

## **Tipologia de Cultura Organizacional na Área da Saúde**

**JULIA DO NASCIMENTO LISBOA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

**ALEX SANDRO QUADROS WEYMER**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

**EDIVANI MIRANDA VIEIRA GROSS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

Agradecimento à orgão de fomento:

SESCOOP Paraná.

## **Tipologia de Cultura Organizacional na Área da Saúde**

### **Resumo**

Nas últimas décadas a sobrevivência das organizações tornou-se cada vez mais desafiadora. Ambientes mais complexos, ambíguos e competitivos colocaram em evidência temas que tradicionalmente eram tratados como correntes de pensamento transversais, como é o caso da cultura organizacional (Weymer & Silva, 2015). A temática ganhou espaço na literatura estratégica após ser identificada como um meio de transmissão de propósitos, valores e crenças e que, portanto, deveria ser mensurada e orientada estrategicamente. Esta pesquisa teve como objetivo identificar o tipo de cultura organizacional mais adequada sob a perspectiva de líderes de uma organização da área da saúde. A construção teórica se apoiou no critério intencional de escolha a partir das tipologias de cultura organizacional, como corrente teórica principal, que subsidiou o desenvolvimento de um painel teórico, exibindo ideias análogas e distintas presentes nas principais correntes de estudo da temática e a sugestão de um modelo de diagnóstico que melhor se adapta à área da saúde. A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, no qual o fenômeno estudado é a tipologia de cultura organizacional numa organização da área da saúde. Os dados foram obtidos com base nas respostas de 31 (trinta e um) líderes, utilizando modelo de diagnóstico OCAI para a caracterização de pontos relevantes da cultura atual e da desejada, do ponto de vista estratégico. Após a análise foi possível identificar que a cultura organizacional atual da organização estudada, possui fortes características do tipo hierárquica. Todavia, ficou evidenciado um desejo futuro para o tipo de “Cultura Adhocrática”, que parece ser uma tendência, especialmente daquelas organizações que demandam práticas mais inovativas. Apesar de toda regulamentação existente e da tendência para cultura hierárquica, é importante reconhecer que a área da saúde inclui não somente hospitais com atendimento pelo SUS, mas especialmente organizações privadas com apelo mercadológico e competitivo muito forte, tais como clínicas, hospitais privados e planos de saúde. Para esses tipos de organizações, assim como em organizações de outros setores, existem elementos constituintes da cultura organizacional que devem ser levados em consideração, como por exemplo, incentivos que normalmente são acompanhadas de remuneração variável, associando ao atingimento de resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Diagnóstico de cultura. Área da saúde.

### **1. Introdução**

Na década de 90 do século passado, o mundo passava pelo período pós guerra Fria, e os países enfrentavam uma polarização de ideais difundidos incisivamente, ocasionando um cenário repleto de incertezas, fundamentalmente ambíguo, cada vez mais volátil e complexo. Esses termos, usados para traduzir o oscilante contexto geopolítico originado, e a duplicidade ideológica, foram adaptados para o mundo dos negócios, sintetizados pela expressão “mundo V.U.C.A”. Segundo Tulder, Verbeke e Jankowska (2019) tal adequação foi introduzida em 1987, a fim de elucidar a convergência das temáticas que ilustram a volubilidade que se instala, a todo momento, na esfera dos negócios.

O estudo das dinâmicas organizacionais tornou-se mais relevante a partir dos anos 80 e 90, fomentado por alguns fatores como a ressignificação do papel desempenhado pela cultura

em diferentes processos e pela necessidade de ampliar as atribuições dos empregados nas rotinas de trabalho (Dias, 2001).

Cameron e Quinn (2011) indicam, ainda nesse contexto, que a desvalorização do tema em estudos estratégicos sobre o desempenho das organizações encobriu, por muitos anos, a influência da variável na concepção de estratégias de mercado. Para os autores, a cultura organizacional é um dos fragmentos medulares para o sucesso das organizações no mundo moderno, visto que está ligada a fatores intangíveis como crenças, valores e memórias coletivas, modeladas diária e constantemente e que, portanto, deve ser mensurada.

Em virtude disso, o estudo abordou a literatura especializada, no que tange o processo de diagnóstico de cultura organizacional, buscando por características que amparassem a decisão por aplicar o diagnóstico OCAI em uma cooperativa de saúde do Paraná, objetivo central desta produção.

As organizações, em especial as de trabalho médico, foram impulsionadas a adaptar aspectos expressivos da cultura organizacional para atender às novas demandas, processo esse que gerou realinhamento dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, as competências individuais, *hard skills e soft skills*, demandadas em resposta às modificações na estrutura organizacional e nos modelos de gestão, foram redesenhadas.

Devido à pluralidade do tema, esta pesquisa não se propõe definir qual o melhor modelo de cultura a ser adotado pelas organizações, e sim, evidenciar os elementos constituintes para a compreensão da cultura existente e almejada. Partilhando da perspectiva de Cameron e Quinn (2006), embora ciente das diferentes concepções epistemológicas para compreender a cultura organizacional como um fenômeno social, a identificação do tipo de cultura num espaço específico do tempo, oferece subsídios importantes para tomada de decisões gerenciais em relação à mudança, especialmente a partir da compreensão nos elementos chaves da cultura que apresentam maiores lacunas, entre o atual e o desejado.

Diante do exposto, o presente estudo está estruturado da seguinte maneira: (1) breve introdução da temática abordada; (2) fundamentação teórica com ênfase na literatura especializada sobre cultura organizacional; (3) procedimentos metodológicos; (4) análise dos dados e discussão (5) conclusões.

## **2. Fundamentação teórica**

Cultura, termo utilizado incisivamente a partir do período moderno, era posto a fim de espelhar o cultivo e cuidado de algo, sobretudo em aspectos relacionados à agricultura (Thompson, 1995). O autor destaca que foi no século XVI que a terminologia angariou significados mais abrangentes, passando a representar aspectos determinantes da identidade humana propriamente dita.

Associado aos termos “civilização” e “progresso” ao longo dos anos o termo foi sendo afinado e elitizado, passando a referenciar os produtos intelectuais produzidos. Introduzido pela antropologia no final do século XIX, foi que passou a fazer alusão às características das sociedades, pontuando crenças, valores e práticas, proeminentes no processo de convivência social (Thompson, 1995).

Não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas ou a cultura desta sociedade (Motta & Caldas, 1997). Tal afirmação é também condescendente a afirmativa de Barbosa (2003), que menciona a multidisciplinaridade do tema faz da administração e antropologia campos fundamentais de estudo para a temática, cabendo à administração o estudo das organizações e à antropologia a compreensão da cultura.

A cultura, se não abraçada por simbologias, existe apenas na mente das pessoas e, portanto, necessita de alto nível de abstração das partes para que seja intensificada, e interpretada, nos ambientes. É um mecanismo adaptativo e, portanto, capaz de transfigurar-se com maior velocidade quando comparada aos avanços biológicos, assim sendo, ela passa a cooperar no processo evolutivo (Perez & Cobra, 2016).

Laraia (1997), consoante a teoria adaptativa da antropologia, enfatiza a influência dos padrões de comportamento no processo de evolução biológica. O autor destaca que a transfiguração cultural é semelhante à seleção natural, que exige capacidade de adaptação de cada uma das partes. Pettigrew (1979) aponta que a cultura está atrelada à geração de propósito e o fator mais relevante, citado também por Perez e Cobra (2016) é a simbologia, visto que a cultura está pautada na aceitação de significados.

## *2.1 Cultura organizacional na área da saúde*

Organizações no âmbito da saúde possuem singularidades quando comparadas as atividades desempenhadas em segmentos distintos. Esse fenômeno ocorre devido a coexistência de processos, fragmentação de atividades e a gestão de equipes, que são multiprofissionais e com autonomia individual.

As organizações hospitalares surgiram com o intuito de atender às necessidades e transformações sociais (Foucault, 1989). O autor destaca que o vínculo entre medicina e organizações da saúde surgiu, não devido às doenças em si, mas em resposta às necessidades econômicas e sociais. Assim sendo, as organizações que prestam serviços relacionados à saúde passaram a ser construídas para prover a observação de doentes. A doença, até então considerada em segundo plano, passou a ser compreendida como uma ação do meio sobre o indivíduo e, portanto, tornou-se o principal alvo de estudo (Foucault, 1989).

Organizações na área da saúde, de maneira geral, tornaram-se mais sofisticadas no século XXI, aspecto que tornou necessária a elaboração de ações gerenciais mais consistentes (Burmester, 2019). Além da vulnerabilidade da parte que busca pelos serviços, as organizações precisam lidar com o desafio tido na junção estratégica de mão de obra e tecnologias para a formalização dos serviços. Dessarte, a cultura de excelência gerencial humanizada, capaz de atenuar a presença da tecnologia em meio ao relacionamento humano, torna-se circunstancial para a diferenciação estratégica (Burmester 2019).

Para Mintzberg (1995), “o hospital caracteriza-se por ser uma burocracia profissional do ponto de vista estrutural, onde o setor operacional tem muita importância, tracionando e concentrando o poder na organização”. Os mecanismos de controle são pautados na padronização de habilidades e fiscalização de processos, formalizados pelos órgãos fiscalizadores de classe, externos às organizações propriamente ditas.

O autor ainda aponta a existência de interesses que competem entre si, como por exemplo: interesses dos usuários dos serviços, que demandam variados tipos de assistência, interesse dos funcionários, acionistas ou entidades mantenedoras, interesses da rede de fabricantes e distribuidores de insumos e interesses de poder, constituídos pela gerência hospitalar e Governo, com foco no alcance de metas alinhadas às políticas de saúde.

Considerando os modelos de gestão, organizações prestadoras de assistência à saúde apresentam características privativas, quando comparadas a outros tipos de organizações (Mintzberg, 1995):

- ✓ Uma vez que as necessidades humanas não estão diretamente relacionadas às prioridades mercantis, as leis de mercado não se aplicam mecanicamente ao setor. Tal

conceito é denominado “mercado imperfeito”, e sugere que os compradores não dispõem de todas as informações sobre o que consomem e não conseguem, na maioria das vezes, realizar a comparação direta dos serviços.

- ✓ Cronicamente carente de recursos. A concorrência não é um elemento forte no ambiente dessas organizações.
- ✓ Há racionalização da oferta de serviços, bem como a padronização de processos, que são desafiadores, visto que existe grande variabilidade de assistência devido a diversificação de pacientes a serem atendidos.
- ✓ Há assimetria de informações, visto que os clientes, não tendo conhecimentos sólidos a respeito dos processos, não conseguem julgar os serviços prestados de maneira consistente.

## *2.2 Mudança da cultura organizacional*

Para compreender aspectos da mudança cultural é válido evidenciar 3 elementos que, de acordo com Schein (1992), compõem os níveis da cultura organizacional: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Tudo aquilo que é manifestado pelas pessoas no meio organizacional, e é visível ao mercado, é compreendido como pertencente ao primeiro nível. Políticas, tecnologia, vocabulário, símbolos etc. fazem parte do conjunto de artefatos visíveis.

Os dois níveis seguintes são mais incorpóreos (Schein, 1992). Conforme o autor, os valores estão relacionados a crenças, que impactam na maneira como a organização constrói seu relacionamento com o meio externo, e em como desenvolve a comunicação institucional. As premissas, ou pressupostos básicos, são aspectos internalizados que atuam, quase que de maneira inconsciente, influenciando o comportamento dos indivíduos no meio organizacional (Schein, 1992). Nesse sentido, são os pressupostos básicos que direcionam o comportamento real das pessoas, grupos, subgrupos e departamentos. Ou seja, evidenciam o comportamento não esperado (Schein, 1992).

Para que um valor se torne pressuposto básico é necessário que seja socialmente aceito pelos membros do grupo, que, por sua vez, só o fazem quando enxergam aspectos positivos em adotá-lo (Schein, 1992). Os aspectos já internalizados fundamentam o comportamento das partes e, conseqüentemente, promovem a aceitação, ou aversão, a novas medidas. Em contrapartida, valores definidos podem ser compreendidos como fontes insatisfatórias de resultados e, portanto, vistos apenas como aspirações futuras, sem maiores relações diretas com a organização (Schein, 1992).

Para o autor, tal fenômeno é entendido como “paradigma cultural”, uma vez que tais pressupostos são compartilhados, trazendo um padrão de comportamento aos indivíduos. Os valores, em diferentes escopos, são os considerados “elementos transformadores” e, portanto, atuam diretamente no processo de mudança cultural (Schein, 1992).

Freitas (1991) exhibe em seus estudos premissas que fundamentam a possibilidade de mudar a cultura organizacional, de maneira planejada, ao passo que também traz voz a corrente que afirma não ser possível o fazer. Ainda que a mudança seja considerada, por aqueles que acreditam em tal possibilidade, os adeptos dessa corrente evidenciam que é um processo longo, que envolve a disposição de recursos e pode, ainda que infimamente, gerar alguns traumas à organização (Freitas, 1991). Por isso tal temática deve ser estudada com cautela e a gestão da

mudança deve ser feita, de modo a promover o bom desenvolvimento organizacional como um todo.

A mudança da cultura organizacional ocorre, segundo Robbins (2000), quando essas condições são explicitadas:

- ✓ Ocorrência de uma crise grave: é o choque que destrói o status quo e coloca em questão o propósito de cultura em vigor.
- ✓ Rotatividade na liderança: uma nova liderança que constrói um novo escopo de valores substanciais.
- ✓ Organizações novas e pequenas: o tempo de atividade influencia na cultura organizacional. Quando nova, a cultura ainda não está enraizada, dessa forma, é mais fácil promover mudanças. O porte da empresa também tem impacto direto no processo. Em empresas menores a dissipação de práticas que carregam novos traços culturais torna-se mais célere.
- ✓ Cultura fraca: em culturas fracas a mudança torna-se ainda mais desafiadora, visto que, quanto maior a segmentação da equipe, mais difícil é gerir a mudança.

As organizações devem estar atentas à complexidade da modificação da cultura organizacional, principalmente pelos motivos que levam a tal modificação. Se eles forem os corretos, podem gerar resultados satisfatórios. Se imprecisos, podem ser rejeitados pela equipe (Robbins, 2000).

O autor destaca que, para adequar a cultura organizacional, a empresa deve investigar se a cultura almejada fornecerá vantagem maior do que a anterior. Para tais conclusões é necessário que pontos positivos e negativos delas sejam levantados. A mudança da cultura organizacional deve ser inerente à empresa, não relacionada a modismos ou a decisões da concorrência. Se os motivos que impulsionam a organização forem esses, as chances de inutilização da estratégia de modificação serão maiores (Robbins, 2000).

### *2.3 Diagnóstico da cultura organizacional*

Existem sistemas que, no contexto organizacional, competem entre si gerando certo mosaïcismo (Morgan, 1996). A partir disso, a uniformidade da cultura torna-se quimérica. Nesse aspecto, a departamentalização influencia diretamente essa construção, forjando subculturas de acordo com a divisão de lealdades que ocasiona. Desde que seja pura, a pluralidade cultural torna-se benéfica para as organizações (Handy, 1994).

Para mensurar a cultura organizacional, abordagens qualitativas e quantitativas foram desenvolvidas, gerando grandes debates a respeito da melhor aplicação. Schein (1992) defende a abordagem qualitativa, uma vez que a complexidade do tema exige esse tipo de exposição. Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) enxergam benefícios em abordagens quantitativas, uma vez que resultam em dados mais aprofundados. A fim de evidenciar a estruturação do *Organizational culture assessment instrument (OCAI)*, modelo de diagnóstico desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), é que a seguir tais tópicos são expostos.

### 2.3.2 Organizational culture assessment instrument- OCAI

O instrumento de mensuração da cultura organizacional foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), respaldado pelo modelo de Valores Competitivos (*Competing Value Framework*), tipologia desenvolvida pelos autores com intuito de auxiliar empresas no dimensionamento, interpretação e diagnóstico da cultura organizacional.

Consoante a eles, a variável cultura traduz a identidade das partes que compõem a organização e como elas interagem entre si. Os autores destacam que a cultura organizacional não é perceptível a todo momento, e a mudança da dinâmica das organizações, ou a identificação da cultura através de diagnósticos, é que traz à margem sua representatividade.

Construído com base em 39 indicadores de efetividade organizacional, o instrumento expõe a “disputa” dos valores que transpassam entre as organizações, trazendo à tona diferenças, aparelhamentos e a importância de estabelecer certo equilíbrio entre eles. Em uma ponta há a flexibilidade e maior dinamismo e, na outra, há o controle e a estabilidade (Cameron e Quinn, 2006). O segundo intervalo diz respeito à percepção do ambiente interno, destacando aspectos como integração e unidade, e ambiente externo, que evidencia pontos como rivalidade e diferenciação. A compreensão da temática é significativa pois valores e crenças, que fundamentam o “jeito de ser” das organizações, modelam suas escolhas. Partindo dessa premissa, adequar o perfil organizacional é essencial para a gestão estratégica. Os dois extremos evidenciados dão origem a quatro quadrantes:



**Figura 1- Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn**

*Nota. Fonte: Adaptado de Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

O primeiro deles, denominado “cultura de clã”, focaliza aspectos como coesão, integração, moral e abertura. A cultura hierárquica, representada no segundo quadrante, traz à tona valores como estabilidade e controle. O terceiro quadrante, denominado “cultura inovativa” ou “adhocracia” prioriza aspectos como adaptação e inovação. O último deles, nomeado “cultura de mercado” prioriza valores como resultado, foco nos objetivos e produtividade. A antítese presente na relação entre os quatro quadrantes é que gera a “competição”, pois ao passo que um dos quadrantes for mais enfatizado o outro será menos evidenciado.

Tabela 1  
Tipos de Cultura- Cameron e Quinn

Tipos de Cultura	Dimensões	Pressuposto
Clã	Flexibilidade e orientação interna	Trabalho em equipe e efetividade diretamente relacionados.
Adhocracia	Flexibilidade e orientação externa	Maior flexibilidade e dinamismo nos processos.
Mercado	Flexibilidade e orientação externa	Foco nas demandas do mercado competitivo e na geração de resultados.
Hierarquia	Estabilidade e orientação interna	Valores alicerçados pela estabilidade e eficiência a longo prazo. Regras, processos e funções são integrados.

*Nota. Fonte: Adaptado de Cameron, K. S., & Quinn, R. E (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

O diagnóstico proposto pelo modelo OCAI envolve uma escala *ipsativa* que promove a distribuição de cem pontos entre as quatro dimensões culturais, divididas em: Cultura Clã, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura de Hierarquia. Após o preenchimento dos quadrantes é realizada a soma dos valores das alternativas, analisados com base em seis dimensões:



**Figura 2- Dimensões da cultura organizacional**

*Nota. Fonte: Adaptado de Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

Quando a soma de valores possíveis de cada indivíduo é a mesma, tem-se uma escala *ipsativa* (Berge, 1999). Sendo um questionário de escolhas forçadas para respostas individuais, com distribuição de pesos, os quais definem um número de pontos para cada conjunto de opções, ele indica preferências de um dos respondentes (Baron, 1996). A construção do OCAI, na forma de escala *ipsativa*, ocorreu pelo fato de ter como melhor evidenciar as particularidades culturais das organizações, na medida em que influi os respondentes a destacarem as diferenças entre cada uma das dimensões analisadas (Cameron e Quinn, 1999).

Constatando a média final é possível identificar o perfil coletivo de cultura organizacional, calculado a fim de constatar qual a cultura dominante, a força com que ela existe

no ambiente, o grau de congruência de cada uma das seis variáveis e o caminho a percorrer para chegar à cultura preferida, pontos esses que possibilitam a verificação da necessidade de transformação.

Schein (2004) aponta que os elementos abordados no modelo de Cameron e Quinn (2006) envolvem o contexto estrutural da organização, tidos ao relacionar orientações internas e externas, flexibilidade, desempenho e estabilidade. O melhor mecanismo para implementar a mudança é realizar uma análise cultural, comparando cultura presente e desejada, bem como quais condições devem ser modificadas, ou aperfeiçoadas (Robbins, 2000). O autor ainda evidencia que a transmissão da necessidade de submersão da equipe na nova cultura deve ficar a cargo da administração.

Dada a sofisticação de organizações inseridas neste segmento, a aplicação do diagnóstico, proposto por Cameron e Quinn (2006), é sugerida, uma vez que apresenta consistência no processo de identificação da cultura atual e desejada, e possibilita a fundamentação de estratégias posteriores, do ponto de vista organizacional.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, no qual o fenômeno estudado é a tipologia de cultura organizacional numa organização da área da saúde. Os dados foram obtidos com base nas respostas de 31 (trinta e um) líderes, utilizando modelo de diagnóstico OCAI para a caracterização de pontos relevantes da cultura atual e da desejada, do ponto de vista estratégico.

Na primeira fase da pesquisa, foram realizadas reuniões com os líderes explicitando os objetivos do estudo. Na sequência, foi enviado *e-mail* com o *link* da pesquisa na ferramenta Qualtrics, com as devidas orientações para preenchimento. Em um primeiro momento os líderes foram orientados a avaliar a cultura atual da cooperativa, atribuindo pesos para cada um dos indicadores dos respectivos blocos, sendo que cada bloco do modelo, precisar fechar com 100%. Na sequência, foi enviada a pesquisa para a avaliação da cultura desejada considerando as mudanças necessárias para a sustentabilidade do negócio, ou seja, com os mesmos indicadores aplicados na primeira fase, visto que a organização da saúde estudada se encontra em momento de revisão do planejamento estratégico orientada na mudança de comportamento dos colaboradores.

Em relação ao desenvolvimento teórico, o levantamento de fontes na literatura especializada contemplou a busca de artigos científicos que tratassem de temas-chave como cultura, cultura organizacional, diagnóstico da cultura organizacional, aplicação de modelos de diagnóstico de cultura organizacional e gestão da cultura. A busca por artigos se deu por meio de plataformas como *Google Academic*, *SPELL* e *ANPAD*, identificando produções relevantes para a temática em questão. A metodologia também contemplou dados primários, tidos após a aplicação do OCAI em uma cooperativa de saúde suplementar instalada no Paraná. Após a aplicação do questionário os dados foram devidamente tratados e alocados, de acordo com a escala do modelo, para verificação da cultura atual e desejada da organização respondente.

#### 4. Análise dos resultados

A organização estudada atua como operadora de planos de saúde suplementar no estado do Paraná. Atualmente conta com cerca de 530 colaboradores. Os dados foram obtidos com base nas respostas de 31 (trinta e um) líderes, dentre eles diretores, gerentes, coordenadores e responsáveis. A pesquisa utilizou do diagnóstico OCAI para a caracterização de pontos relevantes da cultura atual e, com base nas respostas obtidas, evidenciou qual a cultura ideal, e desejada, do ponto de vista estratégico.

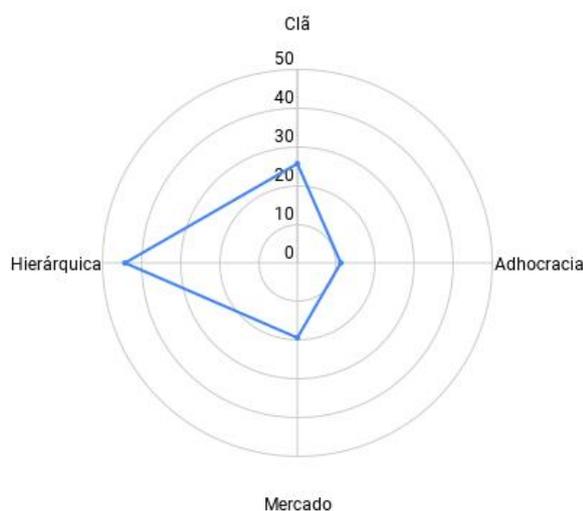
O resultado da cultura atual e desejada, obtido após a aplicação do questionário e tratamento dos dados, é evidenciado na Tabela 2:

Tabela 2  
OCAI- Cultura existente e desejada

Tipos de Cultura	Atual	Desejada
Clã	25	30
Adhocracia	11	23
Mercado	19	21
Hierarquia	44	27

*Nota. Fonte: desenvolvido a partir dos dados primários.*

Cameron e Quinn (2006) destacam que os quatro modelos de cultura permeiam por todas as organizações, mas existem inclinações, com base no segmento e estrutura interna e objetivos estratégicos delas. O material resultante possibilitou a identificação da cultura atual, que apresenta maior inclinação para a cultura hierárquica.

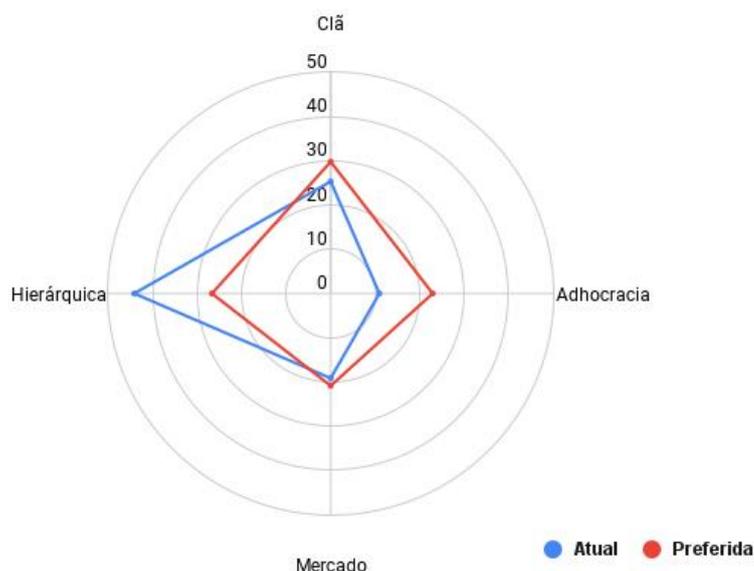


**Figura 3 - Cultura Atual e Desejada**

**Nota.** Fonte: Os autores, 2021.

Cameron e Quinn (2006) apresentam a cultura de hierarquia como um modelo voltado para o controle, caracterizado pela padronização de processos. Os caminhos são previsíveis e, portanto, a estabilidade resulta na eficiência. Regras formais e políticas internas são responsáveis por integrar toda a cadeia de agentes internos e fundamentam a sinergia.

Dadas as características gerais das organizações inseridas no âmbito da saúde é necessário que o processo esteja envolto em normas e procedimentos, porém, a automatização dos meios e necessidade de transformação, considerando as características do mundo V.U.C.A., fazem da cultura hierárquica pouco inovativa, sem muitos incentivos para modificações na estrutura e/ou processos.



**Figura 4 - Cultura Atual e Desejada**  
**Nota.** Fonte: Os autores, 2021.

O desejo de mudança dos respondentes está no deslocamento, de modo a retrain pontos da cultura hierárquica, adotando o processo inovativo, fomentado no quadrante intitulado “Adhocracia”. O modelo de cultura adhocrático, ou inovativo, tem como escopo a dinamicidade das atividades, tornando o ambiente mais suscetível a transformações. Em novas circunstâncias, esse tipo de cultura têm um papel fundamental, visto que são adaptáveis, flexíveis e conseguem promover um processo criativo, mesmo em meio às transições.

Orientada para a criatividade, esse tipo cultura fomenta resultados por meio de iniciativas pioneiras e conta com uma liderança orientada para o risco e, portanto, mais visionária quando comparada às organizações fundamentalmente hierárquicas.

No contexto destacado por Tulder, Verbeke e Jankowska (2019), voltado a transformação contínua, organizações, inseridas nos mais variados ambientes, precisam adequar suas estratégias para que operem de maneira efetiva. Não basta dispor de recursos para desenvolver as atividades, é necessário movimentar as forças conforme o mercado. A ampliação do olhar inovativo na organização em questão poderá impulsioná-la a dar os primeiros passos rumo a novas práticas e propósitos, condizentes com as necessidades existentes.

Vale ressaltar que a transformação não é exigida, porém, considerando o embasamento e confiabilidade do modelo, é indicado que a organização oriente suas estratégias, de modo a considerar a necessidade iminente de transformação.

## 5. Conclusão

A partir do momento que as interações sociais passaram a constituir as atividades empresariais as organizações tornaram-se um fenômeno social. Logo, a fim de viabilizar as estratégias organizacionais e processos de mudança, o estudo da cultura organizacional tornou-se relevante, visto que ela serve como uma referência aos membros da organização. Ao identificar valores e práticas que fundamentam a existência de uma organização é possível detectar o impacto funcional da cultura em seus processos e, conseqüentemente, a relação da temática à eficácia.

O estudo da cultura traz à tona variadas visões teórico-metodológicas vindas de diversos campos do conhecimento, como a Antropologia, que busca analisar a relação da cultura e da estrutura organizacional; a sociologia, que enfoca seus estudos na cultura, concentrando as análises em estruturas sociais informais e no impacto delas no sistema social como um todo; e a economia, que busca congruências entre desempenho organizacional e atributos culturais.

Deste modo, a valorização da temática para a construção de estratégias organizacionais é cada vez mais evidenciada. Em organizações no âmbito da saúde a mensuração da cultura organizacional mostra-se essencial, tanto para o sequenciamento de processos e integração da equipe, quanto para a geração de valor e transmissão de propósito ao público em geral.

O instrumento de mensuração da cultura organizacional, proposto por Cameron e Quinn (2006), apresentou uma estrutura sólida para aplicação, dado o processo teórico de formalização do modelo. A área da saúde, citada por Mintzberg (1995) como uma das mais desafiadoras em termos de gestão, necessita de mecanismos eficientes em seus processos e metodologias. Tendo em vista essa asserção, a identificação, análise e modelagem da cultura organizacional também deve ser bem estruturada e mostrar consistência técnica. O OCAI atende as prerrogativas necessárias para a identificação de tais dados e é capaz de direcionar as organizações a uma gestão da mudança mais imersiva, visto que apresenta dados substanciais para a geração de estratégias.

A aplicação circunstancial do modelo em uma organização da saúde, nos moldes nacionais de gestão e políticas, trouxe progressão e robustez aos dados secundários levantados e, portanto, tornou o objetivo principal dessa pesquisa, pressuposto básico desse estudo de caso, devidamente investigado.

## Referências

Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética de desempenho nas organizações modernas*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Baron, H. (1996). *Strengths and limitations of "ipsative" measurement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 69, p.49-56.

Berge, J.M.F. (1999). *A legitimate case of component analysis of ipsative measures, and partialling the mean as alternative to ipsatization*. Multivariate Behavioral Research.

Burmester, H. (2019). *Gestão de pessoas em saúde (Série Gestão Estratégica de Saúde)*. 1ª.

ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture*. AddisonWesley.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dias, R. (2001). *A cultura ambiental como componente da cultura organizacional*. Revista Administração & Sociedade, v. 2, nº 1, jan./jun.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

Fleury, M. T. L. (1996). *O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica*. In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Foucault, M. (1989). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.

Gil, A.C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Handy, H. (1994). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional*. 2ª ed. São Paulo. Saraiva.

Laraia, R. B. (1997). *Cultura: um conceito antropológico*. 11º ed. Rio de Janeiro. Jorge Zahar.

Mintzberg, H. (1995) *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.

Morgan, G. (1996). *Imagem da organização*. São Paulo. Atlas.

Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Perez F. C. Cobra M. (2016). *Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico*. 2ª ed. São Paulo. Atlas.

Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*.

Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-

Bass.

Schein, E. H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shinyashiki, G. T.; Stevanato, L. A. (1997). *Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Thompson, J. B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.

Trompenaars, F (1994). *Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios*. São Paulo: Educator.

Tulder, R. V. Verbeke, A. Jankowska, B. (2019) *International Business in a VUCA World: The change rules of states and firms*. v. 14. Emerald Publishing Limited.

Weymer, A. S. Q., & Silva, E. D. da. (2015). A contribuição do conceito de competências nos campos científico e gerencial: Um tour sobre pesquisas empíricas e suas relações epistemológicas. *SINERGIA - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas E Contábeis*, 18(2), 9–18. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4477>