseta” do comprometimento presume, acima de tudo, o resgate do vínculo afetivo e da cumplicidade entre trabalhador-empresa que, ao que parece, permeava os primórdios da instituição HU/FURG. No entanto, ao sintetizar alguns elementos emergentes desta categoria representativos do clima e da cultura da época, pode-se reportar a Schein (2001), quando questiona “por que fazem o que fazem?”.

Isso conduz a arriscar a opinar sobre possíveis justificativas do comportamento manifesto pelos trabalhadores. Estas justificativas podem caracterizar, através da representação de valores e certezas compartilhadas pelo grupo como, por exemplo, CORAGEM, RECONHECIMENTO, HIERARQUIA, DEDICAÇÃO, SUPERAÇÃO, COOPERAÇÃO, OBEDIÊNCIA, RESPONSABILIDADE e SATISFAÇÃO, porque havia maior grau de comprometimento e envolvimento, anteriormente, como contribuiu para, entre outros, ocasionar a falta destes mesmos comprometimento e envolvimento.

Outros aspectos também revelados foram os que se mostraram ameaçadores e desestabilizadores de elementos da cultura até então dominante, desafiando alguns valores e certezas, desencadeando uma onda de conflito de identidade e de identificação que parece perdurar até os dias atuais. Destaca-se a equidade de direitos que os trabalhadores passaram a exigir, após alteração do regime jurídico (dos que fizeram o concurso público de 1994), quando se perceberam repensando suas práticas, no intuito de “libertar-se” do regime celetista e de suas restrições, fator este a ser abordado nas demais categorias.

#### **6.4 - As relações interpessoais e o sentido de corporação**

São abordadas nesta categoria, as unidades de análise que nos conduzem à caracterização dos relacionamentos humanos, sejam profissionais ou pessoais, que se desenvolveram/desenvolvem no HU/FURG, desde o seu nascimento até os dias atuais.

Os entrevistados descreveram alguns aspectos referentes à forma de organização do trabalho, à forma como se desenvolviam os processos e como se

operacionalizavam as estratégias e os tipos de relações e vínculos interpessoais que permeavam esse universo. Fizeram parte desses relatos, além de discursos saudosistas, unidades que representaram, também, como estão os relacionamentos na atualidade. O que percebem, sentem e pensam os trabalhadores, acerca do seu convívio com os demais. A importância de se penetrar no cotidiano das relações interpessoais em uma organização se mostra na riqueza de interações simbólicas emanadas do indivíduo ou dos grupos e contribui no desvelamento das subculturas (determinadas por profissão/categoria/escalão, setor/local, sexo etc.) que estão, necessariamente, imbricadas na cultura organizacional.

Os padrões de comportamento são facilmente identificáveis, no nível dos artefatos, ou seja, no nível mais superficial da cultura (SCHEIN, 2001). Porém, as razões subjacentes a este comportamento necessitam ser exploradas, através do cruzamento dos dados do plano real com o desejável pelos trabalhadores. Algumas referências dos entrevistados foram no sentido de valorizar a postura adotada pelos trabalhadores, quando “juntos” fizeram parte do início de uma história, de um sonho compartilhado e que estava tomando forma, ou seja, as primeiras atividades do HU/FURG.

*“Todo mundo trabalhando junto para que aquilo desse certo. Era uma situação de todos”.*

A ansiedade, as expectativas e até as dificuldades inerentes à realização do trabalho no HU/FURG, naquela época, podem ter sido motivo para fortalecer vínculos entre os colegas/trabalhadores e promover um clima de união e cumplicidade.

*“Tinha um perfil corporativo diferente. Realmente, se dedicavam tanto os residentes quanto os médicos, os docentes, as enfermeiras e os auxiliares”.*

Os traços característicos do relacionamento interpessoal podem ajudar a diferenciar os grupos e as subculturas. No caso de instituições hospitalares, a discriminação por categoria profissional é inevitável, pois o processo produtivo só se desenvolve e chega a um resultado, devido à integração de diferentes especialidades, bem como de diferentes serviços.

*“Olha só! No momento em que se instalava ou se fazia uma coisa nova, todo mundo fazia. A enfermagem funcionava como um corpo mesmo”.*

Se a organização é vista e entendida como uma “grande família” (tipologia proveniente da imagem representativa de algumas falas) pode-se presumir a existência de um clima de camaradagem e confiança entre seus membros. Esse clima, que provavelmente adveio do processo de constituição do HU/FURG, quando a cooperação e a solidariedade para vencer as condições adversas serviam para unir os trabalhadores, acaba minimizando os prováveis conflitos gerados pela diversidade presente nas relações interpessoais, no ambiente hospitalar.

*“Havia unidade de trabalho, havia corporação.”*

Quando ocorre a diferenciação em vários tipos de subculturas, em uma organização pequena, na qual todo mundo se conhece, as dificuldades de comunicação que venham a surgir, durante os esforços de coordenação, podem ser resolvidas sem grandes formalidades. As pessoas estão “funcionalmente familiarizadas” umas com as outras, conhecem o estilo de trabalho umas das outras e, em geral, sabem interpretar umas às outras (SCHEIN, 2001).

*“Existia uma relação entre as pessoas, muito melhor da que hoje existe. Hoje, as pessoas não se entendem. Parece, assim: cada um por si, ninguém procura ajudar uns aos outros”.*

Fleury (1996) reforça a analogia ao “mito da grande família” nas organizações, quando, em seu estudo “O simbólico nas relações de trabalho”, afirma que a imagem da grande família é freqüentemente utilizada pelas organizações. Sendo que este mito representa as duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível de solidariedade e a face oculta da dominação e submissão (relações de autoridade). Mas a grande família, de acordo com as unidades de análise, cedeu lugar a uma outra realidade/condição que foi lentamente transformando, além do cenário, o comportamento dos trabalhadores.

*“Atualmente, as pessoas estão muito distantes, estão muito egoístas. É cada um por si e só no seu horário e acabou. E, se eu puder reclamar do outro horário, eu reclamo”.*

O distanciamento entre as pessoas, a perda da solidariedade e da perspectiva da “grande família” nas relações humanas possivelmente seja reflexo de uma combinação de elementos. No entanto, o que mais sinteticamente justifica esta mudança parece ser o crescimento da instituição. Com este, além do incremento de recursos humanos - aproximadamente 240 servidores - através, principalmente do concurso público de 1994, houve o aumento da complexidade das atividades/processos, a fim de subsidiar os Cursos de Medicina e Enfermagem, bem como responder às demandas da comunidade. E, em decorrência disto, os modelos de gestão, necessariamente, romperam com o paradigma da informalidade, buscando atender as exigências do processo evolutivo da instituição.

*“Hoje a gente tem um número de colegas que nem se conhece, nem se sabe quem é”.*

Com o crescimento do tamanho da organização, as pessoas parecem que perderam essa familiaridade funcional e passaram a ter que recorrer a processos mais formais para contatar e monitorar umas às outras e, normalmente, substituíram o contato pessoal por outros processos e procedimentos. E, assim, na impessoalidade das relações, nasce e consolida-se a “burocracia” (SCHEIN, 2001, p. 111). A burocracia, embora implícita, aparece em alguns relatos como sendo um atual elemento dificultador da comunicação e da própria ação no HU/FURG, pois impõe excessivas formalidades a processos aparentemente simples.

*“Se, hoje, eu precisar que alguém tire uma cadeira de rodas de determinado lugar e disser que tem que ser o auxiliar de enfermagem que deve pegar, aí, eu tenho que fazer um documento para a coordenação de enfermagem para pedir para nomear alguém para ir lá e pegar aquela cadeira. Aí, aquilo passa para outro dia, porque o chefe está ocupado e vai...”*

Os próprios dirigentes sofrem as conseqüências das relações burocratizadas, uma vez que os trabalhadores estão lançando mão de muitas estratégias que lhes são ofertadas pelo sistema de estruturas formal, no intuito de se preservar e até buscar valorização. Ao incitar obstáculos no processo de comunicação entre o chefe

e o subordinado, é possível limitar, mesmo que temporariamente, o alcance do poder autoritário.

Este comportamento representa, entre outros, o desejo de equidade de tratamento e de padronização de regras. Uma vez que, para os dirigentes, só parece ser aceitável submeter-se aos caminhos formais, quando em benefício próprio ou para relacionar-se com figuras que compõem a “elite diferenciada” ou “alto escalão”, o que também remete a interesses pessoais.

Neste sentido, Fleury (1996) apresenta que os aspectos disfuncionais da burocracia, como o excesso de normas, de regulamentações e formalização dos critérios e procedimentos administrativos, provocam um descolamento da regra com relação à realidade. No caso do HU/FURG, especificamente, o impacto dessa dissociação da regra com a realidade parece ter sido amortecido, no período em que as relações ainda eram de solidariedade e cooperação mútuas. Contudo, quando a instituição adquiriu maiores proporções, o receio de desestabilização da ordem e do poder fez tomar corpo a burocracia.

Na prática cotidiana, entretanto, as normas são reinterpretadas e manipuladas para atender a interesses pessoais. Colocam-se num liquidificador as regras formais e os critérios pessoais e o produto final é batizado de burocracia. Isto cria uma área cinzenta, em que o chefe goza de um poder não explicitado, de difícil contestação, pois a responsabilidade e a autoridade são manipuladas, sob o manto das regras (FLEURY, 1996).

Na verdade, a burocracia, apesar de complicadora e de promotora da “morosidade” característica do serviço público, quando não assumir caráter excessivo, pode apresentar outros aspectos que, “paradoxalmente” facilitam alguns processos, pois serve para determinar, mais claramente, os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos, dentro da instituição. Ao nortear as práticas, a burocracia no HU/FURG também parece ter sido cúmplice no mapeamento das relações de poder e da redefinição do processo de comunicação interpessoal e intersetorial.

*“A gente poderia ser uma equipe e a gente não é”.*

A sensação de perda da característica de “grande família” parece ter comprometido a forma de integração e até mesmo a coesão de outrora entre os trabalhadores ou grupos, interferindo na organização do processo de trabalho, o

qual é condicionante e determinante da eficácia almejada daquilo que se pretende como um “trabalho em equipe”. A delimitação de determinado local de trabalho como sendo uma unidade em que “ainda” consegue-se trabalhar em equipe, explicita o anseio dos trabalhadores em resgatar/manter esse valor, no âmbito geral do hospital.

*“A gente ainda acaba sendo muito corporativa. É uma coisa que nós temos conseguido e cada vez melhor é trazer a equipe. Então, aqui dentro, a gente ainda trabalha muito em equipe e tem um relacionamento muito bom com a parte médica, com os docentes que participam, aqui dentro, com a psicóloga, com a assistente social, com a fonoaudióloga, com a fisioterapeuta, enfim, com todos os profissionais que interferem e que atuam de alguma forma, dentro da (...). A gente tem um relacionamento muito bom”.*

Como os acordos nas organizações burocratizadas precisam ser negociados com “estranhos”, a confiança se desgasta e o processo político começa a substituir o trabalho em equipe, na perseguição do objetivo (SCHEIN, 2001). No HU/FURG, assim como em outras organizações, uma alternativa que serve para “mascarar” ou minimizar os efeitos das relações burocratizadas, muitas vezes com a intenção de retomar/reacender o espírito de união/integração entre os trabalhadores somada à possibilidade de encurtar caminhos entre chefia e subordinado, flexibilizando as relações, se concretiza através da realização de “confraternizações” comemorativas, as quais, embora ainda incipientes, já podem ser incluídas no rol de práticas revitalizadoras ou definidoras da cultura.

Mas, enquanto houver diferenças na condução do processo produtivo, na valorização, no tratamento e mais especificamente no controle/confiança dos profissionais do HU/FURG, dificilmente se estabelecerá uma cultura organizacional forte o bastante para, novamente garantir, através da integração e do trabalho em equipe, o sucesso da instituição. Para Schein (2001), independentemente de quanto o trabalho em equipe seja enfatizado ou até mesmo essencial para determinadas organizações, ele não existirá, na prática, até que as responsabilidades sejam igualmente distribuídas a toda equipe, bem como as recompensas e o grau de cobrança.

Assim, ao concluir esta categoria de análise, destacam-se os elementos culturais que nortearam/norteiam as práticas e o comportamento no HU/FURG e se

traduzem como anseios, percepções e sentimentos dos trabalhadores entrevistados, acerca da realidade atual e suas raízes históricas. Os elementos emergiram de estruturas e processos organizacionais visíveis, assim como de estratégias adotadas e percepções compartilhadas, sendo que estão diretamente implicados nas relações interpessoais e de trabalho. São estes: CORPORATIVISMO, CONFIANÇA, CUMPLICIDADE, COOPERAÇÃO, SOLIDARIEDADE, INTEGRAÇÃO, EQÜIDADE, COMUNICAÇÃO, BUROCRACIA e PODER.

## **6.5 - A função pública estigmatizada/estereotipada - território de todos ou de ninguém?**

Sem a pretensão de dar conta da complexidade do fenômeno cultural, a categoria A função pública estigmatizada/estereotipada - território de todos ou de ninguém? reúne depoimentos que aludem a um evidente e bastante significativo aspecto da história do HU/FURG: a sua identidade jurídica. Ao constatar a realidade aparente em consonância com a percepção dos entrevistados, com esta categoria buscou-se desnudar o consciente e o inconsciente coletivos, focando a questão do “ser servidor público”, a fim de somar ao núcleo central da cultura organizacional do HU/FURG as imagens representativas da influência desta identidade “estereotipada”, nas práticas e nas relações no ambiente do trabalho. São evidenciadas, dentre outras, algumas divergências e situações paradoxais, contemplando aspectos éticos e morais.

*“E, depois, em 1994, quando a gente fez o concurso da FURG, teve uma integração, aquela reunião que a FURG faz com os funcionários. Nos deram as informações de como ser ‘servidor’. Nessa reunião, que era meramente informativa, nos colocaram mais na posição de “servidor público” (risos). O que pode não ter trazido um bom resultado”.*

Portanto, as unidades de análise que integram esta categoria são praticamente uniformes, quanto à ênfase dada aos aspectos negativos e às distorções que, sob a ótica dos trabalhadores entrevistados, envolvem o exercício da função pública no HU/FURG, repercutindo no exercício da autoridade e liderança, nos relacionamentos, no desempenho e, conseqüentemente, na sua produtividade.

Torna-se importante salientar outro aspecto preponderante nas verbalizações, o fato do “marco” divisor no diferenciamento de posturas e de conflitos de identidade ter sido, ao que parece, o Concurso Público de 1994, quando houve a alteração de regime jurídico e uma nova modalidade de vínculo de uma quantidade significativa dos recursos humanos, os quais já pertenciam ao quadro funcional celetista do HU/FURG.

O ambiente público é por si só estigmatizado, por não pertencer a ninguém, pois não é privado - território de todos ou de ninguém? No entanto, a conotação é justamente contrária. Na verdade, é um espaço de todos, onde cada cidadão tem direitos e deveres, nas mesmas proporções. O “ar geral de descaso e até decadência” dos serviços públicos vem, aos poucos, sendo desassociado, em função da preocupação dos governantes em atender com qualidade as demandas da sociedade, instaurando estruturas e processos mais dinâmicos e modernos a estes serviços.

Ao tornar-se um servidor público, o trabalhador recebe, ou deveria receber, o Código de Ética Profissional do Servidor Público, no qual consta, entre outros, o Artigo I das regras Deontológicas, o qual traz que “A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.”

*“Em relação à qualidade dos funcionários, fazendo um comparativo com eles, agora, acho que eu “tinha” uma boa qualidade de funcionários. Acho que, agora, está havendo um descomprometimento muito grande, em função de, atualmente, sermos funcionários públicos federais. Esse descomprometimento é em relação à postura, em relação ao respeito com a chefia, com o colega, com o cumprimento de horário e, inclusive, com o paciente também. Eu acho que o que leva os funcionários a serem, assim, tão... é essa estabilidade né? É essa função da estabilidade, que deixa o problema maior, em relação aos funcionários”.*

Mais uma vez, estão evidentes as diferenças de postura e de práticas que, ao longo dos anos, foram sendo manifestadas pelos trabalhadores. A cada categoria

anteriormente trabalhada, emergiram alguns elementos da cultura “antiga”, valores que conduziam a instituição ao sucesso e motivavam seus trabalhadores. No entanto, com o desgaste ou substituição dos valores orientadores das práticas, o HU/FURG parece estar frágil, em conflito de identidade e, de certa forma, até negligenciando a eficácia de desempenho esperada desse tipo de serviço.

*“O camarada entra, aqui, e vê um chefe negligenciando. Vê o outro e... Por que eu vou ser o Joãozinho do passo certo? Não! Eu vou entrar no barco, claro! Eu vou atrás. O grandão lá está... né? Então, eu vou atrás”.*

Esta categoria reflete mais um aspecto “de peso”, na balança do contexto geral. O fato, sobretudo reconhecido pelos entrevistados, de que este cenário facilitou, inclusive, que o HU/FURG ficasse refém de uma cultura popular que, entre outros, percebe o serviço público como sendo apenas um “velho cabide de emprego”.

*“As pessoas vêm, aqui, porque elas querem ganhar um dinheiro...” Isso aqui é um bico! Um bico sem importância, diferente do que era antes...”*

No entanto, o mesmo Código de Ética, no seu Artigo XI, traz que “O servidor deve prestar atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam, até mesmo, imprudência no desempenho da função pública”.

Sendo assim, o que se apresenta é um descompasso de cunho ético e uma forte influência do sistema/sociedade, que julga a função pública como sendo uma fonte de renda segura e estável, mas, no entanto, pouco exigente. As verbalizações, ao longo das entrevistas, foram formatando uma realidade histórica multifacetada do HU/FURG, o que propicia um universo de possibilidades às tentativas de “tipar” a cultura organizacional ou de diagnosticar o “vácuo cultural” já citado.

Reportando-se às abordagens anteriores, os pontos mais polêmicos do contexto parecem ter sido a alteração “em massa” de regime jurídico dominante entre os trabalhadores, a dispersão dos valores prevalentes da época do nascimento do HU/FURG, o próprio conflito gerado pela alternância desses valores a cada troca

de dirigente e, ainda, a pressão psicológica percebida como um tipo de “terrorismo” exercido pelas chefias que, logo após o concurso de 1994, adotaram uma postura defensiva, possivelmente com receio de perder condições de exercício de poder e autoridade sobre os trabalhadores, os quais permaneceram, ainda por um período, inertes a estas atitudes até que aflorasse o desejo de liberdade do ambiente incerto e ditatorial promovido pelo regime de trabalho celetista, ao qual estavam acostumados.

*“No primeiro concurso de 1994, foi ameaça com estágio probatório. Foram várias ameaças, entende? As ameaças de chefia... de poder autoritário, sabe? Antes, tu podias. Agora... Hoje, eu sou funcionário público e as coisas não vão ser do jeito que tu pensas que são! Na verdade, acho que isso contribuiu bastante... o autoritarismo. As pessoas ficaram esperando um momento de se liberar! Nos diziam: não pensem que vocês irão fazer o que querem só porque, agora, são funcionários públicos... Aí, criou-se uma barreira e o “povo” se rebelou e, aí...”*

Todos os fatores discriminados, anteriormente, ao que parece, contribuíram, de alguma forma, para o descomprometimento profissional, em todos os níveis hierárquicos, caracterizado atualmente. Johann (2005) subsidia o estudo da cultura organizacional de instituições públicas, por meio da sua afirmação de que a provável inexistência ou perpetuação de “mitos/heróis” organizacionais (grandes responsáveis pela orientação do comportamento e propagação de valores que levam ao sucesso) em instituições públicas propicia uma ausência de foco no mercado.

*“E, aí, vem um e diz que tu tens direitos, que tu podes fazer... Aí, o cara começou, também...”*

Com a instalação do vácuo cultural, existe o risco dos indivíduos “servirem-se” da estrutura e dos recursos organizacionais, em benefício próprio, numa atitude “egoísta”. Mesmo que alguns poucos idealistas tentem reverter essa imagem negativa, a possibilidade de alternância político-partidária acaba sedimentando um dos mecanismos mais perversos e disfuncionais, ainda presentes nas organizações públicas: a paralisia gerada pelo efeito *Orloff* do “lembre-se: eu posso ser o seu chefe amanhã” (JOHANN, 2005, p.13).

Ao fazer-se a analogia do efeito *Orloff* com a realidade do HU/FURG, parece que as suas conseqüências, de fato, se refletem no comportamento dos trabalhadores e na postura de alguns dirigentes. Existem algumas atitudes que cerceiam a atividade de chefe e que, claramente, exemplificam esta situação, como o momento da avaliação de desempenho do servidor, no qual o enfrentamento chefe-subordinado pode estar gerando representações infieis da realidade e distorções na importância da avaliação como ferramenta de gestão. Nos momentos em que se faz necessária a utilização de normas internas, de regimentos e outros elementos orientadores e disciplinadores, o efeito *Orloff* também acaba interferindo e promovendo uma maior ou menor flexibilização dos mesmos. E, por fim, um dos exemplos mais clássicos desse efeito se faz sob o exercício da autoridade das chefias, perante seus subordinados.

A priorização de interesses políticos e/ou particulares em detrimento da eficácia, do profissionalismo e do bom desempenho coletivos, acaba comprometendo a seriedade com que se deve exercer a função pública. As vantagens e os direitos proporcionados pela legislação própria do funcionalismo público se sobressaem descabidamente, quando colocados lado-a-lado dos deveres e das responsabilidades contidas na mesma legislação. Nas unidades de análise, os entrevistados explicitam sua percepção, neste sentido.

*“E o pessoal, também, já vem como funcionário público. Então, já vem com outra mentalidade... de que tem direitos, mas se esquece dos deveres”.*

A estabilidade proporcionada ao servidor público somada à fragilidade da hierarquia de valores da instituição parecem ter viabilizado que elementos disfuncionais do comportamento (como a falta de comprometimento e o descaso) se instalassem e ganhassem força, trazendo conseqüências, principalmente, à eficácia dos serviços.

*“Só que, aqui, é um emprego seguro. Não vão te demitir. Só em casos extremos. Quer dizer que serve mais para tu garantir teu santo dinheirinho todo dia...”*

Essa parece ser uma entre tantas outras vantagens exclusivas do regime estatutário que motiva uma gama de indivíduos a quererem ingressar no

funcionalismo público. Ainda que as regras, os deveres e as proibições apareçam em maior escala nos códigos e regimentos, tudo que possa ser revertido em “benefício próprio” acabará por prioridade, no interesse e no direcionamento das condutas.

*“Nós trazíamos uma bagagem, que tinha ética e uma série de coisas que a gente seguia... Não estávamos acostumados com aquele “oba-oba”. Nós observávamos os outros e ficávamos meio espantados”.*

Os entrevistados reafirmaram a existência de uma “bagagem cultural”, que os unia e servia de “força motriz” para o funcionamento da instituição. Quando os valores compartilhados foram ameaçados por uma nova concepção de trabalho, a do serviço público, ao que parece, deu início ao vácuo cultural. Os mitos organizacionais, que à época tinham reconhecimento e “tradicionalmente” representavam a certeza de sucesso aos trabalhadores, foram colocados à prova no momento do “choque” de realidades e do receio, quanto à possibilidade do “novo mundo”, onde, ao contrário do que foi relatado (“ôba-ôba”), o esperado era competência de autogestão, autonomia, responsabilidade e comprometimento com a coisa pública.

A relação da existência de valores bem definidos e de “mitos” organizacionais com o desempenho e a qualidade dos serviços foi motivo de estudo para Johann (2005), que pesquisou a existência da “figura do mito/herói”, nas maiores e melhores empresas que atuam no Brasil, chegando à conclusão que, em 71% delas, a presença do mito é marcante e claramente identificada. No entanto, as empresas em que os mitos não foram consolidados foram preponderantemente organizações com cultura em transição ou empresas públicas.

Salienta que, das empresas públicas analisadas, nenhuma apresentou a figura do mito solidificada. Contudo, duas organizações privatizadas mantêm, em sua cultura, mitos organizacionais da época em que eram estatais: no caso, a Vale do Rio Doce e a Usiminas. Como são duas organizações extremamente bem-sucedidas em seus respectivos ramos de atuação, pode-se inferir que a existência da figura do mito contribuiu para a construção de uma cultura de alto desempenho.

Ao concluir esta categoria, pode-se constatar que a alteração do regime jurídico de muitos trabalhadores foi, de fato, uma poderosa força na direção da

desestruturação das certezas culturais. Os valores que coexistiam, no período de crescimento do HU/FURG e pareciam ser fonte importante de ligação, envolvimento, satisfação, solidariedade, comprometimento, dentre outros, tornaram-se pouco compatíveis e iniciaram um acelerado processo de dispersão. O paradigma comportamental foi rompido, a diversidade de interesses e de pontos de vista estavam instalados e, portanto, estabelecer valores coerentes com a nova realidade ambiental dependia de bons líderes e novos “mitos/heróis”.

Em vez de ser o elemento de ligação e a fonte de identidade, a cultura, em instituições de meia-idade, se torna parte da tradição do sucesso – as certezas que levaram a organização para onde está hoje. Ela ainda é uma poderosa força conservadora porque muitos funcionários e gerentes acreditam que o que tornou a empresa bem-sucedida, no passado, ainda deve funcionar (SCHEIN, 2001).

Assim, os elementos culturais que caracterizam esta categoria parecem ser, na verdade, a representação de um conflito entre a falta de identidade organizacional, amenizada pela interação de princípios e crenças cívicas, políticas, profissionais e sociais, os quais se referem ao sistema de significados que atravessam as práticas e orientam o comportamento dos trabalhadores. A articulação dos valores (funcionais ou não) apreendidos nas verbalizações e no cotidiano da instituição, sendo alguns mais explicitamente revelados nas unidades de análise, tais como estabilidade e segurança profissional, benefícios, tradição, autonomia, responsabilidade, equidade, identidade política, comprometimento e outros podem retratar o significado compartilhado do que é e de como tratar a “coisa pública”.

A anestesia da sociedade, que deveria ser a primeira a reclamar por esse estado de coisas, advém da aceitação de que o vácuo cultural das empresas públicas está sendo preenchido pelos valores e mitos resultantes da própria cultura brasileira, sendo que, segundo o antropólogo Da Matta, as empresas públicas representam um território de ninguém, do descompromisso, em que a prioridade é a busca por vantagens pessoais. Assim, impera o mito do “jeitinho brasileiro”, em que a lei existe, mas a sua aplicação depende da posição social do envolvido e das relações de amizade (JOHANN, 2005).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, são discutidas as principais inferências proporcionadas pela análise dos dados, da mesma forma que são extraídas assertivas do confronto entre os objetivos do estudo e os resultados encontrados. As constatações que se fazem presentes neste texto poderão constituir-se em contribuição ao universo de trabalho e de gestão do HU/FURG, às demais pesquisas sobre a cultura organizacional desta instituição, bem como às produções científicas da enfermagem, administração e de áreas afins.

Ao longo do estudo, o maior desafio foi o de ousar na construção de um corpo coerente de idéias, diante de um universo teórico e prático multifacetado e complexo e que evolui constantemente, como o da cultura organizacional. O cotidiano histórico de trabalho no HU/FURG, assim como o compromisso profissional e o comprometimento da qualidade assistencial foram muito questionados neste estudo. Embora não pretendesse fornecer um panorama completo e definitivo, buscou-se a lógica subjacente ao atual comportamento apresentado pelos trabalhadores, subsidiada pelo universo dos artefatos visíveis, dos valores e das pressuposições compartilhadas.

O processo de escolha do tema foi fruto de um conflito pessoal, no qual o confronto deflagrado entre a vivência de duas realidades de trabalho completamente divergentes, uma anterior, correspondente a uma outra organização hospitalar, e a atual, correspondente ao HU/FURG, promovia uma constante inquietação e tornava esse novo cotidiano repleto de incertezas, angústias, frustrações e indignação. Ao resolver encarar, de frente, este “novo” universo de trabalho, que refletia mais sofrimento do que prazer, despontaram, dentre outras, algumas questões relativas ao comportamento humano, às práticas de trabalho, ao desempenho profissional, à eficácia dos processos e à efetividade do papel da organização no ambiente em que se inclui. O que reúne, orienta e até justifica/responde esses questionamentos parece ser o sistema de cognições, certezas e valores compartilhados pelos trabalhadores da instituição, ou seja, a sua cultura organizacional.

Ao longo do Mestrado, a aproximação com autores que estudam a saúde e seus nexos, a organização do trabalho, as relações humanas, a ética no trabalho, a educação, a gestão da qualidade, a qualidade de vida no trabalho, dentre outros

temas afins foi decisiva para que minha pesquisa tomasse forma e, sobretudo, para que minhas convicções fossem repensadas, minhas incertezas fossem instigadas e a realidade de trabalho conflituosa, na qual eu me incluía, fosse colocada em “cheque”, impedindo, assim, que minha prática profissional se tornasse complacente com tudo o que agredia princípios, crenças e valores por mim consagrados.

Após entender que este universo de símbolos e cognições, que preenchia minha concepção empírica de uma realidade “ideal” de trabalho, era, na verdade, a mais pura e simples representação da cultura organizacional de uma instituição hospitalar (Rede Sarah de Hospitais) da qual eu fiz parte, no início da minha trajetória profissional, foi que se solidificou a certeza do caminho que eu deveria percorrer e explorar nesta pesquisa, com o intuito de encontrar respostas efetivas às diversidades que estavam expostas nesta outra organização de saúde e, assim, talvez, compreender um pouco mais esta nova cultura e a sua repercussão no comportamento de seus trabalhadores e implicações na qualidade do trabalho assistencial que vem sendo prestado à população.

A cultura importa, pois pode ser considerada um poderoso conjunto de forças que orienta e determina o comportamento individual e coletivo dos membros de uma empresa. Os valores que sedimentam o “fazer” dos trabalhadores e que reportam ser a razão do seu comportamento são os mesmos que conduzem a organização ao sucesso. Esta escala de valores será mantida e perpetuada, enquanto for funcional para a realidade dos ambientes interno e externo, ou seja, enquanto garantir o sucesso.

A socialização dos valores e sua incorporação nas práticas é um processo que inicia no momento em que o trabalhador ingressa na instituição, quando a carga de informações é mais intensa. É nesse primeiro contato com a realidade que começam a ser moldadas a postura, as atitudes e a forma de ver a organização. Este período de transição é carregado de ansiedade tanto de aprender as exigências funcionais como as sociais do novo papel. É nesta integração trabalhador-empresa que as expectativas e convicções pessoais são confrontadas com as práticas adotadas pela empresa.

Após ter vivenciado uma cultura hospitalar, na qual os processos eram bastante formais, a hierarquia de valores e os princípios norteadores eram exemplarmente repassados aos novos membros, durante um rigoroso período de treinamento (um ano), passei a acreditar fielmente no que me foi apresentado

naquela instituição. Afinal, aquele comportamento organizacional garantia a excelência dos serviços oferecidos à comunidade, de tal forma a destacar aquele hospital como o melhor do país, na sua especialidade.

Sendo assim, foi inevitável buscar uma associação entre o desempenho/eficácia organizacional do HU/FURG e seus elementos culturais. Considerando que minha socialização, desta vez, foi informal, em que precisei negociar e me adaptar sozinha à nova realidade, lentamente desvendando o universo de crenças, valores, ritos, mitos e certezas que eram associados à minha posição profissional e que podiam me incluir na rede de relações do cotidiano organizacional. Esta estratégia de integração, ou a sua ausência, fez com que os valores e certezas advindos da minha experiência anterior fossem ainda mais exaltados, portanto, as comparações eram de toda ordem.

A socialização informal, também, pode aumentar o poder de influência dos demais trabalhadores sobre um novo membro. Esta influência, não garante, no entanto, que os valores e as práticas transmitidos, informalmente, sejam os corretos para atender às expectativas da instituição. Mas, certamente, servem para garantir coesão entre o grupo, padronizar condutas, reduzir conflitos/sofrimentos e, inclusive, mantê-los menos suscetíveis ao autoritarismo das chefias. Alguns exemplos clássicos desta assertiva no HU/FURG são as táticas defensivas que servem para demonstrar a insatisfação e o protesto dos trabalhadores (especialmente os da Enfermagem) com as condições de trabalho, quando procuram deixar claro para os novatos que, em caso de redução no número de recursos humanos, determinadas tarefas (estipuladas por eles próprios) deixarão de ser realizadas ou, ainda, que as “novas práticas e rotinas” não costumam ser bem-vindas, pois há o entendimento que se traduzem, na maioria das vezes, em desestabilização e mais trabalho.

No HU/FURG, alguns elementos da cultura organizacional foram revelados, discutidos e legitimados, através deste estudo. A possibilidade de entender as razões subjacentes aos comportamentos manifestos pelos trabalhadores e suas implicações no comprometimento da qualidade da assistência foi concretizada, porém, não se mostra absoluta. As dificuldades encontradas ao longo da pesquisa foram inerentes à própria complexidade do tema cultura organizacional, na sua divergência de conceitos, de abordagens e de técnicas investigativas apresentadas por autores de diferentes áreas como Administração, Psicologia e Antropologia, somadas às minhas limitações em desenvolver uma metodologia coerente com o

objetivo proposto, considerando tais aspectos. No entanto, uma biografia organizacional pôde ser iniciada, no intuito de resgatar os momentos, os mitos e até comportamentos mais representativos do nascimento da instituição e que pudessem contribuir na compreensão do complexo e inquietante retrato da realidade atual.

Ao longo da pesquisa, além das entrevistas realizadas com “informantes-chave”, um outro instrumento de significativo valor foi a acurada observação que pude desenvolver, particularmente, por estar à época no cargo de Diretora Assistente da instituição, de muitos dos processos formais e informais que envolvem não somente a administração do HU/FURG como toda a Universidade. Este arsenal somado à minha experiência como Enfermeira assistencial de uma unidade de internação foi também significativo para o processo de análise dos dados encontrados. O caminho percorrido para desvelar o universo cultural, o qual propiciou descobertas nos níveis pessoal, coletivo e institucional, foi ancorado principalmente nas idéias de Edgar Schein, para quem a essência da cultura são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas, nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário.

Com o processo de investigação, foi também possível identificar variáveis do comportamento dos trabalhadores de diferentes categorias profissionais do HU/FURG e, assim, aproximar-me mais da representação real da sua cultura. A trajetória metodológica constituiu, entre outras etapas, a categorização dos dados encontrados nas entrevistas, resultando em cinco categorias que reuniram as unidades de análise mais representativas dos depoimentos dos entrevistados e, assim, refletiram o que percebem, pensam e sentem em relação às questões como: condições de trabalho, processo de socialização/integração e prática profissional. O conteúdo das respostas extrapolou o esperado e se configurou em um importante e complexo material de análise, o qual contemplou algumas variáveis do contexto de trabalho no HU/FURG.

É importante salientar que os elementos da cultura organizacional que mais explicitamente emergiram dos depoimentos foram aqueles que direcionavam o comportamento dos trabalhadores, na época do início das atividades do HU/FURG. São elementos que foram propagados por líderes fundadores (fossem eles chefias ou não) da instituição e que permitiram, de certa forma, o seu estabelecimento no mercado como: autoridade por competência, respeito à hierarquia, comprometimento

profissional, coragem, reconhecimento, dedicação, superação, cooperação, responsabilidade, satisfação, corporação, cumplicidade, integração e equidade.

Conforme a percepção dos entrevistados, a cultura organizacional do HU/FURG sofreu significativas alterações, ao longo dos anos. Os valores que representavam as certezas da instituição e que moldavam os padrões comportamentais foram perdendo força e funcionalidade. Os motivos para esta alteração, pelo que foi relatado, provavelmente foram algumas passagens traumáticas na vida da instituição, nas quais inclusive, questões políticas, econômicas e sociais foram redirecionadas.

Entre os principais eventos que compuseram a história/biografia do HU/FURG e que, de alguma forma, influenciaram e/ou determinaram sua cultura organizacional, os mais abrangentes foram o concurso público federal realizado, em 1994, que alterou o regime jurídico predominante (de celetista para estatutário) entre os trabalhadores, promovendo o ingresso de mais de 240 servidores, o crescimento da instituição, as sucessões de dirigentes com valores e propostas de trabalho diferentes e a “opressão” e as ameaças vividas pelos trabalhadores, logo após o concurso, durante a vigência do período probatório.

No entanto, alguns outros fenômenos não indicados pelos entrevistados, também, constituem a história. Não integraram as discussões nesta pesquisa como, por exemplo, os movimentos grevistas (característicos de instituições públicas), os processos de alteração de regimentos institucionais (estrutural e organizacional), a ampliação da participação dos servidores na gestão (através de representações em órgãos normativos e deliberativos), a ampliação também da participação da comunidade na gestão (através dos mesmos órgãos), dentre outros.

A alusão feita, pelos trabalhadores, aos primórdios da organização, sempre teve conotação positiva e os depoimentos foram extremamente saudosistas de um tempo em que, apesar de todas as adversidades e precariedades de cunho financeiro e de pessoal, o prazer pelo trabalho e a cumplicidade com a instituição serviam de motivação para um resultado de qualidade.

É fato que a cultura deve ser reconhecida e compreendida como um fenômeno vivo e ativo, por meio do qual as pessoas podem pensar, criar e recriar a realidade em que vivem. Esse repensar/reconstruir dos valores, crenças e certezas acontecem simultaneamente às alterações processuais ou estruturais que

acompanham a maturidade da organização. Este mecanismo de troca entre trabalhador-empresa-ambiente deve garantir não somente a sobrevivência da instituição, mas sua eficácia, preservando os valores funcionais e recriando os demais.

É justamente este, na minha percepção, o ponto de conflito na cultura do HU/FURG. Os trabalhadores entrevistados, ao mesmo tempo que se reportaram ao passado com muita satisfação e saudade, foram enfáticos na sua visão negativa, insatisfeita e desmotivada do presente. Parece ter sido, na reformulação dos valores organizacionais, a fim de adequá-los às novas realidades, que houve a perda da identidade, do foco e, conseqüentemente, do comprometimento com a qualidade do trabalho que vêm sendo realizado.

No que diz respeito à atualidade, os valores que, mesmo sem a força unificadora do passado, parecem permear o cotidiano e ainda orientar as práticas, são: eqüidade, hierarquia e tradição. Porém, relevantes no contexto cultural foram as unidades de análise que deram corpo à categoria “a função pública estigmatizada/estereotipada - território de todos ou de ninguém?”, a qual apresenta as percepções e os sentimentos dos entrevistados acerca da sua identidade jurídica de servidor público. As verbalizações deram ênfase depreciativa à função pública, além de buscarem amparo/justificativa para a “nova postura” e para a desestruturação dos valores e das certezas antigas, no fato de terem assumido uma condição diferenciada, perante a organização, na qual a conotação política e o *status* prevalecem.

Foi, então, com a emergência dessa categoria que algumas das minhas suposições puderam ser confirmadas. Com a aparente crise de identidade advinda do “vácuo-cultural” que se instalou pela falta de líderes e mitos organizacionais estabelecidos, ficou praticamente impossível assegurar os valores antigos, mesmo que eles sejam reconhecidos como motivo do sucesso passado. Portanto, onde não se tem um guia, um exemplo, um elemento condutor que mantenha o foco nos objetivos e na missão da empresa e que estimule a cumplicidade entre as partes, a fragilidade dará (e deu) lugar ao predomínio dos interesses pessoais e da exaltação dos direitos/vantagens do regime estatutário.

Essa constatação ficou ainda mais evidente, quando, nesta categoria, puderam ser elencados alguns elementos da cultura organizacional que atualmente direcionam o comportamento dos trabalhadores do HU/FURG. Alguns destes valores

estão diretamente relacionados com a função pública, são eles: estabilidade, autonomia, identidade política, burocracia, hierarquia e benefícios/vantagens pessoais. O que pôde ser concluído da síntese dos elementos culturais evidenciados nesta pesquisa é que existe uma nítida diferença entre os valores reais e os desejados por alguns trabalhadores. Através dos depoimentos, pode-se inferir que, além dos valores já citados, o trabalho em equipe e a cooperação mútua representam alguns dos seus principais anseios, assim como o constante desejo de equidade de tratamento e de valorização entre as diferentes categorias profissionais.

A implicação dos elementos da cultura organizacional destacados neste estudo, no contexto da qualidade, se apresenta de uma maneira clara e direta. Pois, sobretudo, os aspectos disfuncionais como burocracia, autoritarismo, conflito político, poder/status, desigualdade e outros acabam refletindo na satisfação dos trabalhadores, na motivação e no comprometimento. Com este cenário arredo, o desempenho sofre impacto direto e a preocupação com a qualidade do que está sendo produzido não parece ser a prioridade.

Atualmente, o HU/FURG, assim como muitos outros hospitais universitários do país estão transformando seu modelo de gestão e de atuação, perante o sistema de saúde. A nova sistemática proposta prevê a revisão da forma dos financiamentos dos hospitais, tendendo a abandonar os pagamentos meramente por procedimentos realizados e passando a focar, também, a qualidade dos serviços oferecidos.

A necessidade de qualificação da assistência e da correção das ofertas de serviços, necessariamente, implicará uma mudança de paradigma comportamental. Esse fato será um novo fenômeno a ser considerado, no contexto cultural da vida organizacional. Sendo assim, esta pesquisa pode ser relevante para a administração do HU/FURG, quando desejar a implementação de novas propostas de trabalho, o resgate do comprometimento ou da motivação, a melhoria da qualidade/desempenho, o aumento da produtividade ou, simplesmente buscar compreender o porquê de as coisas estarem como estão ou o porquê de as pessoas fazerem o que fazem.

Com a realização desta pesquisa não tive a pretensão de diagnosticar a cultura organizacional da instituição estudada, mas sim, conhecer alguns dos seus elementos representativos. Tenho consciência de que o processo não se esgotou. Pelo contrário, está apenas começando, o que suscita a importância de somar novos

olhares, propostas complementares e diferentes abordagens, no intuito de mantê-lo vivo.

## REFERÊNCIAS

- AVILA, G. G. F. **Instrumentalizando a equipe de Enfermagem para uma assistência de qualidade ao paciente ortopédico**. Rio Grande, 2003. Monografia de Especialização - ESPENSUL, Fundação Universidade Federal do Rio Grande-FURG.
- BASTOS, M. A. R. A temática cultura organizacional nos estudos na área da saúde e da enfermagem. **Revista Latino-Americana de enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, p.68-74, jul.2001.
- BENEDICTO, G., PADOVEZE, C. **Cultura Organizacional: Análise dos Instrumentos no Processo de Gestão**. Porto Alegre: ENANPAD, 2003.
- BORBA, V., TONDOLO, V., WYSE, E. Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros. Porto Alegre: **XXV ENEGEP**, 2005.
- BRASIL, Ministério da Educação. Educação profissional: referências curriculares nacionais da Educação profissional de nível técnico. Brasília: MEC, 2000.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Lei nº 8080 de 19 de julho de 1990. DOU de 20/09/1990.
- BRASIL, Ministério da Educação. Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande: **Catálogo Geral da FURG, 2004**. Disponível em: <http://www.furg.br/furg/catalogo2004/6.html>. Com acesso em 28/jun/2005
- CAPRA, F. **A teia da vida** - uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: ed.Cultrix,1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRNKOVIC, L. **Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da área de recursos Humanos**. Porto Alegre: ENANPAD, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos- Princípios e Práticas**. São Paulo: ed. Livraria Pioneira, 1997.
- DUBRIN, A.J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Ed. Thomson learning, 2003.

ENDERS, T.; SÁ, H. **Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares**. Porto Alegre: ENANPAD, 2003.

ERDMANN, A. L. **Sistemas de Cuidados de Enfermagem**. Pelotas: Universitária/Ufpel 1996.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

FLEURY, M. T.L., O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: Ed. FGV. 2002

FERREIRA, M. C. et al. **Desenvolvimento de um instrumental brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia (Natal), Rio de Janeiro, v.7, n.2, jul/dez. 2002.

FERREIRA, M. C., ASSMAR, E.L. **Perspectivas Epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia (Natal). Ano desconhecido.

FORTE, B. **Cultura Organizacional em Saúde - Padrões Culturais em Emergências Hospitalares**. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1996.

GALLAGHER, R.S. **Os segredos da cultura empresarial: Como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus LTDA, 2003.

GEERTZ, C. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

JOHANN, S.L. **Gestão da Cultura Corporativa** “como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional”. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 2005.

LOVE, R. Ferrara. Changing Organizational Culture to implement organizational change. **Journal of PeriAnesthesia Nursing**. V.12, n.1 – February,1997.p.12-16.

LUNARDI FILHO, W. D. Cultura e Clima Organizacional. **Sinergia**, Rio Grande, v. 6, p. 95–107. Ed. FURG, 1994.

\_\_\_\_\_. **Prazer e sofrimento no trabalho**: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. Porto Alegre, 1995, 288 p. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

MADALOSSO, R. M., PATRÍCIO, Z. M. Refletindo Sobre A Qualidade Do Cuidado de Enfermagem: Uma proposta Assistencial Transformadora. **Revista Texto e Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, pt.2, p. 562-76, mai-ago. 2000.

MELLO, J., CAMARGO, M. **Qualidade na Saúde**: Práticas e conceitos, Normas ISO nas áreas Médico-Hospitalar e Laboratorial. São Paulo: Ed. Best-Seller, 1998.

MEZOMO, J.C. **Gestão da Qualidade na Saúde**. São Paulo: Ed. Manole, 2001.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. SP-RJ: Ed. Hucitec-Abrasco,1993.

MORAES, R. Mergulhos discursivos: análise textual qualitativa entendida como processo integrado de aprender, comunicar e interferir em discursos. In: GALIAZZI,M.C.;VICENTE,J., **Metodologias emergentes de Pesquisa em Educação Ambiental**.Ijuí:Ed.Unijuí, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

PERROCA, M.G.,SOLER,Z.A.S.G. O desempenho profissional de enfermeiras de um hospital de ensino: influência da cultura organizacional. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.11,n.3,p.16-23, 1998.

- REZENDE, A. L. M. **Saúde, dialética do pensar e do fazer**. São Paulo: Cortez, 1986.
- RIBEIRO, C. R. M. **Empresa Holística**. São Paulo: Editare, 1992.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9º ed. Pearson- Prentice-Hall, 2004.
- ROSEN, G. **Da polícia médica à medicina social: ensaios sobre a história da assistência médica**. Rio de Janeiro: ed. Graal LTDA, 1980.
- SCHEIN, E.H. **Guia da Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: ed. José Olympio, 2001.
- SCHERMERHORN Jr., J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 1999.
- SIQUEIRA, H. C. H. **As interconexões dos serviços no trabalho hospitalar – um novo modo de pensar e agir**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem – Curso de Doutorado em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina.
- STONER, J., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.
- TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2004.
- TAMAYO, A., MENDES, A. M. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico-USF**. v.6, n.1, p. 39-46, jan/jun.2001
- TAMAYO, A., SOUZA, M.G., VILAR, L.S., RAMOS, J., ALBERNAZ, J.V., FERREIRA, N.P. Propriedades Axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V.17, n.1, p.027-035, jan/abr. 2001
- TAMAYO, A., MENDES, A.M., PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**. 5(2), p.289-315.2000
- TANJI, S., NOVAKOSKI, L. E. R. O cuidado humanístico num contexto hospitalar. **Revista Texto e Contexto**. Florianópolis, v.9, n.2, pt.2, p.800-811, mai./ago., 2000.
- TAYLOR, F.W., **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990, 8ª ed.
- THOMAS, C., WARD, M., CHORBA, C., KUMIEGA, A. Measuring and Interpreting Organizational Culture. **JONA**. V.20, n.6-june, 1990. –

TRIVIÑOS, A .N . S. **Introdução à Pesquisa em ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, 1997.

VAITSMAN, J. **Cultura de organizações públicas de saúde** - notas sobre a construção de um objeto. Cadernos de Saúde Pública, v.16 n. 3. Rio de Janeiro. Jul./set. 2000.

VIEIRA, M., ZOUAIN D. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

WOOD Jr, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Ed.Atlas, 2002.

**APÊNDICE A****Autorização****FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO EM ENFERMAGEM**

**De:** Gisamara Girardi Fontes de Avila

Mestranda em Enfermagem

**Para:** Direção do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr.

Sr. Diretor

Ao cumprimentá-lo cordialmente, venho por intermédio deste solicitar autorização para desenvolver o trabalho prático de dissertação de Mestrado, nesta instituição, bem como autorização para divulgar os dados encontrados. O referido trabalho objetiva **identificar elementos da Cultura Organizacional do Hospital Universitário, dentre eles, os valores e os pressupostos inconscientes compartilhados pelos seus membros, com vistas a analisar suas possíveis implicações positivas/favoráveis e/ou negativas/desfavoráveis no contexto da qualidade assistencial.**

Para tanto, conto com a orientação do Prof. Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho. Terei presente o compromisso ético em resguardar todos os sujeitos envolvidos no trabalho, assim como a Instituição.

Na certeza de contar com Vosso apoio, desde já agradeço pela oportunidade, ao mesmo tempo em que me coloco ao inteiro dispor para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Gisamara G. Fontes de Ávila

Ciente de Acordo.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura Diretor Geral

**APÊNDICE B****Autorização****FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO EM ENFERMAGEM**

**De:** Gisamara Girardi Fontes de Avila

Mestranda em Enfermagem

**Para:** Presidente do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr.

Sr. Presidente,

Ao cumprimentá-lo cordialmente, venho por intermédio deste solicitar autorização para desenvolver o trabalho prático de dissertação de Mestrado, nesta instituição, bem como autorização para divulgar os dados encontrados. O referido trabalho tem como objetivo **identificar elementos da Cultura Organizacional do Hospital Universitário, dentre eles, os valores e os pressupostos inconscientes compartilhados pelos seus membros, com vistas a analisar suas possíveis implicações positivas/favoráveis e/ou negativas/desfavoráveis no contexto da qualidade assistencial.** Para tanto, conto com a orientação do Prof. Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho. Terei presente o compromisso ético em resguardar todos os sujeitos envolvidos no trabalho, assim como a Instituição.

Na certeza de contar com Vosso apoio, desde já agradeço pela oportunidade, ao mesmo tempo em que me coloco ao inteiro dispor para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Gisamara G. Fontes de Avila

Ciente de Acordo.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Assinatura Presidente do Comitê

**APÊNDICE C**  
**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**  
**MESTRADO EM ENFERMAGEM**

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

Pelo presente documento, declaro que fui informado de forma clara sobre a justificativa, os objetivos e a metodologia referentes ao projeto de dissertação de Mestrado em Enfermagem, intitulado: *A Cultura Organizacional do HU, cujo objetivo é identificar elementos da Cultura Organizacional do Hospital Universitário, dentre eles, os valores e os pressupostos inconscientes compartilhados pelos seus membros, com vistas a analisar suas possíveis implicações positivas/favoráveis e/ou negativas/desfavoráveis no contexto da qualidade assistencial.*

Fui igualmente informado (a):

- Da garantia de requerer resposta a qualquer pergunta ou dúvida acerca do tema gerador;
- Da liberdade de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do trabalho, sem que me traga qualquer prejuízo;
- Da segurança de que não serei identificado(a) e que se manterá o caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
- De que serão mantidos todos os preceitos éticos-legais durante e após o término do trabalho;
- Do compromisso de acesso às informações em todas as etapas do trabalho bem como dos resultados, ainda que isso possa afetar minha vontade de continuar participando.

Responsável pela Projeto: Enfermeira Gisamara G. Fontes de Ávila – rua: Barão de Cotegipe, 346/402 – (053)32319187- RG/RS. E-mail: gisagf@terra.com.br

Orientador: Prof. Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho – rua: Dr. Lavieira, 167 – Jr. Do Sol. (053) 32351448 – RG/RS. E-mail: lunardifilho@terra.com.br

Fundação Universidade Federal do Rio Grande-FURG

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

# 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](#)